



IFAPA

# PROGRAMA SECTORIAL 2014-2017

*Una apuesta por la innovación, con vocación de servicio público*

# **PROGRAMA SECTORIAL DE INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN AGROALIMENTARIA Y PESQUERA 2014-2017**

**Una apuesta por la innovación, con vocación de servicio público**

Abril, 2014



Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera  
**CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, PESCA Y DESARROLLO RURAL**

## Índice de Contenidos

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1. La nueva realidad agraria y pesquera.....	5
1.1.1. Horticultura.....	7
1.1.2. Olivar y aceite.....	9
1.1.3. El sector de las frutas.....	10
1.1.4. Los cultivos herbáceos de secano.....	12
1.1.5. Ganadería.....	15
1.1.6. Sistemas de producción ecológica.....	16
1.1.7. Pesca y acuicultura.....	17
1.1.8. Sector transformador: industria agroalimentaria.....	18
1.1.9. Demandas de la sociedad andaluza.....	19
1.2. IFAPA, proceso de reflexión.....	19
<b>2. ALCANCE Y GESTIÓN DEL CAMBIO.....</b>	<b>21</b>
2.1. Misión, Visión y Valores.....	21
2.2. Gobernanza y gestión del cambio.....	23
2.2.1. Transparencia.....	23
2.2.2. Reforma de la estructura orgánica del IFAPA.....	25
2.2.3. Sistemas de gestión de personal basados en modelos de dirección por objetivos y desarrollo de itinerarios formativos ad hoc.....	27
2.2.4. Prevención de Riesgos laborales.....	28
2.2.5. Simplificación y mejora de los procedimientos de gestión y catálogo de servicios a la ciudadanía.....	28
2.2.6. Especialidades propias de IFAPA (A1.22 y A2.22).....	29
2.2.7. Especialización de Centros IFAPA.....	29
2.2.8. Responsabilidad Social Corporativa.....	31
<b>3. PLANIFICACIÓN.....</b>	<b>32</b>
3.1. Objetivos generales.....	32
3.2. Líneas Estratégicas.....	32
3.3. Desarrollo de las líneas por medidas.....	32
3.4. Desarrollo de las medidas por acciones.....	35
<b>4. MARCO PRESUPUESTARIO.....</b>	<b>41</b>
<b>5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....</b>	<b>46</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Este Programa Sectorial del IFAPA 2014-2017, pretende establecer las estrategias de futuro de nuestro Instituto, que permitan su continua evolución y, como consecuencia, promover un cambio progresivo en los sectores afectados (agrario y pesquero) hacia modelos productivos sostenibles, basados en la innovación y la aplicación del conocimiento. Es el elemento clave para planificación de las actividades del Instituto y la base para las decisiones estratégicas en política de personal y de inversiones en infraestructura a más largo plazo.

Se ha elaborado partiendo de un proceso de reflexión abierto a todo el personal del instituto a través primero de su participación en la VII Escuela de Verano [25 a 27 de septiembre 2012, con 133 participantes] y a continuación mediante del espacio abierto en el Entorno Colaborativo de Trabajo [IFAPA – Momento de Reflexión, con cinco hilos de discusión, 116 mensajes y 7.421 accesos], y con la base proporcionada por el Memorándum *El IFAPA ante el reto de la innovación en el sector agroalimentario de Andalucía*, redactado por la comisión designada a tal efecto por el Consejo Asesor. El Memorándum es un documento de prospectiva que, sin ignorar las limitaciones y restricciones económicas, jurídicas y administrativas, realiza una serie de recomendaciones con el objetivo de contribuir a un mejor funcionamiento del IFAPA para que este Instituto pueda estar en condiciones de aprovechar las oportunidades de la nueva programación estratégica de la Unión Europea en materia de innovación agroalimentaria, y de asumir un papel dinamizador e integrador en la puesta en marcha de la Asociación Europea de Innovación en el sector agroalimentario andaluz y en particular en la constitución de los “grupos operativos”.

El reto de capitalizar nuestro sector productor en conocimiento marcará la impronta del programa sectorial y obliga a asumir paulatinamente un papel dinamizador de todas las instituciones públicas y de las empresas y sus asociaciones implicadas en el proceso de innovación, más allá de las acciones directas de generación y transferencia de conocimiento que seguirá desarrollando el instituto.

Los cambios que se vienen produciendo en los últimos años en la estructura del presupuesto, con disminución progresiva de la financiación propia de la Junta de Andalucía, y del equipo humano, con la pérdida continuada de efectivos en todos los niveles profesionales obliga a encontrar alternativas en el nuevo marco. Resulta imprescindible en este contexto por un lado priorizar las líneas de trabajo que podemos abordar con expectativas de éxito y por otro encontrar fuentes de financiación suficientes para cumplir los objetivos que se plantean y el modo de incorporar personal altamente cualificado con un mínimo de estabilidad para el marco actual.

El documento se estructura de manera que responda a tres preguntas ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos llegar? y ¿cómo vamos a lograrlo?



Para responder a la primera pregunta, ¿dónde estamos? Se describen los principales sectores agrarios y pesqueros de Andalucía, y se dispone del análisis de situación del IFAPA llevado a cabo en el documento Memorandum. Se contemplan las leyes, planes estratégicos y otros compromisos de la Junta de Andalucía con el sector que tienen componentes del ámbito de competencia del Instituto.

La respuesta a la pregunta ¿a dónde queremos llegar? ¿cómo queremos ser reconocidos por los profesionales del sector en particular, y por la sociedad en general, en el año 2017?, ¿y cuál es el modelo de institución que queremos consolidar? Se presenta en el apartado 2, denominado Alcance y Gestión del Cambio.

¿Cómo se va a lograr? ¿qué estrategias, herramientas, recursos humanos y materiales, financiación, etc., se comprometerán, y que actuaciones y líneas se priorizarán para alcanzar la situación deseable futura, para alcanzar la Visión propuesta? Esto se responderá en el apartado de Planificación.

En el apartado Marco Presupuestario se resume el presupuesto ejecutado en el programa sectorial anterior y se recoge el presupuesto de 2014 y se hace una proyección de las previsiones presupuestarias para los años siguientes.

Finalmente en el apartado Seguimiento y Evaluación se recogen los indicadores de resultados y de actividad que serán considerados para el seguimiento de las medidas propuestas.

## 1.1. La nueva realidad agraria y pesquera

La necesidad de alimentos para todos los seres vivos de nuestro planeta es un hecho que no necesita comprobación alguna. En este sentido, contando con el presente pero poniendo especial énfasis en el futuro, los expertos resaltan diferentes cuestiones clave en relación a esta necesidad. Por una lado, en cuanto a los medios productivos, la limitada superficie agraria existente, la escasez de agua, el cambio climático, las restricciones medioambientales asociadas a determinadas prácticas o sistemas productivos, y los crecientes precios de la energía. En cuanto a los productos, una demanda globalizada de alimentos y materias primas en los mercados, con riesgo fundado de aumento de precio de alimentos, piensos y combustible con las graves consecuencias que ello implica<sup>1</sup>.

Paralelamente a este enfoque tradicional y estratégico de la producción agraria-pesquera para la seguridad del suministro de alimentos, combustibles y fibras, hay que añadir las nuevas funciones de lo -agrario y pesquero- que han ido naciendo conforme la sociedad civil plantea nuevas necesidades.

Demanda social de una producción agraria-pesquera sostenible y más respetuosa con el medio ambiente, con una necesidad cada vez mayor de incorporar tecnologías que contribuyan a la preservación y mejora del medio natural.

El papel multifuncional de las actividades agraria y pesquera, explícitamente reconocidos en las Políticas Agraria y Pesquera Común, supone que aparte de producir una serie de impactos económicos y ambientales, estos sistemas productivos-extractivos generan una serie de impactos sociales en las zonas productoras y consumidoras, relacionados con la generación de empleo, el mantenimiento de los valores culturales y las infraestructuras de interés, responsabilidad social, etc.

Los problemas relacionados con el sector agroalimentario, con el medio rural-pesquero y con el territorio están interrelacionados, de modo que para su estudio y resolución es preciso afrontarlos desde enfoques multidisciplinares con la participación directa de los actores implicados. Y esta es la nueva orientación de las políticas agrarias, rurales, pesqueras y de Cohesión de la Unión Europea, recogida en su nueva programación estratégica 2014-2020.

En este contexto, las instituciones especializadas en investigación y transferencia sectoriales, deben redefinir su misión, reorientar sus estrategias y reformar sus estructuras, con el propósito de responder de la mejor forma posible a los nuevos retos de los sectores y a las demandas de la sociedad.

En Andalucía, donde la Agricultura y la Pesca han sido y siguen siendo sectores estratégicos, se incorpora la necesidad de avanzar en ruralidad y territorio. Su importancia en cuanto a su contribución a la generación de riqueza y empleo, donde la producción primaria se desarrolla, en muchos casos, desde

---

1 Expert Meeting on How to feed the World in 2050. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Economic and Social Development.

extensas superficies, siendo partes integrantes del medio natural, del paisaje, de los pueblos y ciudades, clave en la vertebración del territorio.

