

*Entregable*

## **E3.3. DOCUMENTO ESTRATÉGICO PARA UNA COLABORACIÓN ESTABLE DE LOS AGENTES DE LA DEHESA-MONTADO CON BASE EN LA RED**

***Actividad 3.- Identificación y transferencia de innovación para la producción y gestión de productos***

***Tarea 1.- Modernización/Adaptación de procesos productivos***

Identificación de los elementos fundamentales en la constitución de la Red para la Transferencia del Conocimiento y la Innovación en la Dehesa y el Montado, y establecimiento de áreas de desarrollo futuro para el fortalecimiento de la colaboración con base en la misma.

***Universidad de Sevilla (US)***

***Enero de 2020***

### **Proyecto PRODEHESA-MONTADO**

Proyecto de Cooperación Transfronteriza para la Valorización Integral de la Dehesa -Montado, cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) a través del Programa INTERREG V-A España-Portugal (POCTEP) 2014-2020 <http://www.poctep.eu>  
Inicio del proyecto: 01/10/2015    Fin del Proyecto: 31/12/2020



**Interreg**  
España - Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional  
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNIÓN EUROPEA  
UNIAO EUROPEIA

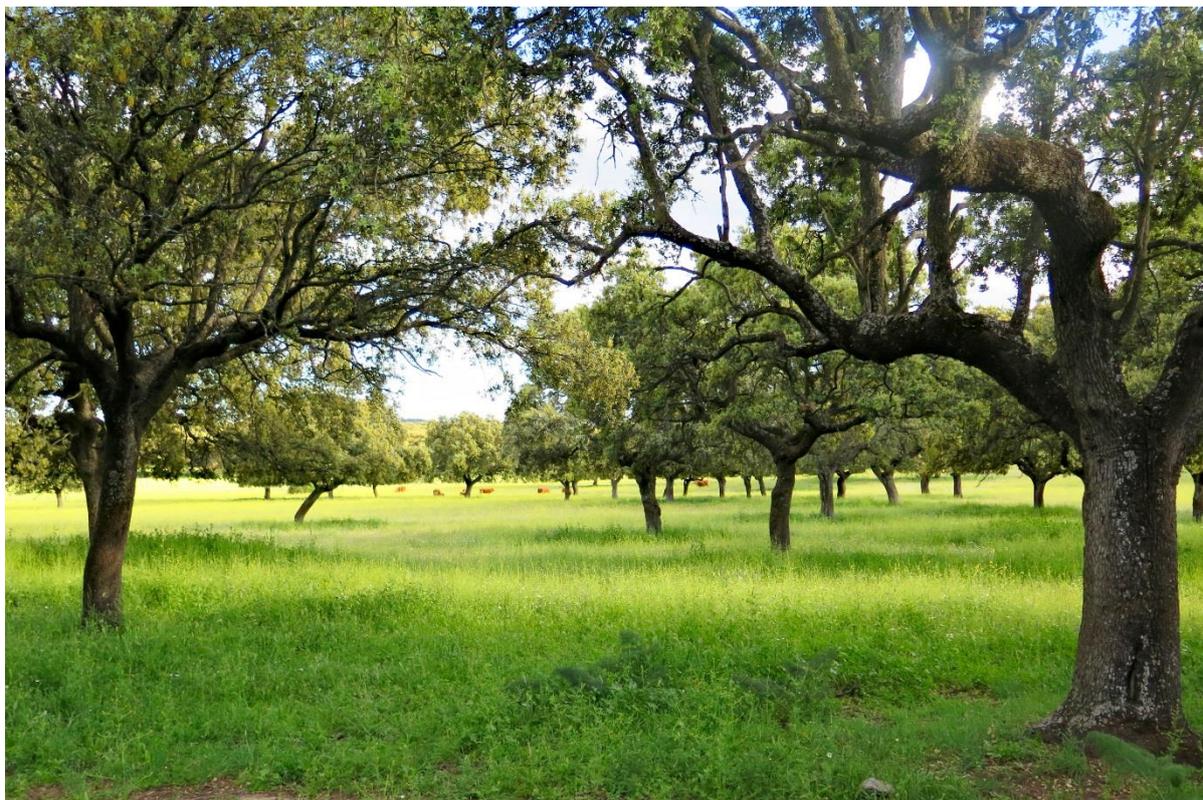
**PRODEHESA**  
**MONTADO**



[www.prodehesamontado.eu](http://www.prodehesamontado.eu)

## Contenido

1.	Introducción .....	3
1.1.	Contexto y objetivos del proyecto .....	3
1.2.	Objetivos del documento y metodología.....	4
2.	Establecimiento de una Red de Conocimiento .....	6
2.1.	Diseño de la Red .....	6
2.1.1.	Concepto y necesidad .....	6
2.1.2.	Limitaciones y oportunidades .....	7
2.1.3.	Objetivos, resultados y actores.....	13
2.1.4.	Instrumentos y actividades .....	18
2.1.5.	Organización.....	19
2.2.	Implementación de la Red .....	24
2.2.1.	Comunicación.....	24
2.2.2.	Relaciones con los miembros.....	28
2.2.3.	Monitorización y evaluación .....	29
3.	Estrategia de futuro .....	30
4.	Bibliografía .....	33



## 1. Introducción

### 1.1. Contexto y objetivos del proyecto

El Proyecto de Cooperación Transfronteriza para la Valorización Integral de la Dehesa-Montado (PRODEHESA MONTADO) persigue poner en marcha las actuaciones necesarias para valorizar ambiental y económicamente la dehesa y su equivalente portugués, el montado, desde un punto de vista sostenible. Este proyecto contempla cuatro grandes bloques de actividades (Tabla 1) y el presente documento se enmarca en la **Actividad 3 ‘Identificación y transferencia de innovación para la producción y gestión de productos’**, más específicamente en la Acción 3.1 Modernización/adaptación de procesos productivos.

Las acciones del proyecto se desarrollan de manera principal en las provincias andaluzas de Córdoba, Sevilla y Huelva, la región de Extremadura y la región portuguesa del Alentejo.

**Tabla 1. Bloques de actividades del proyecto PRODEHESA MONTADO.**

BLOQUES DE ACTIVIDADES		RESULTADOS ESPERADOS
1	<b>Marco regulatorio de la dehesa montado</b>	Adaptación del marco normativo que afecta a las necesidades y características propias de estos sistemas.
2	<b>Valorización ambiental de la dehesa montado</b>	Estudio del ciclo de vida de sus productos, cuantificación de la huella de carbono, ampliación de base cartográfica y censo existente, avance de una candidatura de la dehesa a Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO.
3	<b>Identificación y transferencia de innovación para la producción y gestión de productos</b>	Promoción de la modernización y adaptación de los procesos productivos, producción y promoción de productos y servicios emergentes, fomento de la cooperación y la profesionalización de los sectores asociados.
4	<b>Valorización y marketing</b>	Formación del productor y el consumidor, cuantificación del valor económico añadido de los productos y servicios de estos sistemas, apoyo al marketing y la comercialización de los mismos.

## 1.2. Objetivos del documento y metodología

Con el presente documento se pretende revisar los elementos que estuvieron en la base de la constitución de la Red Ibérica para la Transferencia del Conocimiento y la Innovación en la Dehesa y el Montado (en adelante la Red), así como establecer algunos aspectos que deberán ser explorados en sus futuros desarrollos, con vistas a la consolidación de una red de colaboración estable.

Para ello, el documento avanza a través de los diferentes elementos claves para la constitución de una red contemplados en la literatura consultada, explorando a continuación las características específicas de la Red propuesta.

A continuación, se describe el procedimiento de conformación de la Red, con el fin de contextualizar algunos de los comentarios que se realizarán en los siguientes apartados del documento:

- En una primera fase del diseño de esta Red, se procedió a una revisión de literatura científica y gris, principalmente relacionada con procesos de Intercambio y Transferencia de Conocimiento, y con el establecimiento de Redes, más específicamente de Redes de Conocimiento y Comunidades de Práctica. A partir de dicha revisión bibliográfica, se establecieron los procedimientos y elementos a contemplar para el desarrollo de la Red.

- En esta fase inicial, se usó también como base el documento *Diagnóstico de las Necesidades y Oportunidades de Transferencia de Conocimiento e Innovación en el Sistema Dehesa-Montado* (el Diagnóstico, a partir de ahora) (desarrollado por la Universidad de Sevilla en el contexto del PRODEHESA MONTADO), basado en el análisis de 52 entrevistas semiestructuradas con actores de la dehesa-montado.
- Paralelamente y usando como punto de partida estas 52 entrevistas, se inició un proceso de identificación de actores, redes, proyectos y eventos, relacionados con la producción y transferencia del conocimiento y la innovación en la dehesa-montado. Estos fueron recogidos en una base de datos con el fin de poder identificar actores clave en estos ámbitos.
- Finalmente, durante la segunda fase del diseño de la Red, en junio de 2019, se realizaron seis presentaciones de la Red en diferentes localidades del Alentejo (Ourique y Beja), Andalucía (Pozoblanco, Cazalla de la Sierra y Aracena) y Extremadura (Mérida). El número y localización de las jornadas quedó determinado por la disponibilidad de recursos económicos y de tiempo, así como por la existencia de estructuras de apoyo en dichos lugares. Estas jornadas estaban dirigidas a todos los miembros potenciales de la Red (propietarios y gestores, empresarios, asociaciones agrarias, investigadores, administración, etc.) y con ellas se perseguía dar a conocer el concepto de la Red, recoger la perspectiva de sus potenciales integrantes y atraer miembros a la misma. Durante estas sesiones se discutieron diferentes aspectos del funcionamiento de la Red, sus objetivos, beneficios, requisitos de participación y problemática de partida, lo que permitió afinar y redirigir algunas características de la Red durante la fase de diseño.