En su contribución al producto interior bruto (PIB), el valor de la Producción Agraria Andaluza para el año 2012<sup>2</sup>, fue de más de 9.700 millones de euros, correspondiendo aproximadamente 8.070 millones de euros (82,9%) a la Producción Vegetal y algo más de 1.300 millones de euros (17%) a la Producción Animal. Contribuyendo al PIB andaluz con más de 495 millones de euros el sector pesquero, de los cuales cerca de 67 millones de euros corresponden al valor de la producción acuícola a precios básicos<sup>3</sup>.

Analizando la Producción Vegetal en Andalucía por grupos de cultivo (Tabla 1), destacan de manera sobresaliente tres grandes -macro sectores-, el de las hortícolas, el de aceituna-aceite de oliva y el de los frutales (casi el 80% del valor total de la producción vegetal).

Tabla 1. Distribución del Valor de la Producción Agraria, Pesquera y Acuícola de Andalucía para el periodo comprendido entre 2001 y 2010, y para los años 2011 y 2012 (millones de euros).

TIPO DE ACTIVIDAD	2001-2010	2011	2012
PRODUCCIÓN VEGETAL	8.585,82	7.989,85	8.070,15
Extensivos de Secano	786,32	744,33	502,49
Industriales	311,53	230,53	211,79
Plantas Forrajeras	82,10	146,24	167,97
Hortalizas	2.664,40	2.390,39	2.693,19
Frutales	1.262,37	1.551,16	1.471,20
Vino y mosto	26,28	24,45	28,84
Aceituna y Aceite	2.689,28	2.186,80	2.247,95
Tubérculos	140,74	96,50	83,35
Otros	414,23	430,18	476,11
PRODUCCIÓN ANIMAL	1.398,84	1.320,74	1.380,10
PRODUCCIÓN DE SERVICIOS	178,68	85,09	87,85
ACTIVIDADES SECUNDARIAS NO AGRARIAS	168,17	180,85	185,94
<b>TOTAL PRODUCCIÓN RAMA AGRARIA</b>	<b>10.331,51</b>	<b>9.576,53</b>	<b>9.724,04</b>
PESCA FRESCA, CONGELADA, ALMADRABA	243,10	201,25	192,86
ACUICULTURA MARINA	47,78	47,64	67,07
INDUSTRIA TRANSFORMADORA Y COMERC. MAYORISTAS	319,17	445,36	442,22
<b>TOTAL PRODUCCIÓN RAMA PESQUERA</b>	<b>546,22</b>	<b>694,26</b>	<b>702,16</b>

Fuente: Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural.

2 Fuente: Datos provisionales año 2012. Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural.

3 Encuesta sobre las cuentas económicas del Sector Pesquero en Andalucía. Año 2012. CAPDER.

### 1.1.1. Horticultura

Tal y como se recoge en la Tabla 1, el macro sector de hortalizas no sólo ocupa una posición muy destacada en la economía andaluza, sino que es referente por su actividad agraria regional, y su importancia en lo industrial y comercial.

Los principales cultivos atendiendo a su volumen de producción son: tomate, pepino, pimiento, sandía, calabacín, fresas y fresones, lechugas, patatas, y melón.

Destaca de forma significativa la provincia de Almería, tanto por su volumen de producción (más de la mitad del volumen total en kilogramos producido en toda la Comunidad Autónoma), como por su sólida posición en cuanto a las exportaciones de sus productos. De las especies anteriormente citadas, salvo fresas y fresones y patatas, las demás concentran más de la mitad su producción total comunitaria en la provincia almeriense, restringiéndose prácticamente a la provincia de Huelva el de fresas y fresones, estando la producción de patata distribuida por las provincias de Sevilla, Cádiz, Málaga, Córdoba y Granada, y en dicho orden de mayor superficie a menor.

Al igual que con el resto de los sectores, en el de las hortalizas, es necesario avanzar hacia sistemas productivos más sostenibles en todos los ámbitos, que permitan mantener nuestro liderazgo en los mercados internacionales, y la competitividad de nuestros productores. Es precisa la identificación clara de los principales factores limitantes y focalizar los esfuerzos en su superación.

En la producción hortícola en sistemas protegidos, uno de los grandes retos es la modernización de muchas de las estructuras de invernadero existentes. Aproximadamente un tercio de los invernaderos del campo almeriense, donde se concentran la mayor parte de los cultivos protegidos de Andalucía (más de 41.400 ha) se han quedado técnicamente obsoletos. Avanzar en esta línea supondría el aumento de la productividad, manteniendo o reduciendo el consumo energético, con la consiguiente mejora en la competitividad e internacionalización de nuestros productos hortícolas.

Otro de los grandes problemas son los restos de cosecha y los residuos agrarios, siendo clave la gestión y uso de éstos. Igualmente, la incorporación de energías alternativas, biomasa y energía solar a las necesidades productivas, y la constante necesidad de concentración de la comercialización de los productos, y la aportación de valor añadido, con elaboración de IV y V gama, son problemáticas que hay que resolver.

En sistemas de producción semiprotegidos, y para el caso concreto de la fresa-fresones en la zona productora onubense, la problemática de la desinfección de suelo por la delicada situación legal en la UE de las materias activas mayoritariamente usadas por los productores, el uso del agua de riego (dotaciones, gestión) dada la situación geográfica de la zona productora (cerca del PN de Doñana), especialmente es problemática en la comarca del condado; el avance en técnicas de control biológico y la elaboración de un protocolo para la instalación del "residuo cero", sean los principales retos a acometer.



En la producción hortícola al aire libre, los principales retos están relacionados con la mejora de técnicas que permitan el avance en calidad y producción, con la apertura de canales cortos de comercialización que mejoren el precio en origen incrementando la rentabilidad de las explotaciones, y con los avances en la investigación de los componentes nutricionales de estos productos que contribuyen a mejorar la salud, tanto para sistemas de producción convencionales, integrados y ecológicos. Además, otro de los grandes retos es la mejora de la eficiencia del uso de los recursos (agua-suelo) e insumos (fertilizantes-fitosanitarios) ante graves problemáticas de índole medio ambiental. La sociedad andaluza demanda que problemas como gestión y uso eficiente del agua en los cultivos, la sobre-explotación y contaminación de nitratos en aguas superficiales y subterráneas en zonas vulnerables, y racionalización en el uso de fitosanitarios, sean solucionados.

Según el Decreto 36/2008, de 5 de febrero, por el que se designan las zonas vulnerables y se establecen medidas contra la contaminación por nitratos de origen agrario, la Consejería competente en materia de formación e investigación agraria, a través de IFAPA, y en coordinación con la Consejería competente en materia de agricultura, desarrollará un programa específico de formación y divulgación de prácticas adecuadas en el abonado nitrogenado en los cultivos, así como en la gestión de estiércoles y purines en las explotaciones ganaderas (Artículo 5. Acciones de formación y divulgación). Además, promoverá el desarrollo de proyectos de investigación científica dirigidos a mejorar el conocimiento del nivel de nitrógeno en los sistemas agua-suelo-planta, como base para la toma de decisiones en la utilización correcta de los fertilizantes nitrogenados y en la gestión de los residuos sólidos y líquidos de las explotaciones ganaderas (Artículo 6. Acciones de investigación y desarrollo experimental).

Otro gran reto es el derivado del cumplimiento del Real Decreto 1311/2012, de 14 de septiembre, por el que se establece el marco de actuación para implantar el uso sostenible de los productos fitosanitarios, que traspone a la normativa nacional la Directiva 2009/128/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, del 21 de octubre de 2009. En dicha directiva se establece un marco de actuación comunitario para conseguir un uso sostenible de los plaguicidas, estableciendo nuevas obligaciones a todos los implicados en la utilización de los productos fitosanitarios así como importantes novedades que van a afectar a la forma de usar los fitosanitarios. Uno de los puntos clave de este Real Decreto es la obligatoriedad a partir de 2014, de seguir los principios generales de la Gestión Integrada de Plagas en las explotaciones (con excepción de las consideradas como de baja utilización de productos fitosanitarios).

En este sentido, es importante avanzar desde la I+D+F+i en la gestión integrada de las plagas, dando prioridad cuando sea posible a métodos alternativos como la producción ecológica, la producción integrada o sistemas de producción certificada.

### 1.1.2. *Olivar y aceite*

El olivar es el sistema agrícola más representativo y simbólico de Andalucía, no sólo por extensión, más de 1,5 millones de hectáreas, representando aproximadamente el 30% de la superficie agraria de Andalucía, sino también por la industria asociada, la transformadora de aceite, con más de 1 millón de toneladas producidas de media al año, y la de aceituna de mesa, con aproximadamente cuatrocientas mil toneladas, siendo importantes elementos de generación de empleo, más de 19 millones de jornales de media anualmente y de rentas en las zonas rurales, sin menoscabo de su papel multifuncional en el territorio, como elemento imprescindible de cohesión social y territorial (valor medioambiental, paisajístico, social, cultural, etc.). Su cultivo, distribuido por toda nuestra comunidad, adquiere una mayor importancia en el denominado “Eje del olivar de Andalucía”, el cual va desde la provincia de Jaén, el sur de la de Córdoba, el noroeste de la de Granada, el norte de la de Málaga, y el sudeste de la de Sevilla.