## 2. Establecimiento de una Red de Conocimiento

### 2.1. Diseño de la Red

#### 2.1.1. Concepto y necesidad

De acuerdo con la bibliografía consultada, un primer paso en el diseño de cualquier red es la formulación del concepto y razón de ser de la misma, así como la identificación del objetivo global al cual la iniciativa debe contribuir.

Desde el inicio, también es fundamental asegurarse de que hay una necesidad real para dicha red y de que no existen otras realizando el mismo trabajo. Es importante que la red identifique y responda a las necesidades de los potenciales miembros, que tenga significado para la población objetivo y responda a una necesidad crítica y sentida como tal, así como que se determine cuál es su valor añadido y el impacto esperado. Puesto que las probabilidades de que funcione aumentan cuando existen una demanda y beneficios de participar claros, estos deben hacerse explícitos a los potenciales miembros. Otro aspecto fundamental al que debe prestarse atención, son las expectativas de los participantes.

## Necesidad de mayor transferencia del conocimiento:

En las últimas décadas se ha hecho evidente la degradación que sufren la dehesa y el montado (su equivalente en Portugal), la cual pone en entredicho su sostenibilidad y persistencia futura. La complejidad de los desafíos que enfrentan, a lo que contribuyen los más de 4 millones de hectáreas ocupados por la dehesa-montado, requiere de manera urgente una mayor coordinación, transferencia e intercambio del conocimiento generado sobre estos sistemas, así como la divulgación e implementación a gran escala de buenas prácticas y de respuestas innovadoras, que añadan valor económico y ambiental a la dehesa-montado.

Esta necesidad se hace patente, como se refiere en el Diagnóstico, al constatar que existe una importante brecha entre los mundos de la investigación y de la práctica en la dehesa-montado. Así como que, con la práctica desaparición de los sistemas públicos de extensión agraria, se carece de estructuras que permitan un flujo de conocimiento estructurado y continuo hacia los sectores productivos asociados a la dehesa-montado. Actualmente, el extensionismo público es residual y los recursos públicos son escasos, particularmente en sectores como este, y las acciones de transferencia se realizan de manera aislada, poco estructurada y con bajo impacto territorial. El modelo de asesoramiento ha pasado de un sistema fundamentalmente público a otro más complejo, en el que participan más tipologías de actores y donde el asesoramiento recae mayoritariamente en las asociaciones y organizaciones agrícolas y forestales. Así, existe una amplia diversidad de entidades que producen conocimiento sobre estos sistemas o que realizan acciones puntuales de transferencia o de promoción de la innovación/valorización en la dehesa-montado, pero que actúan en su mayor parte de manera independiente, no existiendo planificación o coordinación.

Es en este contexto en el que se propone la creación de la Red Ibérica para la Transferencia del Conocimiento y la Innovación en la Dehesa y el Montado, para que contribuya a la estructuración y fortalecimiento de las acciones de transferencia de conocimiento en la dehesa-montado, y a un mayor calado territorial del conocimiento y las buenas prácticas generados sobre estos sistemas.

### 2.1.2. Limitaciones y oportunidades

Una fase muy importante durante el diseño es la identificación de los **riesgos o limitaciones** en el ámbito en que actuará la red, que podrán dificultar la consecución de los objetivos, así como de la definición de **estrategias para la gestión de los mismos**. Además de las limitaciones, deben considerarse también las **oportunidades**.

## Principales limitaciones identificadas:

**(1)** Existencia de dos idiomas en el área de acción de la Red (español y portugués), lo cual obligará a la duplicación de materiales, estructuras y listas de distribución.

**(2)** Participación de actores de muy diferente tipología, lo que conlleva diferencias en la cultura de trabajo, ciertas dificultades de comunicación e incluso desconfianza. En relación a este asunto, a través de las entrevistas realizadas para el diagnóstico, se exploró cuáles eran las relaciones más difíciles entre los actores de la dehesa-montado, considerando que serían peores canales para la transferencia. En el 40% de las entrevistas se refirió una relación poco fluida o abiertamente conflictiva entre el sector productivo y la administración pública, siendo especialmente negativa con la administración medioambiental y, en particular, con los agentes del medio natural y las entidades gestoras de espacios protegidos. En este contexto, resulta importante promover el conocimiento mutuo entre diferentes tipologías de actores, así como una cultura del conocimiento como un bien común.

**(3)** La Red se apoya fundamentalmente en investigadores para las funciones de transferencia. Sin embargo y como fue reiteradamente referido en las entrevistas realizadas, con frecuencia estos actores muestran dificultades de comunicación en lenguaje no científico, lo cual puede suponer una importante barrera de comunicación, especialmente con los sectores productivos. Por ello, la transferencia en el ámbito de la Red requerirá un trabajo de descodificación del material científico o de traducción a un lenguaje accesible para el productor y, en la medida de lo posible, la participación de técnicos próximos a los sectores productivos.

**(4)** Las acciones de transferencia son poco valorizadas curricularmente en el ámbito de la investigación, siendo también frecuentemente relegadas a un segundo plano dentro de las actividades de todo tipo de entidades. Esto conlleva que las funciones de transferencia estén poco institucionalizadas y tengan un carácter voluntario. En este contexto, la Red intentará apoyarse en aquellos actores que realizan estas actuaciones de manera habitual.

**(5)** A pesar de existir un amplio consenso sobre la necesidad de fomentar la transferencia del conocimiento en el ámbito de la dehesa-montado, existe resistencia y escasez de tiempo por parte de todos sus actores, lo que dificulta llevarlo a la práctica. El grado de involucración y dinámica de los miembros es bajo y la dificultad en incorporar nuevos actores es alta. Este es otro motivo por el que se trabajará para integrar en la Red aquellos actores que realizan actuaciones de transferencia de manera habitual. Así mismo, se ha optado por un diseño simple para la Red, que reduzca la inversión de tiempo de los potenciales miembros.

**(6)** Los sectores productivos relacionados con la dehesa-montado son, por lo general, poco participativos. Con frecuencia, se muestran cerrados al intercambio de información y reticentes al conocimiento que se les transmite, así como a la incorporación de innovaciones y cambios. Por ello, la Red busca integrar de manera prioritaria a asociaciones del sector, por ser interlocutores de confianza con los sectores productivos, así como a un perfil de productor (poco frecuente) innovador y abierto.

**(7)** El funcionamiento de la Red requiere un número crítico de participantes comprometidos con la transferencia del conocimiento. Fundamentalmente, actores de la I+D+i, así como de los sectores productivos. Para garantizar la participación de un número de miembros que permita su funcionalidad, se apostará mucho por la publicitación de esta iniciativa, especialmente, entre actores clave del sector.

**(8)** La escasez de recursos humanos y económicos para el desarrollo de la Red supone una importante limitación, ya que la actividad en la misma, requeriría contar con personal de apoyo para su dinamización. Para suplir este defecto, será necesario recurrir a la búsqueda de fondos o a la integración de la Red en iniciativas existentes.

**(9)** Una parte importante de los productores usan poco o no tienen e-mail, no usan internet, leen poco las ediciones escritas o la información que se les envía, o no tienen móvil. Factores que limitan la atracción a la Red de un número elevado de productores. Se optará por la integración de asociaciones del sector, como interlocutores con los sectores productivos.

**(10)** Desorganización del sector, individualismo y falta de conexión dentro de los sectores productivos asociados a la dehesa-montado, lo que dificulta llegar a ellos. Por eso, además de integrar a las asociaciones del sector, se procurará que exista una amplia diversidad de estas, como vía para llegar al mayor número posible de productores e industriales de los diferentes sectores de la dehesa-montado.

**(11)** Dificultad para controlar la calidad del conocimiento transferido, lo que podría contribuir a la divulgación de conocimiento no verificado y a la desinformación. Para controlar parcialmente este aspecto, en una fase inicial de la Red, las acciones de transferencia deberán tener el respaldo de actores de la I+D+i.

**(12)** La ausencia de consenso respecto a cómo intervenir ante determinadas situaciones que se producen en la dehesa-montado, podría generar conocimiento duplicado y contradictorio en el ámbito de la Red, generando desinformación. Esta falta de un discurso claro ha sido señalada en el Diagnóstico como uno de los factores que contribuyen a la falta de acción de los sectores productivos. No obstante, no se espera un flujo muy alto de información, lo que podrá permitir una cierta gestión de posibles duplicidades.

**(13)** La Red será alojada por el Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Extremadura, una entidad española vinculada a la administración pública, lo que conlleva un riesgo potencial de baja identificación de los actores portugueses, o de desconfianza de los sectores peor relacionados con la administración pública. No obstante, a juzgar por las entrevistas realizadas, este centro dispone de numerosas conexiones con actores tanto en España como en Portugal y, es percibido de manera positiva por actores de distinta tipología y distribución geográfica.

## Principales oportunidades identificadas:

**(1)** Existencia de diversidad de iniciativas y de entidades, tanto públicas como privadas, implicadas en la producción y transferencia de conocimiento y en la promoción de la innovación en la dehesa-montado (ej. centros de investigación y tecnológicos, asociaciones del sector, cámaras de comercio, agencias de la administración, organismos certificadores de calidad, organizaciones ecologistas y de desarrollo local, etc.).

**(2)** Existencia de entidades de investigación y formación adscritas a la administración (Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera de Andalucía - IFAPA, Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Extremadura - CICYTEX, Instituto Nacional de InvestigaçãO Agrária e Veterinária - INIAV) en las tres regiones del proyecto PRODEHESA MONTADO (Andalucía, Extremadura y Alentejo), en las que la investigación aplicada y las actividades de transferencia adquieren cierto peso, teniendo potencial para coordinar la transferencia del conocimiento en la dehesa-montado. Además, la administración pública posee o gestiona amplias extensiones de dehesa-montado, que podrían potencialmente servir como puntos de difusión de buenas prácticas e innovaciones. Por todo lo anterior, la Red busca implicar con un papel central a estas entidades públicas.

**(3)** Existencia de varias organizaciones agrícolas y forestales de gran dimensión que participan en proyectos de investigación, colaboran con grupos de investigación y con la administración pública, teniendo en ocasiones departamentos propios de I+D+i. Además de estas, existen numerosas organizaciones agrícolas y forestales de confianza para propietarios y gestores, cuyos técnicos median o tienen potencial para mediar entre el mundo de la investigación y el de la producción, pudiendo actuar como canalizadores del conocimiento. Por ello, estas asociaciones también constituyen un público objetivo central para la Red.

**(4)** Existencia de pequeñas redes, formales e informales, a través de las cuales fluye actualmente conocimiento hacia los sectores productivos de la dehesa-montado. Son de destacar iniciativas como los Centros de Competencias en Portugal o los Grupos Operativos de ambos países (ver [Tabla 2](#)), al ser de gran interés por su fuerte componente de innovación, de transferencia y de colaboración entre varios sectores y actores de la dehesa-montado. Así mismo, existen en la actualidad diversos proyectos en España y Portugal relacionados con estos sistemas, en los que están involucrados diversos actores de la dehesa-montado y que cuentan con acciones de transferencia como elemento central. La [Tabla 3](#) recoge varios ejemplos significativos de dichos proyectos (actualmente en funcionamiento o recientemente concluidos). La Red surge con la idea de capitalizar sobre estas experiencias y redes, incorporando a sus actores centrales e intentando, así, conectar diferentes redes que están transfiriendo conocimiento y promoviendo la innovación en los territorios de la dehesa-montado.

**Tabla 2. Grupos Operativos relacionados con la dehesa-montado.**

<b>EXTREMADURA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agricultura Convergente y Resiliente</li> <li>2. Agua y Ganadería Resiliente</li> <li>3. ECEPA - Economía Circular en Explotaciones Porcinas y Almazaras</li> <li>4. GoDEHESA - Gobernanza de Dehesas para un Desarrollo Humano y Económico con Sostenibilidad</li> <li>5. GO SECA - Gestión Integrada de la Enfermedad de la Seca en Extremadura</li> <li>6. INNOTUBEX - Introducción de novedades en el control de la tuberculosis en explotaciones extensivas de Extremadura</li> <li>7. NT_DESCORCHE - Desarrollo de nuevas tecnologías en el descorche en Extremadura</li> <li>8. REPOBLEX - Buenas prácticas y TICs para optimizar los aprovechamientos de las repoblaciones de encina y alcornoque en Extremadura</li> <li>9. SOSVACUNEX - Mejora de la fertilidad para mejorar la sostenibilidad de las explotaciones extensivas de razas autóctonas de Extremadura</li> </ol>
<b>ANDALUCÍA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Desarrollo de planes gestión integral para dehesas afectadas por decaimiento basados en nuevas tecnologías</li> <li>11. GO DEHESA - Dehesa sostenible. Mejora producción agroforestal y ganadera de la dehesa de los pedroches</li> <li>12. Mejora de la producción y comercialización de vacuno ecológico en dehesa</li> <li>13. Nuevas medidas y técnicas de control de la tuberculosis bovina en Andalucía</li> <li>14. Soluciones basadas en la naturaleza para el control de plagas forestales en explotaciones de quercíneas</li> <li>15. Técnicas basadas en nuevas tecnologías para calcular la producción de bellota</li> </ol>
<b>SUPRA-AUTONÓMICOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. DEH-SOS - Defensa de los entornos naturales de la dehesa destinados a la explotación ganadera sostenible del cerdo ibérico</li> <li>17. GO-BIOCORK - Grupo Operativo para el control biorracional de la culebrilla del corcho (<i>Coroebus undatus</i>)</li> <li>18. GO GRASS - Grupo Operativo Supraautonómico Grassland Restoration Assesment for Sustainable Services</li> <li>19. GOSTU - Grupo Operativo Supraautonómico Tuberculosis</li> <li>20. GO SUBER - Modernización del descorche para la mejora de la productividad</li> </ol>
<b>PORTUGAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Declínio do montado no Alentejo</li> <li>22. GEO SUBER - Monitorização do Montado</li> <li>23. NUTRISUBER - Nutrição e Fertilização do Montado de Sobre</li> <li>24. Oak Regeneration</li> <li>25. PLATISOR - Métodos para a gestão do montado de sobreiro com ataques de plátipo da região do Sor</li> <li>26. REGACORK - Rega de precisão de sobreiros em modo de produção intensiva de cortiça</li> <li>27. UNDERCORK - Gestão Integrada da Cobrilha da Cortiça</li> </ol>

Los **Centros de Competencias**, son unas estructuras creadas por el 'Ministério da Agricultura e do Mar' (Portugal) en el marco de la Estrategia para la Investigación y la Innovación Agroalimentaria y Forestal para el periodo 2014-2020, los cuales integran actores económicos, entidades del sistema científico y a la administración pública, con el fin de promover la cooperación entre los mismos y de impulsar el desarrollo en una determinada área estratégica. Cada Centro de Competencias debe aprobar una Agenda de Investigación e Innovación para su sector, que identifique prioridades de investigación e innovación.

Resultan de especial relevancia los siguientes, estando el primero más orientado al montado de encina, mientras el segundo mantiene relación con el montado de alcornoque.

- Centro de Competências do Porco Alentejano e do Montado (CCPAM)
- Centro de Competências do Sobreiro e da Cortiça (CCSC)

Otros centros de competencias indirectamente relacionados, pero con interés para varios sectores de la dehesa-montado, son los siguientes:

- Centro de Competências das Plantas Aromáticas, Medicinais e Condimentares (CCPAMC)
- Centro de Competências dos Recursos Silvestres (CCRS)
- Centro de Competências para o Estudo, Gestão e Sustentabilidade das Espécies Cinegéticas e Biodiversidade (CEGSECB)
- Centro de Competências da Apicultura e da Biodiversidade (CCAB)
- Centro de Competências da Lã (CCL)

**Tabla 3. Proyectos recientes relacionados con la dehesa-montado, realizados en партнериario y con fuerte componente de transferencia del conocimiento.**

- 
- ✓ Dehesa/Montado en la Península Ibérica
  - ✓ LIFE Biodehesa: Ecosistemas de dehesa: Desarrollo de políticas y herramientas para la gestión y conservación de la biodiversidad
  - ✓ LIFE LiveAdapt para la adaptación al cambio climático de los modelos de producción de ganadería extensiva en Europa
  - ✓ LIFE Montado-Adapt: Montado & Climate, a need to adapt
  - ✓ LIFE Regenerate: Revitalizing multifunctional Mediterranean agrosilvopastoral systems using dynamic and profitable operational practices
  - ✓ RESSECA - La Seca en la encina y el alcornoque en la dehesa. Seguimiento temporal de su impacto y alternativas de control: biofumigantes, enmiendas y búsqueda de resistencia.
-

### 2.1.3. Objetivos, resultados y actores

La bibliografía consultada insiste en la importancia de definir desde un principio **objetivos y resultados** concretos que describan lo que se quiere conseguir con la red. Estos deben ser simples, realistas, alcanzables y oportunos para los actores involucrados, para lo cual es importante implicarlos desde las primeras fases. Así mismo, deben ser compartidos con potenciales miembros de la red desde que a estos se les invita a formar parte de la misma.

Desde las primeras fases, deben también identificarse **actores relevantes o necesarios** para la red: tanto proveedores como receptores de conocimiento, intermediadores, actores claves del sector con capacidad de influencia política o con mayor capacidad de provocar cambio, líderes de opinión, etc. El contacto, durante la fase de diseño, de potenciales miembros y de actores que puedan apoyar la red también permite conocer sus necesidades y potencial interés en la misma.

La Red Ibérica para la Transferencia del Conocimiento y la Innovación en la Dehesa y el Montado surge con el objetivo de impulsar el intercambio y la transferencia de conocimiento, de buenas prácticas y de innovaciones a la gestión de la dehesa-montado, a la producción y a la comercialización de sus productos, con el fin último de contribuir a una mayor valorización económica y ambiental de este sistema.