Este papel estratégico del olivar para el territorio y sus gentes, motivó la aprobación de la Ley del Olivar de Andalucía (Ley 5/2011, de 6 de Octubre), cuyo objeto, definido en su artículo 1, es el de establecer el marco normativo para el mantenimiento y la mejora del cultivo del olivar en Andalucía, el desarrollo sostenible de sus territorios y el fomento de la calidad y la promoción de sus productos. Estableciendo en su artículo 2 “el sistema de generación de conocimiento e innovación y de transferencia”, con un expreso impulso de proyectos de investigación desarrollo e innovación en el sector olivarero, la transferencia de tecnología, y la formación en el sector” (Artículo 3. Fines).

Para la consecución de los fines fijados en la Ley se concibe el Plan Director del Olivar, el cual entre sus contenidos establece las estrategias de actuación para la mejora del sector del olivar así como para el reconocimiento de los bienes y servicios que provee y la remuneración a los agricultores por la provisión de dichos bienes y servicios (artículo 6.2. de la Ley del Olivar Andaluz). Considerando entre otras estrategias la de “la investigación, el desarrollo, la innovación, la formación y su transferencia tecnológica al sector del olivar, enfocada principalmente a la mejora de la rentabilidad, competitividad, y sostenibilidad económica, social y ambiental del mismo”.

La Administración de la Junta de Andalucía, dentro de la política general de planes y programas de investigación que promuevan y financien los órganos competentes de la Junta de Andalucía y los institutos y agencias públicas de investigación, fortalecerá líneas específicas relativas a la investigación, desarrollo, innovación, formación y transferencia de sus resultados para el olivar y sus productos derivados (Título II. artículo 27, de la Ley del Olivar).

Con objeto de impulsar las medidas establecidas en los artículos 27 y 28 anteriores, el Instituto Andaluz de Investigación Agraria, Pesquera y Alimentaria y de la Producción Ecológica, en cumplimiento de sus objetivos y en ejercicio de sus funciones atribuidas por la Ley 1/2003, de 10 de abril, fomentará las relaciones y la coordinación en programas y actividades de investigación y transferencia de tecnología con

instituciones y entidades públicas y privadas, estableciendo los mecanismos de colaboración que sean necesarios con el sector olivarero. Todo ello conforme a los objetivos, directrices y criterios establecidos en el marco del Programa Sectorial de investigación y formación agroalimentaria y pesquera aprobado por dicho instituto vigente en cada momento (Título II. artículo 29).

La Junta de Andalucía promoverá la aplicación de las nuevas tecnologías de producción y recolección en el cultivo del olivar, y de transformación en el sector del aceite de oliva, de la aceituna de mesa y el aprovechamiento de los subproductos secundarios derivados del cultivo y de la industria transformadora (Título II Artículo 28). En el Plan Director, se hace mención expresa a los aspectos medioambientales del cultivo del olivar, a los sanitarios y a las externalidades del olivar andaluz entre otros. Entre los primeros se destaca la problemática asociada al uso de herbicidas, con la grave problemática asociada de riesgo de contaminación del agua y efectos sobre la flora, fauna y salud humana, al afectar a zonas muy extensas de terreno; la problemática de erosión de los suelos, con pérdida de los horizontes superficiales en alrededor del 10% de la superficie de cultivo, y el desarrollo de sistemas agrarios respetuosos con el medio ambiente, con clara referencia a la producción integrada y a la producción ecológica. Entre los aspectos sanitarios del olivar andaluz, destaca por su importancia y por la circunstancia de que aún no se dispone de soluciones, la verticilosis, enfermedad producida por el hongo de suelo *Verticillium dahliae*. Igualmente, existe un grave riesgo de abandono del olivar marginal y de montaña, debido entre otras causas a cambios en las políticas agrarias europeas, globalización y abaratamiento de los precios del aceite, con consecuencias económicas, ambientales y sociales aún desconocidas.

Paralelamente, se establece desde la CAPDR la -Estrategia Andaluza para la Incentivación de la Calidad del Aceite de Oliva-, conjunto de políticas públicas y privadas que impulsen una serie de medidas, a corto, medio y largo plazo que permitan la toma de decisiones adecuadas dirigidas a la mejora de la diferenciación, calidad y competitividad de nuestros aceites. Destacan el desarrollo de métodos que permitan la detección de mezclas fraudulentas de aceite, estudios y prácticas necesarias para la realización de modificaciones de parámetros físico-químicos, mejora de la armonización público-privada de los paneles de test con el desarrollo de métodos analíticos que permitan complementar las evaluaciones sensoriales realizadas por los paneles.

### **1.1.3. El sector de las frutas**

A su importancia en cuanto al valor de su producción, más de 1.400 millones de euros en el año 2012, se suma su estratégica dimensión social en cuanto a la generación de empleo tanto en la propia función de producción y comercialización como en actividades dependientes y conexas con las mismas.

Frutales de hueso, cítricos, subtropicales y frutos secos son los principales grupos de cultivos que forman este macrosector.



El sector de los frutos secos está representado fundamentalmente por el nogal, el pistachero y el almendro, siendo esta última, la especie leñosa de mayor importancia por superficie tras el olivar, alcanzando valores cercanos a 150.000 ha. Gran parte de esta superficie es de carácter marginal, por las malas condiciones edafo-climáticas, que hacen que su productividad sea muy baja (inferior a 150 kg/ha). Cabe destacar también la relevancia del cultivo ecológico, que cuenta con unas 35.000 ha; y la escasa implantación del riego, inferior al 10%. En cuanto al pistachero y nogal, aunque su superficie es pequeña, 300 y 900 ha, respectivamente, se está produciendo en los últimos años una expansión lenta, pero continuada.

Estas especies pueden contribuir a satisfacer uno de los principales retos que tiene la agricultura andaluza, la búsqueda de alternativas a cultivos tradicionales que, por diversas causas, han perdido competitividad y, también, como solución a la problemática del monocultivo del olivar. Su futuro dependerá, en gran medida, del mantenimiento de los buenos precios y de la consecución de unos altos niveles de productividad y competitividad, para lo que son necesarias actuaciones de investigación, experimentación y transferencia.

En cuanto a los cítricos, esta familia de cultivos, con más de 87.000 hectáreas en Andalucía, se distribuye por las provincias de Sevilla, Huelva, Córdoba, Málaga, Almería, Granada y Cádiz, generando más de 600 millones de euros anuales (valor de la producción de la rama agraria), representando las labores asociadas a las explotaciones cítricas la generación de 3,9 millones de jornales/año, lo que equivale a 14.000 UTAs<sup>4</sup>, ocupando el tercer puesto como sector agrario generador de empleo, detrás del olivar y las hortícolas en invernadero.

Las necesidades detectadas y plasmadas en “La situación del sector de los cítricos de Andalucía”, en el seno de la Mesa de los Cítricos de Andalucía, son:

- Concentración de la oferta.
- Equilibrio en la cadena de valor.
- Fomento de la calidad y de las garantías sanitarias.
- Mayor transparencia en el mercado de los cítricos.
- Regulación del mercado.
- Adaptación de la oferta y la demanda.
- Fomentar la promoción.
- Fomentar y apoyar la instauración de marcas de calidad.

---

4 Según datos del Censo de 2009, en las explotaciones con OTE de cítricos se generaron unas 10.300 UTAs anuales, lo que representa unos 3 millones de jornales/año, de los cuales el 30% son familiares.

Desde la I+D+F+i es preciso avanzar en la disponibilidad de técnicas respetuosas con el medio ambiente (producción integrada, producción ecológica, etc.) que aporten mayor valor añadido y diferenciación en los mercados, y en la aplicación de técnicas que permitan diferenciar entre explotaciones de fresco y de transformado (poda mecanizada, recolección mecanizada, etc.); en el desarrollo y experimentación de nuevas variedades que den respuesta a las demandas reales del mercado, el refuerzo de la vigilancia sanitaria; romper con la concentración de variedades en los meses que van de noviembre a enero; avanzar en la especialización en función de la finalidad a la que se destinará la naranja.

En Andalucía, el sector de los cultivos subtropicales está principalmente representado por el cultivo del mango, el chirimoyo y el aguacate, concentradas principalmente en la costa de Granada y de la comarca malagueña de la Axarquía. Este sector se caracteriza por el carácter minifundista de las explotaciones.

La oportunidad para incidir en un mayor desarrollo de estos cultivos es manifiesta. Por una parte existe a escala global una importante demanda de fruta exótica de calidad. Por otra, en el ámbito local, donde hay que sumar el consumo extra del sector turístico. Como principales retos son el aumento de los rendimientos, de la calidad, la mejora de la poscosecha, con una decisiva apuesta desde el propio sector productor por la adopción de nuevas técnicas respetuosas con el medio ambiente. Un ejemplo de esta apuesta es el incremento constante de explotaciones que pasan a estar certificadas en Producción Ecológica.

Respecto a los frutales de hueso, representados principalmente por melocotonero, albaricoquero, níspero, cerezo y ciruelo, es destacable la superficie alcanzada bajo el sistema de producción integrada (más de 2200 ha.) tomando gran fuerza la producción ecológica.

#### ***1.1.4. Los cultivos herbáceos de secano***

Andalucía cuenta con una superficie superior a las 900.000 ha. dedicadas a la producción de especies herbáceas bajo condiciones de secano. Bajo estas condiciones agroclimáticas, esta extensa superficie, adquiere un peso importante en cuanto a su contribución a la sostenibilidad del medio ambiente y a la conservación de los recursos naturales (suelo y agua) así como la fauna y flora, al margen de su capacidad generadora de riqueza y empleo tradicional como productora de alimentos.

Tabla 2. Superficies de los principales cultivos de secano en Andalucía (ha).

CULTIVO	2001-2010	2011	2012	2013
<b>CEREALES</b>				
Trigo total	512.680,60	335.932,00	424.986,00	380.886,00
Trigo panificable	99.115,30	107.426,00	153.612,00	161.429,00
Trigo semolero	413.565,30	228.506,00	271.374,00	219.457,00
Cebada total	108.789,31	103.107,01	102.991,01	114.376,01
Cebada 2 carreras	44.214,81	45.723,01	44.086,01	50.678,01
Cebada 6 carreras	64.574,50	57.384,00	58.905,00	63.698,00
Avena	66.073,60	92.052,00	80.822,00	83.221,00
Centeno	320,78	1.302,03	1.344,01	1.207,01
Triticale	17.945,71	22.863,01	35.220,00	37.377,00
Arroz	34.323,26	39.341,05	39.412,05	39.791,05
Maíz	36.297,20	30.899,00	38.596,00	43.385,00
Sorgo	1.873,95	3.370,00	5.167,01	4.912,02
<b>LEGUMINOSAS GRANO</b>				
Garbanzos	19.593,10	14.414,00	12.673,00	11.091,00
Habas secas	21.859,30	19.774,00	16.034,00	10.893,00
Guisantes secos	8.634,40	9.309,00	7.182,00	6.237,00
Veza	4.183,70	6.592,00	7.004,00	4.658,00
Yeros	1.509,64	2.849,03	3.058,02	4.113,02
Altramuz dulce	791,14	1.112,03	1.002,03	631,04

Fuentes: CAPDR Avance de superficie y producción de cultivo de agosto de 2013. Anuarios de Estadística Agraria.

De entre estos cultivos, los cereales adquieren una especial relevancia. Y dentro de este grupo de plantas los trigos, tanto para la producción de harinas como para sémolas, trigos blandos y trigos duros respectivamente.

Andalucía continúa siendo la principal productora de trigo para la fabricación de sémola de España, a pesar del descenso producido en los últimos años de la superficie sembrada.

Este fuerte posicionamiento llevó en el año 2009 a la constitución de la Mesa de los Cereales de Córdoba, como respuesta a una necesidad manifestada por el propio sector, que consideró de enorme interés contar con un foro sectorial en el que se tratase, específicamente, el futuro a medio y largo plazo de los agricultores que se dedican a la producción de cereales y a otros cultivos relacionados, así como las perspectivas de futuro para la industria asociada. En dicho foro participaron las Organizaciones Agrarias, las cooperativas, las empresas más representativas del sector, así como la Delegación Territorial de la CAPDR e IFAPA.

Como estrategia operativa se establecieron dos grupos de trabajo, uno destinado a la mejora de la vertebración del sector, Grupo de Concentración de Oferta; y otro grupo responsable de establecer las futuras líneas encaminadas a la mejora de la calidad de los cereales y a llevar la innovación a este sistema productivo, el grupo de Mejora de calidad e innovación.

En relación a la vertebración del sector, el gran reto pendiente es la mejora de la comercialización del sector. Existe un gran desequilibrio entre la oferta, totalmente atomizada (en número de operadores y en calidades de producto), y la demanda, prácticamente concentrada en dos grandes grupos industriales.

En este sentido, se ha avanzado con la tipificación de la calidad de los trigos llevada a cabo con el Real Decreto 1615/2010, y con la posterior evaluación de la calidad de los trigos duros sembrados en Andalucía. Este trabajo, desarrollado durante tres años consecutivos, se ha presentado en el foro de la Mesa de los Cereales, en el cual se pone de manifiesto la existencia de una serie de variedades que presentan una mayor calidad intrínseca.

Es necesario unificar criterios y desarrollar las medidas necesarias que permitan concentrar la oferta en grandes lotes de las diferentes calidades establecidas en la normativa y que se avance en la transformación e internacionalización de nuestros productos hacia países del sur de Europa y norte de África, países consumidores y demandantes de este producto.

Otro de los grandes retos es el relacionado con los cultivos proteicos, cultivos estratégicos al estar destinados a satisfacer la elevada demanda de proteína para alimentación animal. Existen diferentes foros desde los que se están coordinando esfuerzos para alcanzar su fomento y desarrollo. En el seno de la Asociación Europea de Innovación, se creó un grupo temático específico -Cultivos Proteicos- para abordar diferentes soluciones viables a escala europea para alcanzar en el 2020 un volumen importante de producción de proteína comunitaria. A escala regional, desde la CAPDR se está trabajando en el documento -Propuestas de Fomento de la Alimentación Animal en Andalucía-, como herramienta de coordinación y planificación. Entre los objetivos que se incluyen están el mejorar el aprovisionamiento de fuentes para la alimentación animal, poner en valor los subproductos agrarios y agroindustriales, fomentar la utilización racional de los recursos pascícolas y forrajeros, fomentar la formación de los ganaderos e industriales, el fomento de la investigación y la transferencia, y el fortalecimiento del sector mediante el apoyo a la integración, la concertación y la adecuación normativa y administrativa.

Entre las medidas específicas propuestas en dicho documento para alcanzar los objetivos propuestos está la creación de un Grupo de Trabajo en Leguminosas impulsado y coordinado por IFAPA, que integre a investigadores y técnicos de Universidad, CSIC, Centros Tecnológicos, Asociaciones Agrarias, Empresas de Semillas, Cooperativas, y cuantos puedan contribuir al objetivo de fomento de las leguminosas en Andalucía.

### 1.1.5. Ganadería

En cuanto a la Producción Animal, con más de 1300 millones de euros de valor de su producción en el año 2012, son los sectores de porcino, aves y productos lácteos, y en ese orden los de mayor importancia en Andalucía, con 453,3 M€, 252,5 M€ y 248,5 M€, respectivamente (CAPDR). Además de la importancia inherente al valor de la producción, es clave en Andalucía la naturaleza de la producción ganadera en su mayoría con una amplia distribución en el territorio, especialmente en la superficie ocupada por las Dehesas, explotaciones constituidas en su mayor parte por formaciones -adhesadas- sometidas a un sistema de uso y gestión de la tierra basado principalmente en la ganadería extensiva que aprovecha pastos, frutos y ramones, así como otros usos forestales, cinegéticos o agrícolas. En Andalucía son más de 1 millón de hectáreas las dedicadas a este complejo sistema productivo, reuniendo entre las provincias de Córdoba y Huelva cerca de 600.000 hectáreas<sup>5</sup>.

Su importancia territorial, económica, ecológica, social y cultural, ha sido puesta de manifiesto a través de la Ley para la Dehesa (Ley 7/2010, de 14 de julio). Ésta tiene por objeto “favorecer la conservación de las dehesas de la Comunidad Autónoma de Andalucía, preservando, desarrollando y revalorizando su riqueza económica, biológica, ambiental, social y cultural, y promoviendo que se gestionen de una manera integral y sostenible, reconociendo su carácter de sistema de uso mixto agro-silvopastoral, en el que predomina el manejo ganadero. Su pervivencia depende de su viabilidad económica, a la que la Administración Pública debe contribuir, de manera que se facilite su mejora y la conservación de sus valores naturales, se contribuya a la viabilidad económica de los sectores productivos tradicionales, especialmente la ganadería extensiva, y se ponga en valor su importancia ambiental, cultural y social<sup>6</sup>”.