Se persigue que esta Red de conocimiento fortalezca las relaciones entre diferentes actores de la dehesa-montado, así como el flujo de conocimiento y buenas prácticas que llega al territorio. Más específicamente se espera que permita:

- ✓ El acceso a información, conocimiento, innovaciones y buenas prácticas desarrolladas por miembros de la Red.
- ✓ La visualización de diferentes prácticas y productos que contribuyen a la valorización de estos sistemas.
- ✓ La identificación y contacto de otros actores con experiencia y conocimiento en diferentes áreas de interés.
- ✓ Un mayor alcance territorial de las acciones de transferencia del conocimiento.

Estos fines y resultados se han compartido con múltiples actores de la dehesa-montado, en diferentes fases y por diversos medios. Durante las propias entrevistas realizadas para el Diagnóstico, fueron ya mencionados la idea y el propósito de la Red. Ello permitió evaluar la receptividad del público objetivo, que mostró una respuesta muy positiva. En la segunda fase de diseño de la Red se organizaron jornadas de presentación en seis localidades de España y Portugal, a través de las cuáles se presentó un diseño inicial y se discutieron diferentes aspectos de la misma, tras lo cual se realizó un ajuste final. Adicionalmente, con el fin de

permitir una mejor comprensión y una comunicación más clara de los objetivos y del funcionamiento de la Red, se diseñó un documento con unos Términos de Referencia, siendo este enviado a potenciales miembros desde el primer contacto.

### Actores centrales:

En el ámbito de la Red se busca integrar y conectar a las diferentes tipologías de actores que participan en la producción y transferencia de conocimiento y de innovación en la dehesa-montado, así como a los potenciales receptores de estos flujos de información (principalmente los sectores productivos). Como quedó reflejado en el Diagnóstico, en estos sistemas intervienen multiplicidad de actores que influyen, de manera a veces más directa y otras más indirecta, en los procesos de transferencia del conocimiento y de promoción de la innovación.

Concretamente, se persigue integrar en la Red aquellos actores que juegan funciones centrales en actividades de transferencia del conocimiento y promoción de la innovación en estos sistemas. De acuerdo con el análisis llevado a cabo para la elaboración del Diagnóstico, estos actores pertenecen a las siguientes categorías:

- ✓ Entidades de investigación (organismos de investigación adscritos a la Administración Pública, universidades) como principales agentes productores de conocimiento científico y promotores de la innovación.
- ✓ Entidades que, directa o indirectamente, apoyan a las empresas en el proceso de innovación (centros tecnológicos, cámaras de comercio o entidades adscritas a la administración pública con competencias en esta labor, denominaciones de origen, certificadoras de la producción ecológica, etc.).
- ✓ Administración pública, por su responsabilidad en la definición de un marco que permita mejorar la transferencia y promover la innovación, siendo además propietaria o gestora de extensas áreas de dehesa-montado.
- ✓ Asociaciones de desarrollo local o rural, que participan en proyectos y actúan como promotoras de la innovación con acciones de apoyo económico a empresas, formación y divulgación de buenas prácticas.
- ✓ Asociaciones ecologistas, que cumplen una importante labor de sensibilización, al tiempo que dinamizan y participan en diversos proyectos, participan en la divulgación de buenas prácticas e, incluso, poseen o gestionan fincas en estos sistemas.
- ✓ Empresas de servicios auxiliares que contribuyen en diferentes grados a la transferencia del conocimiento y la promoción de la innovación (ej. empresas de trabajos forestales, consultoras, servicios veterinarios, etc.).

- ✓ Asociaciones de ganaderos y de productores forestales, así como otras asociaciones de los sectores económicos relacionados (organizaciones profesionales agrarias, cooperativas, agrupaciones de defensa sanitaria ganadera, asociaciones de criadores, etc.) que juegan un papel fundamental en la transferencia del conocimiento al sector productivo, por ser las entidades en las que han sido delegadas en gran medida las funciones de asesoramiento, así como por ser las entidades de confianza para los productores. Además, muchas de estas asociaciones participan en proyectos de investigación, colaboran con grupos de investigación y con la administración pública e, incluso, algunas tienen departamentos propios de I+D+i.
- ✓ Asociaciones que representan a otros sectores diferentes al del corcho y la ganadería con presencia en la dehesa-montado (caza, apicultura, turismo, carbón).
- ✓ Por último, pero no menos importante, los propietarios y gestores de explotaciones de dehesa-montado, así como los empresarios de los sectores de transformación y servicios relacionados, que son el principal objetivo de las acciones de transferencia del conocimiento.

La identificación de las entidades que, dentro de las categorías anteriores, cumplen con este rol de centralidad, se abordó de dos modos diferentes. Por un lado, se analizó la frecuencia de participación de entidades en los grupos operativos más directamente relacionados con la dehesa-montado (Tabla 2), así como en un conjunto de proyectos colaborativos e iniciativas relacionadas con la innovación y la transferencia de conocimiento en estos sistemas. En orden decreciente de actividad destacan las siguientes entidades:

- ✓ Instituto Nacional de InvestigaçãO Agrária e Veterinária (INIAV)
- ✓ Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Extremadura (CICYTEX)
- ✓ Universidad de Córdoba (UCO) y Universidad de Extremadura (UEX)
- ✓ Universidad de Évora
- ✓ Universidad de Lisboa y União da Floresta Mediterrânica (UNAC)
- ✓ Instituto da ConservaçãO da Natureza e das Florestas (ICNF)
- ✓ Associação de Criadores de Porco Alentejano (ACPA) y Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC)
- ✓ Ayuntamiento de Coruche (Portugal) y Federación Española de la Dehesa (FEDEHESA)
- ✓ Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio de la Junta de Andalucía (integrada desde 2019 en la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible)
- ✓ Associação de Defesa do Património de Mértola (ADPM), Associação Portuguesa da Cortiça (APCOR), Asociación de Propietarios de Monte de Alcornocal de Extremadura (APMAE), Cooperativa Ganadera del Valle de los Pedroches (COVAP) e Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera de Andalucía (IFAPA)

Aunque en menor medida, vale también la pena destacar otras entidades, como: la Cooperativa Integral ACTYVA, Asociación de Dehesas Ecológicas (ADEHECO), Associação dos Produtores Florestais da Região Ponte de Sor (AFLOSOR), Asociación de Gestores de Dehesas de Extremadura (AGEDREX), Agencia de Medio Ambiente y Agua de Andalucía (AMAYA), Associação Nacional dos Criadores do Porco Alentejano (ANCPA), Associação dos Produtores Florestais do Concelho de Coruche e Limítrofes (APFC), Centro de Biotecnologia Agrícola e Agro-Alimentar do Alentejo (CEBAL), DG Medio Ambiente Junta de Extremadura, Cooperativa Cooprado, Associação interprofissional da fileira da cortiça (Filcork), Instituto Politécnico de Beja, Associação Nacional de Conservação da Natureza (Quercus) o el Grupo de Acción Local TAGUS.

Por otro lado, en las entrevistas realizadas para la elaboración del Diagnóstico, se preguntó por los principales colaboradores de las entidades entrevistadas en iniciativas que tuvieran por objeto la dehesa-montado. Destacan las siguientes entidades:

- ✓ Las entidades más referidas durante las entrevistas realizadas en Portugal, en orden decreciente: Universidad de Évora, Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária (INIAV), el Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF), la União da Floresta Mediterrânica (UNAC), la Universidad de Lisboa y el Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Extremadura (CICYTEX). Un segundo grupo, menos referido, pero también significativo, estaría representado por el Ayuntamiento de Coruche, la Associação dos Produtores Florestais do Concelho de Coruche e Limítrofes (APFC) y el Centro de Biotecnologia Agrícola e Agro-Alimentar do Alentejo (CEBAL).
- ✓ Entre las entrevistas realizadas en Extremadura, fueron destacadas las siguientes entidades: CICYTEX, la Universidad de Extremadura (UEX) y la Universidad de Córdoba (UCO). Con una frecuencia menor pero también significativa, fueron referidas la Federación Española de la Dehesa (FEDEHESA), la administración regional en materia de medio ambiente y el Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria (INIA).
- ✓ Por último, en las entrevistas realizadas en Andalucía destaca la Universidad de Córdoba como entidad más referida. Otras entidades referidas con alguna frecuencia fueron la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio de la Junta de Andalucía (actualmente integrada en la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible), Foro Encinal, Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera de Andalucía (IFAPA) y las cooperativas ganaderas COVAP y Corsevilla.

Esta identificación de entidades centrales debe ser tomada con cautela, ya que ni el levantamiento de proyectos e iniciativas de transferencia de conocimiento e innovación, ni las entrevistas con actores clave de la dehesa-montado, fueron exhaustivas. Si bien habrá otras entidades relevantes no mencionadas en esta sección, las entidades referidas muestran gran actividad en estos ámbitos y suponen un excelente punto de partida. Por ello, la Red perseguirá la integración en la misma de las entidades listadas.

## El perfil del buen mensajero:

A lo largo de las 52 entrevistas realizadas, se preguntó qué actores y entidades estarían mejor posicionados para llevar el mensaje (conocimiento, innovaciones, buenas prácticas) a propietarios y gestores de la dehesa-montado, de manera que este fuera captado y se impulsara su aplicación.