Entre sus fines se encuentran el fomentar la investigación y transferencia de tecnología y conocimientos relacionados con la dehesa con el objeto de mejorar su conservación y sostenibilidad (artículo 4). En desarrollo del Plan Director de las Dehesas de Andalucía, y en coordinación con las Consejerías competentes en agricultura y en medio ambiente, el Instituto Andaluz de Investigación y Formación Agraria, Pesquera, Agroalimentaria y de la Producción Ecológica, promoverá, impulsará y fomentará la coordinación con las universidades y otros organismos públicos de I+D, las líneas de investigación en relación con la dehesa, especialmente las relacionadas con los principales problemas que amenazan su continuidad, cuya consideración tendrá carácter prioritario dentro de los programas de investigación públicos” (Título II, artículo 16). De igual manera, “dentro de IFAPA se establecerán líneas específicas en las que se incorporarán los materiales formativos y divulgativos, teleformación y asesoramiento en línea” (Título II, artículo 17), incorporándose en su Programa Sectorial, dentro de sus líneas estratégicas, las medidas I+D+F para el cumplimiento y fines de la Ley para la Dehesa (Título II, artículo 18); y todo ello “a través de unidades o centros en los que participen las universidades andaluzas, otras organizaciones privadas de investigación y las empresas y asociaciones del sector, promoviendo su articulación en el

5 Fuente: Plan Director de las Dehesas de Andalucía.

6 Tomado de la Ley para la Dehesa. Ley 7/2010, de 14 de julio.

Sistema Andaluz del Conocimiento, previsto en la Ley 16/2007, de 3 de diciembre, Andaluza de la Ciencia y el Conocimiento (Título II, artículo 19). En el Plan Director de las Dehesas de Andalucía, se recogen la estrategia de investigación, innovación y formación para contribuir al fomento de la dehesa, así como el papel de IFAPA en este ámbito.

En cuanto a la ganadería intensiva, por su singular sistema productivo, es necesario abordar una serie de retos destinados a resolver diferentes problemas medioambientales derivados principalmente de la gestión de los estiércoles y purines, que son producidos en elevados volúmenes y en espacios del territorio muy concretos. Problemáticas de contaminación de los suelos, de las aguas subterráneas por los nitratos, emisión de gases efecto invernadero, eutrofización de aguas superficiales, acidificación por amoníaco y problemas de dispersión de metales pesados y pesticidas.

Igualmente, existen importantes limitaciones técnicas y de formación en cuanto a las instalaciones destinadas a la producción animal y en la cualificación del personal. Las normativas comunitarias establecen nuevos requisitos técnicos y formativos de obligado cumplimiento y que son de urgente implantación en nuestras explotaciones.

La preocupación creciente por la calidad y seguridad alimentaria ya no se limita a la materia prima como producto final, sino que se debe tener en cuenta las distintas manipulaciones y procesos que se suceden desde el nacimiento del animal de granja hasta el instante en que llega al consumidor. Procesos en los que juega un papel muy importante el sistema de cría y las condiciones higiénicas, sanitarias y de bienestar animal presentes en el proceso productivo.

Son varias las normas establecidas en el ordenamiento europeo que exigen una determinada formación, debidamente acreditada por la correspondiente autoridad nacional, a las personas que se ocupan de la tenencia y la explotación de animales, de su transporte, de su sacrificio, o de su utilización para fines científicos. El Decreto 80/2011, de 12 de abril, por el que se regula la formación en bienestar animal (BOJA núm. 82, de 28 de abril de 2011), establece la tipología y el contenido de los cursos de formación en bienestar animal obligatorios para las personas cuyas actividades estén ligadas al manejo de los animales de renta y experimentación, de acuerdo con los artículos 1 y 7 de la Ley 11/2003, de 24 de noviembre, de Protección de los Animales de Andalucía. Estas personas necesitan acreditar una formación mínima y específica, así como estar en posesión del certificado de competencia o diploma de formación en bienestar animal.

### ***1.1.6. Sistemas de producción ecológica***

Andalucía lidera la producción ecológica en España, con cerca de un millón de hectáreas dedicadas a este sistema productivo (datos 2012). De éstas, más del 18% están dedicadas a cultivos, siendo el olivar, cereales-leguminosas, y frutos secos, los que representan la mayor superficie con 54.800 ha, 51.742 ha. y



37.843 ha, respectivamente, más del 70% de la producción agrícola ecológica en Andalucía, si no tenemos en cuenta la superficie destinada a explotaciones ganaderas. En cuanto a éstas, se contabilizan más de 3.600 explotaciones en el año 2012, de las cuales más del 51% están dedicadas a la producción de vacuno de carne y aproximadamente el 31% a ovino de carne.

El valor de la producción ecológica fue de aproximadamente 34 millones de euros en el año 2011 y de 400 millones de euros en el 2012, con una tendencia creciente muy importante.

El número de operadores ecológicos en Andalucía, entre productores, elaboradores, importadores y comercializadores en el año 2012 fue de más de 10.000, siendo Almería la provincia que reúne al mayor número de éstos (más de 2000). Le siguen Granada (1.839), Córdoba (1.602), Huelva (988), Málaga (1.078), Sevilla (1.025), Cádiz (893) y Jaén (752)<sup>7</sup>.

Todos estos datos avalan la importante situación de este sistema de producción, y el gran potencial que presenta para Andalucía. Importancia que se traduce en la aprobación del III Plan Andaluz de Agricultura Ecológica 2014-2020 como estrategia de la Junta de Andalucía en materia de Producción Ecológica, y en la que IFAPA es un instrumento clave, coordinando la investigación, la transferencia del conocimiento y la formación y asesoramiento de este sector.

En dicho Plan se establecen dos grandes líneas estratégicas, la organización y vertebración del sector, y el fomento e impulso del consumo y la mejora de la comercialización de productos ecológicos.

El III Plan Andaluz de Agricultura Ecológica 2014-2020 diseña una serie de medidas en las que IFAPA, desde sus competencias en investigación, transferencia y formación sectorial, debe de asumir.

### **1.1.7. Pesca y acuicultura**

El sector pesquero, el cual integra a la acuicultura, no alcanza grandes valores en euros si se comparan con algunos de los macro sectores agrarios que anteriormente se han expuesto (hortícolas, olivar-aceite, frutas, ). Sin embargo, la implantación de estas actividades a lo largo de toda la línea de costa andaluza, generando una alta tasa de empleo, y su fuerte interacción con el medio natural, la hacen un sector estratégico y de futuro para nuestra comunidad.

La flota pesquera andaluza, compuesta de 1491 embarcaciones con actividad de venta en las lonjas andaluzas, emplea a 6.623 tripulantes (99,5% hombres). Por su parte, el subsector de la acuicultura emplea a un total de 681 operarios (91% hombres), ambas actividades según datos de la CAPDR para el año 2012.

---

7 III Plan Andaluz de Agricultura Ecológica 2014-2020.

Del total del valor de la rama del sector pesquero, año 2012<sup>8</sup>, 702,16 millones de euros, la producción de pesca fresca alcanzó 148,78 millones de euros, con una tendencia a la baja, mientras la producción de la acuicultura llegó a 67 millones de euros, con tendencia sostenida al alza durante el mismo periodo.

Las principales causas del descenso del sector extractivo frente al auge de la acuicultura son los sucesivos aumentos de los costes de producción, principalmente combustibles, la disminución de ayudas a la construcción de nuevos buques de pesca, y la sobreexplotación de los caladeros andaluces, unido a una progresiva reducción de las licencias de pesca en acuerdos internacionales como el de la UE-Reino de Marruecos, o la ausencia de ellas entre periodos de renovación del acuerdo.

Entre los grandes retos a superar, además de avanzar en la sostenibilidad y mejora de los recursos marinos, están la mejora de las condiciones en las que se realiza la actividad pesquera, el nivel de vida de los pescadores, la potenciación del desarrollo de empresas competitivas y el fomento de las estructuras productivas de los sectores extractivos, comercializador y transformador.

Como herramienta política a escala nacional citar el Plan Estratégico de Innovación y Desarrollo de la Pesca y Acuicultura, y en el ámbito regional la Estrategia Andaluza para el Desarrollo Sostenible de la Pesca 2014-2020 y la Estrategia Andaluza para el desarrollo de la Acuicultura Marina 2014-2020.

La Secretaría General de Pesca del MAGRAMA presentó a finales de 2013 el Plan Estratégico de Innovación y Desarrollo de la Pesca y Acuicultura cuya duración está prevista para el periodo 2014-2020. Este Plan incorpora las prioridades en materia de innovación y desarrollo tecnológico de la pesca extractiva y de la acuicultura, incluyendo la transformación y la comercialización de sus productos.

En cuanto a la acuicultura, desde la CAPDR, se ha coordinado la Estrategia Andaluza para el desarrollo de la Acuicultura Marina 2014-2020, en la cual quedan establecidas en el marco de la investigación y la innovación como líneas prioritarias la mejora en la precisión para la selección de especies, la reducción de la dependencia de productos de la pesca para la acuicultura, la priorización del cultivo de especies de bajo nivel trófico, aumento de la eficiencia en el uso de recursos alimentarios para la acuicultura, integración de la acuicultura con el entorno, producción acuícola de máxima calidad, y diversificación acuícola basada en el producto.