De manera mayoritaria, los entrevistados señalaron a las asociaciones de productores, a las cooperativas y a las organizaciones profesionales agrarias (ASAJA, UPA, COAG), concretamente a sus técnicos, como actores esenciales para la transferencia de conocimiento al productor. A lo largo de las entrevistas se refiere que estos técnicos, al estar en contacto directo con los productores y tener formación, tienen la capacidad de descodificar el conocimiento científico y llevárselo al productor de manera que éste lo entienda. Estas son las entidades más próximas a los productores y en quien ellos confían, teniendo además capacidad de convocatoria y de llegar a un elevado número de productores. Las asociaciones líderes tienen potencial para difundir el mensaje a través de sus boletines, revistas y redes, y algunas de estas entidades, tales como las organizaciones profesionales agrarias (ASAJA, UPA, COAG), son prescriptoras. Otras, tales como las cooperativas, al ser quienes absorben la producción, tienen potencialmente mayor capacidad para determinar el tipo de producción que se realiza.

Otro grupo de actores referido como muy relevante desde el punto de vista de su proximidad al productor y confianza que genera, son los veterinarios. En varias entrevistas se refirió al veterinario como el profesional más cercano y de mayor confianza para el productor (ganadero). Adquieren en este contexto una particular relevancia las Agrupaciones de Defensa Sanitaria, que aglutinan además un gran número de ganaderos. No obstante, el conocimiento que estos veterinarios transmiten se limita fundamentalmente a las cuestiones sanitarias del ganado.

Fueron también referidos los propios productores, como vehículos de conocimiento hacia otros productores, en especial aquellos respetados en su ámbito.

Aunque en menor medida, un último grupo de actores referido, por su proximidad al propietario, capacidad de acceder al conocimiento científico y de aplicarlo en sus trabajos, así como de influir en la gestión realizada en las fincas, son las empresas forestales (a través de sus planes de ordenación, trabajos de poda, regeneración, asesoría, etc).

La influencia y proximidad a los sectores productivos de estos grupos de actores se tendrá en cuenta en la conformación de la Red.

## 2.1.4. Instrumentos y actividades

En el diseño de una red, es necesario definir la combinación de **instrumentos y actividades** que ayudará a conseguir sus resultados y objetivos. Esta elección debe ser lo más simple posible y debe considerar los objetivos de la red, el perfil de los miembros, la existencia de diferentes idiomas, la dispersión geográfica, la existencia o no de moderación o facilitación de la red, así como las limitaciones y oportunidades identificadas.

Al seleccionar los instrumentos y actividades es importante prestar atención a posibles **barreras tecnológicas** y usar tecnología simple al alcance de todos los miembros.

Idealmente, el intercambio de información debería ocurrir a través de la combinación de **herramientas cara a cara y electrónicas**.

La actividad principal con la que se pretende alcanzar el objetivo de la Red es la divulgación a través de listas de distribución, así como con la puesta a disposición de los usuarios de buenas prácticas y otros materiales de interés en la página web. Con estos fines, se han creado dos herramientas que estarán accesibles a través de la página web [www.observatoriodehesamontado.com](http://www.observatoriodehesamontado.com):

**(1)** Un DIRECTORIO con información de los miembros de la Red (ej. contacto, caracterización de la actividad, actividades de investigación e innovación realizadas), y con el que se persigue:

- ✓ Facilitar la localización de personas o entidades con conocimiento y experiencia en diferentes áreas de interés.
- ✓ Favorecer el contacto entre distintos grupos de actores: sectores productivos, centros de investigación, así como otras entidades involucradas en la producción y transferencia de conocimiento, y en la promoción de la innovación.
- ✓ Apoyar la difusión de buenas prácticas e innovaciones, resultados de investigación, eventos de divulgación y formación, demostraciones en campo, oportunidades de colaboración, etc., a través de la constitución de listas de distribución.

En otras palabras, esta herramienta pretende facilitar el saber donde reside el conocimiento, así como favorecer su divulgación y el establecimiento de relaciones.

**(2)** La segunda de las herramientas consiste en un MAPA WEB con el que se busca:

- ✓ Identificar y localizar en el territorio a los actores de la Red.
- ✓ Visibilizar experiencias innovadoras y buenas prácticas implementadas por diferentes actores de la dehesa-montado.

- ✓ Mostrar una diversidad de prácticas y productos que contribuyen a la valorización económica y ambiental de estos sistemas.
- ✓ Servir de ejemplo e inspiración a otras fincas y empresas.

Adicionalmente al DIRECTORIO y al MAPA, la página web contará también con una sección de DESCARGAS para el almacenamiento y organización de material que sea compartido a través de la Red.

Si bien se considera, como es discutido en la [Sección 2.2.1. Comunicación](#), que los encuentros cara a cara serían una importante estrategia para superar gran parte de las limitaciones identificadas ([Sección 2.1.2.](#)), en la fase actual y con los recursos existentes, se ha optado por el diseño más sencillo posible, basado en comunicación únicamente electrónica. A pesar de que, como se refirió en las limitaciones, una parte de los sectores productivos usan poco el correo electrónico, se ha considerado la única opción viable en el contexto actual. No obstante, como se refiere en el capítulo final del presente documento ([Sección 3.](#)) en futuros desarrollos de la Red deberá promoverse también el encuentro cara a cara entre los participantes.

#### 2.1.5. Organización

El establecimiento y la gestión de una red requieren **recursos humanos y financiación** — para la gestión y facilitación de la red, así como para la realización de actividades—, siendo estos importantes para el éxito a largo plazo de la misma. Por ello, resulta de gran importancia el establecimiento de una estrategia de financiación en la que se indiquen las fuentes y los recursos necesarios.

No menos importante resulta la **organización de la red**, la definición de una estructura de gobernanza que ayude a crear, implementar y gestionar la misma en el futuro. Debe tener un propósito claro, una distribución de responsabilidades, unas reglas o principios que regulen el trabajo y la interacción entre los miembros, así como los criterios y el procedimiento de aceptación de nuevos miembros, la definición de la comunicación interna y externa, etc. Debe definirse si tendrá moderador o facilitador, o si habrá alguna estructura de gestión o de apoyo técnico, así como si la información será o no filtrada antes de compartirse.

En general, una red necesita una estructura que lidere, coordine y dinamice la red. De este modo, se considera un elemento clave de las redes la existencia de un dinamizador o facilitador que conozca el sector, tenga el respeto de los miembros, promueva la interacción y la involucración de los mismos, gestione eficazmente los flujos de información, la comunicación, que facilite discusiones electrónicas, organice encuentros y eventos, etc..

Como fue mencionado al hablar de las limitaciones ([Sección 2.1.2.](#)), la escasez de recursos humanos y económicos supone una de las principales barreras para el desarrollo de la Red. Se ha optado por un diseño sencillo que requiera mínimos recursos, habiéndose apoyado de manera importante en la infraestructura existente en el Observatorio Dehesa Montado, plataforma coordinada por el Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Extremadura (CICYTEX), cuyo objetivo es ofrecer información sobre la dehesa y el montado. No obstante, para que la Red pueda tener un impacto significativo en la transferencia del conocimiento y la promoción de la innovación en estos sistemas, serán necesarios recursos que permitan una estructura de facilitación.

En relación a la organización de la Red, se crearon unos Términos de Referencia con los que se perseguía: definir y compartir con potenciales miembros el funcionamiento y los objetivos de la Red, explicar sus herramientas, el perfil de los participantes, los beneficios y requisitos de la participación, y las reglas de funcionamiento, entre otros fines.

En dichos Términos de Referencia se define, por ejemplo, **quien podrá formar parte** de cada una de las herramientas de la Red:

- *Podrán formar parte del DIRECTORIO propietarios o gestores, empresas de transformación y de servicios, asociaciones, investigadores y otros actores relacionados directa o indirectamente con la dehesa o el montado, con interés en recibir información y conocimiento que contribuya a la valorización económica y ambiental de estos sistemas.*

*Además del DIRECTORIO, del que formarán parte todos los miembros de la Red, se invitará a formar parte del MAPA WEB a aquellos miembros que reúnan las siguientes características:*

- *Propietarios o gestores de dehesa o montado y empresas de transformación y de servicios (carnes, corcho, miel, turismo, trabajos forestales, etc.), que implementen buenas prácticas o innovaciones a través de las cuáles apoyen la valorización y sostenibilidad de estos sistemas.*
- *Entidades públicas (universidades, administración) o privadas (ONGs, etc.), propietarias o gestoras de dehesas o montados, comprometidas con la experimentación o demostración de buenas prácticas.*
- *Otras entidades comprometidas con el intercambio y la transferencia de conocimiento y de experiencias para la valorización y sostenibilidad de la dehesa y el montado (ej. asociaciones agrarias, industriales y de otros sectores relacionados, asociaciones de desarrollo territorial o ecologistas, centros tecnológicos y de investigación, administraciones, entidades de apoyo empresarial, consejos reguladores y otras entidades certificadoras, etc.).*

En el documento referido, se indican también los **requisitos para la inclusión** en cada una de las herramientas. De este modo:

*La inclusión en el DIRECTORIO implica:*

- *Disponibilidad para ser contactado por otros miembros de la Red.*
- *Facilitar la siguiente información: nombre de la persona/entidad, áreas de investigación, experiencia o trabajo, proyectos relacionados con la dehesa en los que participa, localización, contacto.*