### **1.1.8. Sector transformador: industria agroalimentaria**

La industria agroalimentaria, representó en el año 2011 un valor añadido de 2.561 millones de euros. Valor generado por más de 5.000 empresas agrupadas bajo el epígrafe industria alimentaria, lo que representa más del 18% del total de empresas del sector industrial andaluz. Pero además este sector industrial representa una gran oportunidad de generación de empleo y riqueza en nuestra región. Por cada euro de

---

8 Fuente: Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural.

producción agraria que genera Andalucía, nuestra industria sólo extrae 0,25 € de valor añadido, frente al 1,04 € de Cataluña o 0,49 de media de España<sup>9</sup>.

No ajenos a esta realidad, la Junta de Andalucía plasma a través del Plan Estratégico para la Agroindustria Andaluza (Horizonte 2020) su compromiso y apoyo, planificando acciones estratégicas dirigidas a dar un mayor impulso al complejo agroalimentario y pesquero, y promover la cohesión económica de sus distintos sectores productivos. Es necesario seguir avanzando en el aumento de la masa crítica exportadora y mejorar el posicionamiento de las empresas andaluzas ya internacionalizadas para que aumenten su volumen de exportación, y diversificando los mercados. En esto la innovación será un factor clave.

### **1.1.9. Demandas de la sociedad andaluza**

Al margen del plano meramente productivo, la sociedad andaluza en los últimos tiempos también viene demandando de nuestros espacios agrarios y litorales otros servicios, tales como la preservación de nuestros recursos naturales (agua, suelo,...), la compatibilidad de las actividades con la conservación de la flora y la fauna terrestre y marítima, la preservación del entorno, el desarrollo rural sostenible, la provisión de productos locales, saludables y de calidad, los mercados de proximidad, el mantenimiento de los recursos fitogenéticos de interés en la agricultura, etc. Dichas demandas, en su interacción con los sistemas productivos agrarios, pesqueros y acuícolas, también deben ser recogidas por parte de IFAPA y tenidas en cuenta como temas estratégicos en su nuevo marco de trabajo 2014-2017.

## **1.2. IFAPA, proceso de reflexión**

En julio de 2012 el Presidente del Consejo Social de IFAPA, el Consejero de Agricultura, Pesca y Medio Ambiente, consciente del gran potencial de nuestro Instituto en el seno de la Junta de Andalucía en General y de la Consejería de Agricultura, Pesca y Medio Ambiente en particular, solicitó un trabajo de análisis y reflexión interno que se plasmase en un documento Memorandum, donde se recogieran los posibles cambios necesarios del Instituto y de su estructura persiguiendo dos objetivos específicos, a) mejorar nuestra capacidad de respuesta a las necesidades de los sectores productivos andaluces con la innovación como eje principal, y b) el posicionamiento óptimo para captar fondos europeos destinados a financiar la innovación en el territorio rural, en el contexto socioeconómico y político actual.

En un escenario de pérdida de competitividad del sector agroalimentario en general, la innovación es la gran apuesta de la Estrategia Europea en su Horizonte 2020, la cual junto con la investigación, tiene que hacer frente a los principales retos que la agricultura, el medio ambiente y la sociedad tendrán que superar en cada territorio.

---

9 Fuente: Encuesta Industrial de Empresas (2011) y Macromagnitudes MAGRAMA (2011)

Nuevas herramientas políticas para fomentar la innovación en la Unión Europea se incorporan en el programa marco 2014-2020, financiando proyectos destinados fundamentalmente a la transferencia de los resultados y su utilización por los distintos actores implicados (agricultores, ganaderos, silvicultores, cooperativas, empresarios, industrias de transformación, asesores, asociaciones, grupos de desarrollo rural, técnicos, investigadores, ONGs, etc.) siguiendo un modelo de transferencia interactivo.

En dicho documento, y en su contexto particular, se presentan una serie de retos que IFAPA debería abordar, así como la necesidad de una serie de importantes cambios que permitirían una mayor respuesta sectorial con la innovación como eje principal.

Presentado el documento *Memorándum* al Consejo Asesor el día 29 de enero de 2014, éste tras su estudio y discusión, recomendó que IFAPA elevara al Consejo Social en su documento de Programa Sectorial para el nuevo marco 2014-2017, los retos planteados en el Memorándum, como objetivos estratégicos.

Los cambios que se vienen produciendo en la estructura del presupuesto, con disminución progresiva de la financiación propia de la Junta de Andalucía, y del equipo humano, con la pérdida continuada de efectivos en todos los niveles profesionales obliga a encontrar alternativas en el nuevo marco. Resulta imprescindible en este contexto por un lado priorizar las líneas de trabajo que podemos abordar con expectativas de éxito y por otro encontrar fuentes de financiación suficientes para cumplir los objetivos que se plantean y el modo de incorporar personal altamente cualificado con un mínimo de estabilidad para el marco actual.

Los cambios mínimos necesarios junto con un claro direccionamiento estratégico para un mejor servicio a la sociedad en general y a los profesionales de los sectores agrarios y pesqueros, son los que se recogen en este documento en el apartado de gobernanza y gestión del cambio.

## 2. ALCANCE Y GESTIÓN DEL CAMBIO

### 2.1. Misión, Visión y Valores

La Misión del Instituto Andaluz de Investigación y Formación Agraria, Pesquera, Alimentaria y de la Producción Ecológica (IFAPA) es la mejora del sector agroalimentario y pesquero de Andalucía en todo el territorio de nuestra Comunidad Autónoma, teniendo que atender con sus competencias, atribuidas por su Ley de Creación, las siguientes funciones:

- a) Apoyar el desarrollo de las políticas agrarias, pesqueras, alimentarias y de producción ecológica de la Administración de la Junta de Andalucía en los ámbitos científico y formativo.
- b) Diseñar y realizar los planes de investigación sectorial, con participación de los agentes implicados, teniendo en cuenta los objetivos, programas e instrumentos de los Planes de Investigación y Desarrollo Tecnológico vigentes en cada momento en Andalucía.
- c) Planificar y llevar a la práctica los programas de información y formación de agricultores, pescadores, trabajadores y técnicos a través de la transferencia de tecnología, basados en los resultados de la investigación propia o ajena o de otras fuentes de conocimiento, así como evaluar sus resultados en función del grado de adaptación de aquellas tecnologías. Todo ello con sujeción y de acuerdo con los términos contenidos en el Plan Andaluz de Formación Profesional.
- d) Servir de instrumento de apoyo a los sectores agrario, pesquero y alimentario mediante la prestación de servicios, la realización de estudios y asesoramiento y de las actuaciones complementarias que redunden en la mejora de los sistemas productivos.
- e) Fomentar las relaciones y la coordinación en programas y actividades de investigación y transferencia de tecnología con instituciones y entidades públicas y privadas, estableciendo los mecanismos de colaboración que sean necesarios, con especial referencia a las Universidades andaluzas.
- f) Contribuir a mejorar la eficacia de los programas de formación agraria, pesquera, alimentaria y de la producción ecológica, incluyendo la formación del personal investigador, que se desarrollan en Andalucía mediante fórmulas organizativas y de gestión que permitan una mayor coordinación de los recursos de la propia Administración de la Junta de Andalucía, y de los de ésta con otras instituciones o entidades, públicas y privadas, teniendo en cuenta las directrices contenidas, al efecto, en el artículo 2 del Decreto 451/1994, de 15 de noviembre, por el que se crea el Consejo Andaluz de Formación Profesional.
- g) Fomentar la investigación, innovación, desarrollo y aplicación de sistemas de producción agrícolas, ganaderos, pesqueros y acuícolas que redunden en beneficio de las explotaciones, los consumidores o el medio ambiente.
- h) Proporcionar las bases científicas y tecnológicas para fomentar el desarrollo sostenible de la agricultura, ganadería y acuicultura ecológicas.

- i) Apoyar el desarrollo de las políticas agrarias, pesqueras y alimentarias de la Administración de la Junta de Andalucía, de acuerdo con el Programa Marco de Investigación Europeo.
- j) Aquellas otras que le atribuya la Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural y cuantas funciones le puedan venir asignadas por la normativa que le resulte de aplicación, sin perjuicio de las que puedan corresponder a otros órganos o entidades.

La Visión de IFAPA, es ser considerado por los profesionales de los sectores agrícola, ganadero, agroalimentario y pesquero auténtico motor de innovación en Andalucía.

Este es el “alcance” perseguido, que a término del periodo de programación, la competitividad de los sectores agrario, agroalimentario y pesquero sea mayor que la actual, en un contexto de apuesta por el desarrollo sostenible y la territorialidad.

IFAPA debe de contribuir de forma significativa a ello, consiguiendo el reconocimiento de los profesionales del campo, de la pesca, de la acuicultura, de las industrias transformadoras, y de la sociedad en general.

Este Programa Sectorial, con su objetivo institucional, su Misión, se llevará a cabo modulado con una serie de principios transversales, los valores que IFAPA quiere para sí y que servirán de guía a la hora de planificar y desarrollar nuestras actuaciones.