*Mientras que la inclusión en el MAPA WEB requiere:*

- *Publicar un breve perfil en la web de la Red, indicando:*
  - *Localización.*
  - *Tipos de aprovechamiento.*
  - *Innovaciones y buenas prácticas aplicadas. Ejemplo: en descorches, podas, regeneración del arbolado, manejo del pastoreo, etc.*
  - *Líneas de investigación o trabajo. Ejemplo: mejora reproductiva del ganado, recuperación de suelos, mejora de pastos, control de plagas y enfermedades, etc.*
  - *Productos o servicios que proveen que contribuyan, a través de la innovación (como la transformación de la producción, comercialización en canales cortos, incorporación de marcas de calidad como denominaciones de origen, elaboración de productos novedosos como derivados de la bellota o el corcho, etc.), a la valorización y sostenibilidad de la dehesa y el montado.*

Otra de las secciones incluidas en los Términos de Referencia, son los **principios de la participación**, que pretenden regular el funcionamiento, la interacción y la comunicación en el seno de la Red:

*Para todos los miembros:*

- *El intercambio de contenido técnico entre los miembros de la Red ha de incluir entre sus autores investigadores, técnicos especializados y/o otros actores implicados en la I+D+i. No obstante, cualquier miembro podrá entrar en contacto a título individual con otros miembros de la Red.*
- *Queda prohibida la difusión de los contactos del Directorio.*
- *Los miembros de la Red deberán notificar cambios que impliquen alteraciones en los datos grabados en la web de la Red, de manera que se pueda mantener actualizada la información del Directorio y del Mapa.*
- *Los miembros se comprometen a una comunicación basada en el respeto.*

- *No se permite el envío publicitario u otros usos no relacionados con los fines de la Red.*
- *Se recomienda la suscripción al Boletín de noticias del Observatorio Dehesa Montado, ya que este incluye otras noticias y eventos no transmitidos por vía de la Red, pero de gran relevancia para sus miembros.*

*Para investigadores y otros actores responsables de acciones de transferencia:*

- *Se comprometen a compartir en el ámbito de la Red: resultados de investigación, jornadas de divulgación/demostración en campo y de formación, oportunidades de colaboración, así como cualquier otra información que consideren de interés para los fines de la Red.*
- *Se sugiere la utilización del Boletín de noticias del Observatorio como vía adicional para ampliar la divulgación de la información que se considere de interés general para el colectivo de la dehesa-montado.*
- *Se comprometen, asimismo, a comunicar en un lenguaje claro, aplicado (incorporando la componente práctica de los trabajos expuestos) y, en la medida de lo posible, poco técnico.*
- *Sustentar los trabajos y resultados expuestos con la bibliografía, proyectos, etc., correspondiente.*

*Para las asociaciones agrarias y otras asociaciones:*

- *Todas las asociaciones participantes contribuirán, en la medida de sus posibilidades, a la difusión de las informaciones recibidas entre sus socios, con el objeto de amplificar el impacto de las acciones de transferencia del conocimiento.*

En relación a la **comunicación** con los miembros de la Red, los Términos de Referencia definen como vía principal el correo electrónico a través de la constitución de listas de distribución. No obstante, en un futuro sería deseable la puesta en funcionamiento de diferentes medios, ya que como se refiere en la sección 2.2. (en el apartado de comunicación), las redes sociales, y en particular los grupos de whatsapp, muestran un importante papel en la comunicación e intercambio de información y conocimiento con los sectores productivos de la dehesa-montado.

Un aspecto importante de las redes referido en la literatura consultada, es la igualdad de trato y de libertad para expresar opiniones. Debe evitarse la sensación de jerarquía y de censura. Sin embargo, en la fase actual de la Red ha sido necesario limitar el envío de material de transferencia a determinados actores, de modo que *“el intercambio de contenido técnico entre los miembros de la Red ha de incluir entre sus autores a investigadores, técnicos especializados y/u otros actores implicados en la I+D+i”*. Si bien este aspecto no formaba parte del concepto inicial de la Red, durante las jornadas de presentación de la misma, varias

personas vinculadas a los sectores productivos pusieron en duda la capacidad de verificar la calidad y veracidad de las prácticas transferidas a través de la Red y los riesgos de divulgar información errada y contribuir a la actual desinformación. Estas cuestiones, junto con la ausencia de mensajes claros y consensuados como una de las principales barreras de la transferencia identificadas en el Diagnóstico, llevaron al establecimiento de este filtro.

Los términos de referencia abordan también la cuestión de la **distribución de responsabilidades**. Establecen así que la puesta en marcha de la Red es responsabilidad del equipo de la Universidad de Sevilla participante en el proyecto PRODEHESA MONTADO. Siendo que el CICYTEX, por su parte, que alojará la Red en la web del Observatorio Dehesa Montado <http://www.observatoriodehesamontado.com>, será el encargado de la introducción de los datos de los miembros de la Red en la web, así como de la gestión de las inscripciones y actualización de los datos una vez finalizado el proyecto.



## 2.2. Implementación de la Red

### 2.2.1. Comunicación

Una vía propicia para **lanzar una red** es un evento inicial en el que se presente la red y se trabaje sobre las expectativas, papeles de los miembros, desarrollo de objetivos comunes, definición de áreas de acción, etc. La red debe aprovechar esa energía inicial y tornarse operacional lo más rápidamente posible.

Por otro lado, una **comunicación** fluida y regular es un elemento muy importante en las redes, aunque se debe evitar la sobrecarga de información y esta debe ser clara y directa. A modo de ejemplo, la comunicación por vía de correo electrónico deberá usar títulos cortos e informativos, texto breve y bien estructurado.

Otro elemento importante relacionado con la comunicación es que todos los miembros entiendan la lengua utilizada. En este sentido será también necesario solicitar a los proveedores de conocimientos que simplifiquen los mensajes y limiten el lenguaje técnico.

El contacto cara a cara es un elemento importante de la comunicación en las redes, que permite promover relaciones de confianza entre los miembros, explorar cuestiones en

mayor profundidad e intercambiar conocimiento, a la vez que suponen un punto de impulso para las redes.

Finalmente, es necesario definir una **estrategia de comunicación y de promoción**, definir grupos objetivo, establecer vías de contacto (ej. divulgación en redes o eventos, distribución por e-mail, etc.) y desarrollar material de información.

Como se refirió en la metodología, en junio de 2019 se realizaron seis presentaciones de la Red en diferentes localidades de España y Portugal. Estas jornadas estaban dirigidas a todos los miembros potenciales de la Red y con ellas se perseguía dar a conocer el concepto de la Red, recoger la perspectiva de diferentes actores y atraer miembros a la misma. Aunque inicialmente se pretendía una mayor involucración de potenciales miembros en el diseño de la Red, dada la baja participación y la saturación del público objetivo, se optó por implicarlos una vez hubiera sido diseñado un modelo de base. De este modo, durante estas sesiones se discutieron diferentes aspectos del funcionamiento de la Red, sus objetivos, beneficios, requisitos de participación y problemática de partida, lo que permitió garantizar la pertinencia de sus diferentes elementos, así como afinar y redirigir algunas características durante la fase de diseño.

Debido a dificultades de diversa índole, la puesta en funcionamiento de la Red no sucedió a las jornadas de presentación en el corto plazo, momento en que el interés y la receptividad eran mayores. Probablemente ello haya influido en cierto grado en una tasa de inscripciones menor a la esperada. Aun así, se ha mantenido una comunicación relativamente frecuente con el público objetivo, con envío de eventos y materiales de transferencia, con el objetivo de mantener el interés en la Red.

En la última fase de la puesta en marcha de la Red, se apostará por una importante campaña de divulgación, principalmente basada en un vídeo promocional editado en español y en portugués y con el que se ha pretendido encontrar una vía más fácil de acceso al público objetivo. A este respecto, como se refería en la [Sección 2.1.3.](#), se perseguirá con especial interés la integración de entidades clave de la transferencia del conocimiento y la promoción de la innovación en la dehesa-montado.

En términos de comunicación y como se refirió en la identificación de las limitaciones de la Red ([Sección 2.1.2.](#)), esta cuenta con la dificultad adicional de implicar a dos territorios con diferentes lenguas. Entre otras limitaciones referidas y relacionadas con la comunicación, también están: la participación de actores de muy diferente tipología y diferentes estilos comunicativos, la dificultad de muchos investigadores de comunicar en lenguaje no científico, y el poco uso del correo electrónico o internet por una parte de los productores. Por un lado, estas limitaciones conllevan un trabajo de traducción y de creación de listas de distribución específicas para miembros españoles y portugueses. Por otro lado, en los principios de participación incluidos en los Términos de Referencia ([Sección 2.1.5.](#)), se han establecido algunos principios orientadores para una mejor comunicación entre los miembros de la Red

(ej. los investigadores deberán comunicar en un lenguaje claro, aplicado y, en la medida de lo posible, poco técnico). En cuanto a las vías de comunicación, como se mencionó en la [Sección 2.1.5.](#), se ha apostado por el contacto vía correo electrónico. No obstante, en un futuro sería deseable la puesta en funcionamiento de una mayor diversidad de medios.

Adicionalmente, si bien no se contempla actualmente la organización de encuentros cara a cara en el ámbito de la Red, sí se considera que dicha estrategia sería importante para vencer algunas de las limitaciones que la Red presenta (ej. dificultad de comunicación o desconfianza entre determinados grupos de actores), así como para fortalecerla e impulsarla. En este sentido, podría ser interesante aprovechar eventos regulares existentes. La [Tabla 4](#) recoge algunos ejemplos de eventos que incluyen jornadas técnicas relacionadas con los sectores de la dehesa-montado. Esta tabla no es exhaustiva, ya que existen numerosas jornadas periódicas y puntuales a través de las que se divulga conocimiento técnico-científico relacionado con estos sistemas. Siendo el principal fin de la Red la transferencia del conocimiento, sería interesante realizar un levantamiento detallado de eventos de esta tipología.

**Tabla 4. Eventos regulares con jornadas técnicas de interés para la dehesa-montado.**

<b>EXTREMADURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Congreso Ibérico de la Dehesa y el Montado</li> <li>✓ Diálogos sobre el cerdo ibérico, en Fregenal de la Sierra</li> <li>✓ Feria Internacional del Corcho, en San Vicente de Alcántara</li> <li>✓ Jornada anual del corcho, de ASAJA Cáceres</li> <li>✓ Jornadas del descorche, en Toril</li> <li>✓ Salón del Jamón Ibérico, en Jerez de los Caballeros</li> </ul>
<b>ANDALUCÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Feria del Jamón Ibérico de Bellota de los Pedroches, en Villanueva de Córdoba</li> <li>✓ Jornada de Porcino Ibérico, en Villanueva de Córdoba</li> <li>✓ Feria Ganadera de Puebla de Guzmán</li> <li>✓ Jornadas Técnicas de la Asociación de Dehesas Ecológicas (Aracena)</li> <li>✓ Jornada Ganadera, Forestal y de la Dehesa de ASAJA Sevilla</li> </ul>
<b>PORTUGAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Feira do Porco Alentejano, en Ourique</li> <li>✓ Feira do Montado, en Portel</li> <li>✓ Feira Internacional da Cortiça, en Coruche</li> <li>✓ Ovibeja, en Beja</li> </ul>

A la hora de comunicar en el ámbito de la Red, deberán también tenerse en cuenta los siguientes factores facilitadores identificados en el Diagnóstico:

- ✓ El mensaje debe ser simple, poco técnico y adaptado al lenguaje del productor; muy práctico y concreto, y el contenido debe ser aplicable a la realidad de los productores, de sus prácticas y problemas.

- ✓ Las medidas propuestas, deben ser medidas que no supongan un coste económico o que sean económicamente viables, y preferiblemente que tengan impacto positivo en la rentabilidad de su actividad.
- ✓ La temática debe ser relevante para las problemáticas del productor/empresario.

### **Canales de Transferencia y Convocatoria**

*En las entrevistas realizadas se preguntó sobre las principales vías usadas para la transferencia del conocimiento, así como para la convocatoria de los sectores productivos. Comprender mejor estas vías permitiría una progresiva integración de estos canales en la estrategia comunicativa de la Red.*

*En relación a las vías para la transferencia del conocimiento:*

- ✓ *Destacan como vía principal para este fin las actividades de formación: jornadas de demostración en campo, cursos y jornadas, charlas técnicas, seminarios, etc. En ocasiones, eventos como las ferias y los congresos también se utilizan como vías de divulgación.*
- ✓ *Una vía muy frecuente de transferencia del conocimiento es la prestación de asistencia técnica a través de las asociaciones. Incluso con carácter más informal, mediante el contacto directo entre el productor y los técnicos de distintas asociaciones y entidades públicas.*
- ✓ *Otras vías frecuentes son la publicación en páginas web, la edición de manuales y folletos, y los boletines periódicos de las entidades.*
- ✓ *Una vía cada vez más usada es el correo electrónico y las redes sociales, destacando Facebook y principalmente Whatsapp como herramientas para el intercambio de información y de conocimiento.*
- ✓ *De manera significativa, se recurre también a asociaciones agrarias, cooperativas u oficinas comarcales agrarias como apoyo en la divulgación de información y de conocimiento.*

*Respecto a las vías para la convocatoria:*

- ✓ *Destaca el recurso a las redes sociales -especialmente Whatsapp-, al correo electrónico o incluso a la llamada telefónica y el boca a boca. Generalmente se usa una combinación de medios para llegar al público objetivo.*
- ✓ *Se recurre también de manera frecuente a las asociaciones agrarias, cooperativas, oficinas comarcales agrarias, ayuntamientos o grupos de desarrollo rural para buscar apoyo en la convocatoria.*

## 2.2.2. Relaciones con los miembros

El cuidado y desarrollo de las **relaciones con y entre los miembros** es un elemento fundamental de las redes, que puede promoverse, por ejemplo, al involucrar a los miembros en iniciativas o proyectos, organizar encuentros cara a cara, recoger anualmente la opinión de los participantes, a través de una comunicación proactiva, creando oportunidades para proveer e intercambiar conocimiento, etc.

Es también relevante promover una cultura del conocimiento como un bien común y fortalecer el **sentimiento de pertenencia** a un colectivo en cuyo contexto se promueve la confianza en los miembros y la voluntad de ayudar y aportar conocimiento.

Otro desafío relacionado es la **motivación** de los miembros para que participen en la red, siendo importante el encontrar un equilibrio entre mucha y poca actividad. Una vía para ello es la consideración de oportunidades futuras, tal como eventos que permitan el encuentro cara a cara. Relacionado con esto, es importante saber gestionar las expectativas, dejar claros los objetivos de la red y definir un código de conducta.

Por último, es necesario identificar a los **actores externos más importantes** para la red y alimentar la relación con ellos.

Desde que la Red fue lanzada en junio de 2019, se ha intentado mantener una comunicación relativamente frecuente. Para ello, se ha contactado con los miembros e interesados en la Red por correo electrónico, con la finalidad principal del envío de eventos y documentos de interés. No obstante, la tasa de respuesta es muy baja, lo cual dificulta el desarrollo de las relaciones con los miembros. A pesar de que la pertinencia de un sistema que facilite la transferencia y la necesidad de un mayor intercambio de conocimiento, fue ampliamente reconocida por muchos de los actores consultados durante la realización del Diagnóstico, así como durante las jornadas de presentación de la Red, parece haber cierta resistencia a la integración y participación en la Red.

Esta situación demandaría la organización de un encuentro presencial, como estrategia con potencial para alimentar la confianza y actuar como punto dinamizador de la Red. Tal evento podría ayudar a desarrollar un sentimiento de colectivo e impulsar el grado de participación. No obstante, la limitación de recursos existente impide la organización de un evento como este en la fase actual.

En las próximas fases se perseguirá integrar en la Red una amplia representación de entidades productoras de conocimiento, con el fin de crear una masa crítica de investigadores que atraiga a todos aquellos actores que deseen estar informados sobre los avances en estos ámbitos. Así mismo, se trabajará en la integración de asociaciones del sector, de modo que permita no sólo dar mayor credibilidad a la Red ante productores e industriales, como también amplificar las acciones de la Red.

### 2.2.3. Monitorización y evaluación

La **monitorización y evaluación** de una red permite no solo dar cuenta de los resultados a miembros y otros actores, sino también gestionarla más eficazmente y asegurar que va al encuentro de los resultados y objetivos, para lo cual debe establecerse un conjunto de indicadores.

Es importante también recoger la **opinión de los miembros** con alguna frecuencia y hacer una evaluación de lo que funciona y conduce a aprendizaje, y de lo que no, al igual que de qué manera puede mejorarse. Las redes deben así ser capaces de adaptarse a circunstancias y necesidades cambiantes.

El establecimiento de un sistema de monitorización y evaluación de la Red debería iniciarse a partir de que esta sea plenamente funcional. El funcionamiento de esta podría evaluarse mediante indicadores sencillos, como, por ejemplo: número de envíos realizados, cantidad de material enviado, número de interacciones con miembros de la Red, número de miembros por tipología, etc.

Adicionalmente, además de las medidas anteriores, podría implementarse un breve cuestionario anual para evaluar la percepción de los miembros, la utilidad del material recibido, el conocimiento adquirido, contactos con otros miembros de la Red, propuestas de mejora, etc. Debido a la baja tasa de respuesta esperable, podría ser preferible la realización del cuestionario vía telefónica a una muestra de miembros, o presencialmente, aprovechando eventuales acontecimientos de la Red.



### 3. Estrategia de futuro

#### Actores de la Red:

En desarrollos futuros de la Red, deberá avanzarse hacia una estrategia de mayor integración y protagonismo de los actores que juegan papeles centrales en la producción y transferencia de conocimiento y en la promoción de la innovación en la dehesa-montado (ver Sección 2.1.3.). Así como hacia el fortalecimiento de los flujos de conocimiento a través de las relaciones de mayor confianza para los sectores productivos de la dehesa-montado, principalmente las asociaciones y organizaciones de estos sectores (página 17). Al mismo tiempo, será necesario trabajar en aquellas relaciones más complicadas (ej. entre los sectores productivos y la administración pública o la investigación) (ver Sección 2.1.2.), para lo cual será importante promover encuentros cara a cara. Si bien su ejecución es más complicada, sería relevante realizar también un trabajo de identificación e integración en la Red de líderes de opinión en el sector, debido a su efecto multiplicador.