Éstos son:

1. Servicio público. Vocación de servicio público de carácter universal y gratuito en la gestión del Conocimiento al servicio de los ciudadanos.
2. Calidad científica, técnica y docente del instituto.
3. Proximidad en el territorio. A través de nuestra Red de Centros inmersos en el territorio.
4. Innovación Abierta. Las fuentes de innovación, las ideas exitosas hay que ir a buscarlas allá donde estas se encuentren, incorporando en el proceso de innovación a los actores necesarios para alcanzar el éxito.
5. Compromiso y Satisfacción. Nos involucramos en un proyecto común, en el que todos formamos parte y somos necesarios.
6. Eficiencia en la gestión de los recursos públicos.

## 2.2. Gobernanza y gestión del cambio

En el *Memorandum* se exponen algunas de las limitaciones y carencias que el IFAPA debe superar para que su estructura y funcionamiento resulten adecuadas para los retos a que debe dar respuesta en el período 2014-2017. Entre ellas, hay algunas que exceden de la esfera de competencias del Instituto, requiriendo de la colaboración y decisión de otros centros directivos de la Junta de Andalucía, y otras cuyo ámbito de decisión y puesta en marcha dependen en gran medida de la facultad de auto organización del propio Instituto; todo ello, sin desconocer el escenario de restricciones presupuestarias en que nos situamos, y con respeto al marco normativo actual o previsible.

En este apartado pretenden sintetizarse las medidas que se consideran prioritarias abordar en el periodo de programación 2014-2017, con el objetivo último de favorecer la gobernanza del IFAPA. En algunas de ellas se lleva trabajando desde hace algún tiempo, sin que todavía se hayan alcanzado los objetivos perseguidos.

### 2.2.1. Transparencia

Estando reciente la aprobación por parte del Estado de la Ley de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, la Junta de Andalucía ya ha emprendido su estrategia de transparencia y gobierno abierto mediante la tramitación del anteproyecto de Ley de Transparencia Pública de Andalucía en el marco de la normativa básica estatal mencionada. Sin perjuicio de que el IFAPA no puede sustraerse a los requerimientos de publicidad y transparencia a la ciudadanía establecidos en la normativa vigente, en el ámbito interno, debe continuar el ejercicio de transparencia utilizando para ello las herramientas de comunicación y difusión de la información, que permitan, no sólo el conocimiento por parte de toda la organización de las actuaciones, iniciativas o criterios a aplicar, sino también la participación real de los actores en la elaboración de las mismas (Entorno Colaborativo de Trabajo).

Un ejercicio de transparencia interna y gobierno abierto es sin duda el establecimiento de criterios objetivos de toma de decisiones en distintos ámbitos del funcionamiento del Instituto, que sean de general conocimiento por la organización y que deben seguirse a la hora de priorizar actividades, o asignar recursos financieros, humanos o materiales para su ejecución.

En este sentido, se ha avanzado mucho en el anterior período de programación (2009-2013) para que el reparto de los recursos con que cuenta el IFAPA se haga en función de criterios no sólo científico y técnicos, sino también sociales, de aplicabilidad industrial o de capacidad de transferencia del conocimiento, de acuerdo con los principios de transparencia y eficiencia, tal y como dispone la Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (artículo 5).

A continuación, se describen los criterios que se utilizarán para la priorización de las distintas actividades y asignación de recursos:

- a) Para la aprobación de actividades-actuaciones de investigación, formación y transferencia de tecnología (tanto en convocatorias competitivas como no competitivas) se establecen los siguientes criterios:
1. Adecuación a los objetivos estratégicos y líneas prioritarias.
  2. Significación económica, social y ambiental de la actividad o programa: valor añadido del proyecto, ligado al valor añadido de la producción, a las mejoras ambientales, laborales, etc. (importancia para Andalucía y para sus territorios rurales-pesqueros).
  3. Idoneidad en el ámbito de la organización del equipo solicitante para abordar la actuación o proyecto.
  4. Grado de innovación previsible acumulable para la organización.
  5. Recursos totales públicos que consume y retorno total esperado.
  6. Aproximación multidisciplinar a la problemática a resolver.

En cada convocatoria específica, en función de su naturaleza y estrategia conjunta a abordar, se establecerá el peso de cada criterio para la aprobación, o no de la actuación o actividad propuesta.

- b) Para la asignación de recursos humanos y materiales se podrán aplicar los siguientes criterios:
1. Adecuación a los objetivos estratégicos y líneas prioritarias del Instituto.
  2. Identificación de la necesidad sectorial o disciplinar (para su repercusión sectorial) y coste de oportunidad en el complejo I+D+F+i andaluz.
  3. Adecuación a la especialización del Centro de destino y a los recursos existentes en dicho Centro y en los otros Centros IFAPA para evitar duplicidades.
  4. Mejora producida en la capacidad de respuesta de la organización en ese ámbito sectorial, identificando claramente los productos o servicios extras debidos a la asignación del recurso solicitado.
  5. Disponibilidad del espacio y de los medios materiales necesarios para su instalación o construcción, y de los recursos económicos y humanos para su correcto funcionamiento y mantenimiento.
  6. Dimensiones mínimas operativas de los equipos en los Centros y equilibrio territorial de los servicios prestados.

De forma similar que en los criterios para la aprobación de recursos materiales, en cada convocatoria específica, en función de su naturaleza y estrategia conjunta a abordar, se establecerá el peso de cada criterio para la asignación de recursos humanos o materiales.

### **2.2.2. Reforma de la estructura orgánica del IFAPA**

La estructura orgánica del IFAPA se traduce, fundamentalmente, en su Ley de creación, los estatutos y la relación de puestos de trabajo. En cualquiera de los tres instrumentos han transcurrido, al menos, diez años desde su aprobación. Los retos aludidos en el apartado 1 de este Programa Sectorial, requieren de una estructura orgánica capaz de afrontarlos, y desde esta perspectiva, la modificación, al menos, de los Estatutos y de la RPT del IFAPA se perfila como indispensable.

a) La modificación de los Estatutos tendría un triple objetivo:

- Adecuar los Estatutos a las previsiones de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía, modificada por la 1/2011, de 17 de enero, de reordenación del sector público de Andalucía.
- Reformar algunos aspectos relativos a la composición y funcionamiento de los órganos de gobierno y asesoramiento del IFAPA, para favorecer su eficacia y productividad.
- Desarrollo de la carrera científico-tecnológica del personal de las especialidades A1.22 y A2.22 adecuando el baremo aplicable en los concursos de méritos específicos a los objetivos estratégicos plasmados en este Programa Sectorial. Del mismo modo, habrán de adecuarse los sistemas de acceso tanto para el personal funcionario como interino de ambas especialidades.

b) Por su parte, la modificación de la RPT del Instituto, de acuerdo con los criterios establecidos en la normativa interna de la Junta de Andalucía, que se reducen en el no incremento de puestos y la reconversión o amortización de los existentes, perseguiría los siguientes objetivos:

Objetivo 1:

Reorganización de las estructuras de gestión, adecuándolas a las cargas de trabajo actuales y previendo potenciar las competencias del IFAPA en materia de fomento y coordinación de la investigación científico-técnica en los ámbitos agrario, pesquero y alimentario de Andalucía.

Actuación. Modificar la RPT de los servicios centrales reforzando la compleja gestión de las principales fuentes de financiación que se prevén (Fondos Europeos a través de anticipos reembolsables), las competencias en materia de inspección de entidades acreditadas para la formación agraria y pesquera, la gestión de convocatorias de subvenciones para el fomento de la I+D+I agraria y pesquera y el fortalecimiento del control y calidad de la gestión económico administrativa interna del Instituto.



#### Objetivo 2:

Reforzar las funciones de las coordinaciones de área en la respuesta a los problemas sectoriales y replantear el número de áreas existentes.

Actuación. Crear los puestos de trabajo de coordinación de área, con ámbito de actuación autonómico, adecuando el número de áreas existentes a la dimensión actual de sus equipos.

#### Objetivo 3:

Redistribución de puestos de trabajo según las necesidades y orientaciones de los Centros IFAPA.

Actuación. Modificar la RPT de los centros IFAPA para ajustarlas a las necesidades actuales, lo que conllevaría suprimir determinados puestos en algunos centros IFAPA y crearlos en otros, y diseñar procedimientos ágiles y flexibles para atender cargas puntuales de trabajo considerando el conjunto de la plantilla del Instituto, incluyendo la posibilidad de reagrupamiento de los efectivos de varios centros en un solo centro cuando resulte necesario.

#### Objetivo 4:

Mejorar la carrera profesional de los técnicos especialistas acortando la brecha existente con la de los investigadores. La promoción, tanto para los técnicos como para los investigadores, ha de estar basada no solo en criterios cuantitativos de producción sino especialmente en la de liderazgo y formación de equipos con elevada capacidad de respuesta a los problemas del sector.