Una estrategia futura deberá también apostar por una mayor participación de propiedades de dehesa-montado en posesión o gestionadas por entidades públicas, así como de fincas en las que se realicen acciones experimentales (ej. gestionadas por centros de I+D+i), con un importante énfasis en la promoción y conocimiento de estas acciones. Además de su papel potencial como elementos de divulgación, una ventaja de la integración en la Red de este tipo de propiedades es que permiten potencialmente explorar aspectos más arriesgados en términos de rentabilidad para los sectores productivos o de más largo plazo.

## Herramientas y actividades de la Red:

Aunque el diseño actual de la Red se ha simplificado considerablemente debido a la limitación de recursos humanos y económicos, se considera que en un contexto más favorable deberían explorarse los siguientes elementos:

- ✓ Por un lado, como se indica en el Diagnóstico, han quedado patentes la desconfianza y las dificultades de comunicación existentes entre diferentes tipos de actores, por lo que resultaría relevante fortalecer los encuentros presenciales como vía para promover el conocimiento mutuo, la confianza y las oportunidades de intercambio de conocimiento. Algunos instrumentos para el encuentro presencial son talleres, conferencias o visitas a fincas modelo (ver Shobha (2013) para una descripción de estas y otras actividades e instrumentos). Así mismo, la Red podría encontrar ancla en eventos regulares que existen en Portugal y España relacionados con el sector (ver Sección 2.2.1.), en cuyo contexto podrían organizarse reuniones propias.
- ✓ Por otro lado, la Red también ganaría dinamismo ofreciendo una serie de servicios mediante la interacción y el intercambio de información a través de la Web 2.0 (plataformas web colaborativas) que permitieran responder a las necesidades de sus miembros en el corto-medio plazo. Algunos instrumentos para el encuentro virtual son: fórums de discusión por e-mail u online, chats online con especialistas, webinars, etc. (ver Shobha (2013) para una descripción de estas y otras actividades e instrumentos).
- ✓ Adicionalmente, considerando la escasez de tiempo que padecen los diferentes grupos de actores, así como las amplias distancias geográficas que caracterizan a la dehesa-montado, sería interesante poder contar con la grabación en vídeo y puesta a disposición online de los seminarios y jornadas que se compartan a través de la Red, con el fin de ampliar el impacto y el público objetivo de estas actividades de formación. No obstante, la realización de estas y de todas las actividades referidas anteriormente requiere la asignación a la Red de financiación y de profesionales que realicen funciones de facilitación y dinamización.
- ✓ Un aspecto que fue destacado tanto durante las entrevistas realizadas para el Diagnóstico, como durante las sesiones de presentación de la Red, fue la necesidad de crear vías y herramientas que permitieran el retorno, de manera que los sectores productivos puedan hacer llegar sus preocupaciones y necesidades, el resultado de sus prácticas, el resultado de las acciones de transferencia etc., a investigadores y administración pública. Otro aspecto señalado fue la importancia de un mayor contacto entre el conocimiento tradicional y la experimentación en el terreno, y el conocimiento científico. Las actividades y herramientas referidas en los puntos anteriores, serían vías para un mayor contacto entre los diferentes grupos de actores y, por tanto, para dicho retorno.
- ✓ Si bien la ausencia de herramientas para el control efectivo de la calidad de la información que circula por la Red ha requerido limitar el envío de información dentro de la misma a determinados miembros, se considera importante avanzar hacia la creación de herramientas y estrategias que permitan una interacción más bidireccional, con el fin

tanto de fortalecer la interacción entre el conocimiento científico y el empírico, como de promover el efecto contagio en el seno de los sectores productivos.

- ✓ Una iniciativa importante sería la identificación y compilación en forma de manuales y de material audiovisual, de buenas y malas prácticas, así como de medidas claras y aplicables en términos prácticos y económicos. Sería necesario un trabajo de compilación del material ya existente, de documentación, de descodificación del conocimiento científico, de coordinación y consenso, etc. Con el fin de diseñar materiales para la transferencia del conocimiento y la innovación, dirigidos a la valorización económica y ambiental de los diferentes ámbitos y tipologías de la dehesa-montado.
- ✓ En un futuro, la Red podría servir no solo para transferir e intercambiar conocimiento, sino también para permitir su creación conjunta. Para este fin sería interesante explorar la creación de Comunidades de Práctica (CP) en el seno de la Red, entendiendo por CP *“un grupo de personas con un interés común en un área específica de conocimiento o competencia, que quieren trabajar y aprender juntos durante un periodo de tiempo para desarrollar y compartir su conocimiento, práctica y experiencia”* (Egger et al. 2006, p. 124).
- ✓ La Red deberá también contar con herramientas que permitan realizar evaluaciones periódicas de las necesidades de sus miembros, de cara a poder adaptarse y responder a las mismas.
- ✓ Podrían también lanzarse proyectos de I+D+i o de otra tipología basados en la Red, que actuasen como elementos de unión, de colaboración y de aprendizaje colectivo, y que permitiesen una mayor integración de los sectores productivos en actividades de I+D+i. Ya que, cuando los potenciales utilizadores del conocimiento son involucrados desde las fases iniciales del proceso investigador, aumentan las probabilidades de que los resultados de la investigación sean aplicados, al permitir una investigación más ajustada a las necesidades de los usuarios y una mayor apropiación por parte de los mismos (Tsui et al. 2006). Del mismo modo, la Red podría servir de base para el establecimiento de estrategias conjuntas para la producción y transferencia del conocimiento y la promoción de la innovación entre diferentes entidades con iniciativas en estos ámbitos.
- ✓ Finalmente, sería de gran relevancia avanzar hacia el establecimiento de un conjunto de dehesas y montados representativo en términos geográficos y de tipología, que permitiera la investigación y demostración a largo plazo, y que actuase como foco de diseminación.

## 4. Bibliografía

- AGRIDEA (2008). *Launching Networks – Start-up Guide*. Centre for Agricultural Extension and Rural Development AGRIDEA. [https://www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc-networks/Documents/Launching\\_Networks\\_Start-up\\_Guide.pdf](https://www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc-networks/Documents/Launching_Networks_Start-up_Guide.pdf) [Consultado el 27 enero de 2020]
- Ardichvili, A., Page, V. & Wentling, T. (2002) Virtual Knowledge-Sharing Communities of Practice at Caterpillar: Success Factors and Barriers. *Performance Improvement Quarterly*, 15(3): 94-113.
- Creech, H. & Laurie, M. (2011). *Guidelines for Knowledge Partnerships*. Asian Development Bank. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/28610/guidelines-knowledge-partnerships.pdf> [Consultado el 27 enero de 2020]
- DFID (2004). *Facilitating Networks - a good practice guide*. UK Department for International Development. [http://www.switchurbanwater.eu/outputs/pdfs/WP6-2\\_PUB\\_Facilitating\\_networks.pdf](http://www.switchurbanwater.eu/outputs/pdfs/WP6-2_PUB_Facilitating_networks.pdf) [Consultado el 27 enero de 2020]
- Egger, U. K., Glueck, M., Buchholz, G., Rana, G., & Arhidani, S. (2006). *Work the Net: A Management Guide for Formal Networks*. New Delhi: GTZ. <https://networkingaction.net/wp-content/uploads/GTZ-2006.-A-management-guide-for-networks.pdf> [Consultado el 27 enero de 2020]
- Fullan, R. (2008) *Supporting Thematic Communities: the Helvetas Experience*. HELVETAS. [https://www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc-networks/Documents/Supporting\\_Thematic\\_Communities\\_Helvetas\\_Experience.pdf](https://www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc-networks/Documents/Supporting_Thematic_Communities_Helvetas_Experience.pdf) [Consultado el 27 enero de 2020]
- Lavis, J. N., Robertson, D., Woodside, J. M., McLeod, C. B. & Abelson, J. (2003) How Can Research Organizations More Effectively Transfer Research Knowledge to Decision Makers? *The Milbank Quarterly*, 81(2): 221–248.
- Nelson, E. (2009) *Knowledge Networks and Virtual Collaboration: A Framework for Success*. World Health Organization. [https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/guide\\_knowledge\\_networks\\_virtual\\_collaboration\\_09.pdf](https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/guide_knowledge_networks_virtual_collaboration_09.pdf) [Consultado el 27 enero de 2020]
- Shobha, K. (2013). *El arte del intercambio de conocimientos. Guía para la planificación centrada en los resultados para especialistas en desarrollo*. Washington: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial. [https://www.southsouthfacility.org/sites/ssf/files/inline-files/art\\_of\\_knowledge\\_exchange\\_spanish\\_1.pdf](https://www.southsouthfacility.org/sites/ssf/files/inline-files/art_of_knowledge_exchange_spanish_1.pdf) [Consultado el 27 enero de 2020]
- Tsui, L., Chapman, S. A., Schnirer, L. & Stewart, S. (2006) *A Handbook on Knowledge Sharing: Strategies and Recommendations for Researchers, Policymakers, and Service Providers*. Edmonton: Community-University Partnership for the Study of Children, Youth, and Families. [http://www.uws.edu.au/data/assets/pdf\\_file/0018/405252/Knowledge\\_Sharing\\_Handbook.pdf](http://www.uws.edu.au/data/assets/pdf_file/0018/405252/Knowledge_Sharing_Handbook.pdf) [Consultado el 27 enero de 2020]