Actuación: revisar las escalas de la especialidad A1.22 y las bases de los concursos de promoción.

#### Objetivo 5:

Especialización de los puestos adscritos al personal laboral de apoyo y mantenimiento.

Actuación. Crear o modificar puestos de la RPT adscritos a personal laboral, con el requisito de titulación académica o de formación acorde con el catálogo de titulaciones de Formación Profesional existente y el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.

El mayor coste que supondría la modificación de la RPT que sirve a los objetivos 1, 2 y 4 se financiaría con cargo a una amortización equivalente de puestos vacantes del propio IFAPA. Estos puestos amortizables serían fundamentalmente aquéllos declarados a extinguir y otros cuya existencia y cobertura no se considere necesaria.



### ***2.2.3. Sistemas de gestión de personal basados en modelos de dirección por objetivos y desarrollo de itinerarios formativos ad hoc***

El Estatuto Básico del Empleado Público, aprobado por la Ley 7/2007, de 12 de abril, se refiere a la evaluación del desempeño como el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados, configurándolo como pieza clave de la promoción en la carrera profesional de los funcionarios, y vinculándolo a la determinación de una parte de las retribuciones complementarias. En el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía, se encuentra todavía pendiente el desarrollo de las previsiones antes citadas en cuanto a la carrera horizontal y el reconocimiento retributivo de dicha evaluación, pero ello no obsta para que se establezcan procesos de evaluación que permitan identificar y reconocer la excelencia de nuestro capital humano.

Un organismo público de investigación como el IFAPA debe de trabajar para que sus recursos humanos se orienten a su misión, visión y valores, implementando procesos de gestión de personal que permitan medir y valorar la consecución de los objetivos y la conducta profesional de los empleados públicos de la organización.

Ya se está trabajando en el ámbito del instituto en la elaboración de una metodología de evaluación del desempeño basada en la definición de las competencias aplicables al puesto de trabajo y en la medición de los objetivos individuales y colectivos a través de indicadores. Se pretende con ello implantar un modelo de gestión de personal, en el que la misión de la organización sea el elemento que conforme y dé sentido a dicho sistema, siempre con la participación activa de todos los implicados en el proceso. El resultado de dicho proceso dará lugar al reconocimiento y valoración del desempeño óptimo, así como el desarrollo de itinerarios formativos adecuados para mejorar el desempeño deficiente.

En relación al personal técnico e investigador de las especialidades A1.22 y A2.22, los sistemas de evaluación de la actividad investigadora, formadora y de transferencia de tecnología están más consolidados en el ámbito del Instituto y cuentan con los precedentes de las convocatorias de evaluación aprobadas al efecto mediante Resolución de la Presidencia (2007, 2010 y 2013). En este sentido, el gran reto para este período de programación lo constituye el desarrollo normativo que permita los efectos administrativos y retributivos de esta evaluación. A tal efecto, la Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, en su artículo 14 (derechos del personal investigador), recoge el de la consideración y respeto de su actividad científica y su evaluación de conformidad con criterios públicos, objetivos transparentes y preestablecidos; y regula en su artículo 25 (carrera profesional del personal investigador funcionario) los elementos más importantes de este aspecto para el personal funcionario investigador de los Organismos Públicos de Investigación de la Administración General del Estado. En el apartado 5 de ese mismo artículo se dispone que a efectos de la carrera profesional horizontal, la evaluación del desempeño tendrá en cuenta los méritos del personal investigador en los ámbitos de investigación, de desarrollo tecnológico, de dirección, de gestión o de transferencia del conocimiento. En la evaluación se incluirán las actividades y tareas realizadas a lo largo de toda la carrera profesional del personal investigador.

#### ***2.2.4. Prevención de Riesgos laborales.***

El Decreto 304/2011, de 11 de octubre, por el que se regula la estructura organizativa de prevención de riesgos laborales para el personal al servicio de la Administración de la Junta de Andalucía, establece los Planes de Prevención de Riesgos Laborales como el instrumento para integrar la prevención de riesgos laborales en la gestión de las actividades de cada Consejería o agencia de la Junta de Andalucía, y como garantía de calidad y eficacia en la protección de la seguridad y salud de los empleados y empleadas a su servicio. A tal efecto, un Organismo Público de Investigación como IFAPA con casi mil personas, que cuenta, además, con un componente de transferencia y formación en virtud de sus competencias legalmente atribuidas, y unos recursos científico técnicos asignados de toda índole (instrumental científico complejo, fincas experimentales con maquinaria y explotación asociada a las mismas, granja acuícola y ganadera, laboratorios especializados, etc.), debe dar prioridad a su política de prevención de riesgos laborales e integrarla en su gestión cotidiana.

A tal efecto, habrá de elaborarse, con una metodología abierta y participativa de su personal, el Plan de Prevención de Riesgos Laborales de IFAPA, aprobándose por Orden de la Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural.

#### ***2.2.5. Simplificación y mejora de los procedimientos de gestión y catálogo de servicios a la ciudadanía***

La mejora continua del servicio público que presta el IFAPA se perfila como el eje que debe presidir su funcionamiento y actuación. En este sentido, de acuerdo con los parámetros y normas de calidad internacionales para organismos y entidades públicas (Modelo EFQM de Excelencia adaptado a la Junta de Andalucía), así como las recomendaciones de la Dirección General de Planificación y Organización de los Servicios Públicos, se considera fundamental abordar este reto de mejora continua desde dos perspectivas:

- Desde una perspectiva interna, estableciendo un mapa de procesos que mejore el sistema de gobernanza del IFAPA.
- Desde una perspectiva externa, aprobándose un Catálogo de capacidades científico técnicas del IFAPA como compromiso con la ciudadanía y como herramienta de trabajo en la línea de mejora continua; adecuándose a las necesidades y expectativas del sector agroalimentario y pesquero; facilitando el ejercicio efectivo de los derechos ciudadanos, y haciendo explícita la responsabilidad de los gestores públicos en los resultados de unos servicios más próximos a sus destinatarios finales. A este respecto, SERVIFAPA se perfila como la plataforma idónea para materializar este compromiso de gestión con los sectores.

También en estas cuestiones se ha venido trabajando en el anterior período de programación, constituyendo algunos de sus objetivos aproximaciones a lo señalado, si bien, en el período 2014-2017 debe culminarse con resultados concretos, la elaboración de un mapa de procesos, la aprobación de la carta de servicios del IFAPA que incluya el Catálogo de capacidades científico técnicas del IFAPA.t

### ***2.2.6. Especialidades propias de IFAPA (A1.22 y A2.22)***

Por último, resulta fundamental para la puesta en práctica de las líneas estratégicas, medidas y consecución de los objetivos recogidos en el este Programa Sectorial, el refuerzo y promoción del personal técnico e investigador del IFAPA, concretamente de sus especialidades Investigación Agraria y Pesquera (A1.22) y Desarrollo Agrario y Pesquero (A2.22). Una y otra constituyen la auténtica apuesta del Gobierno andaluz por la I+D+F+i agroalimentaria y pesquera, y en este sentido, se proponen las siguientes actuaciones a adoptar por los órganos competentes para ello:

- Inclusión de plazas de ambas especialidades en las ofertas de empleo público que se aprueben, en número no inferior al 10% de la tasa de reposición de efectivos de los últimos cinco años (en el año 2009 tuvo lugar la incorporación de la segunda y última promoción de funcionarios de ambas especialidades en virtud de la OEP de 2007).
- Llamamiento de personal interino de las citadas especialidades con cargo a las medidas correspondientes de los fondos europeos, en los términos establecidos en la normativa vigente y de acuerdo con las disponibilidades presupuestarias aprobadas en los distintos fondos para IFAPA.
- Convocatoria de concurso específico de méritos, acorde con las necesidades del Instituto y con la orientación y especialización de los Centros IFAPA.

### ***2.2.7. Especialización de Centros IFAPA***

Como medida de apoyo a la orientación a resultados sectoriales, a la mejora de la eficiencia de los recursos humanos y materiales, y mayor respuesta desde el territorio, se potencia el proceso de especialización de Centros IFAPA.

## Sectores Productivos-Centros:

### Horticultura

- Centro IFAPA de la Mojonera especializado en Horticultura Protegida.
- Centro IFAPA de Huelva especializado en la producción en Horticultura semiprotegida con especial orientación en la producción de fresas-fresones y berries, manteniendo su responsabilidad de formación pesquera. Como actuación complementaria a ésta se adscribirá la finca experimental El Cebollar a este Centro.

### Olivar

- Centros Alameda del Obispo y Venta del Llano-Geolit, especializados en olivar.
- Centro IFAPA de Cabra especializado en olivar ecologico.

### Fruticultura mediterránea y subtropical

- Centro IFAPA Las Torres-Tomejil especializado en Frutales de Hueso y en Cítricos.
- Centros IFAPA de Churriana y Campanillas especializados en Fruticultura Subtropical.
- Centro IFAPA de Cabra especializado en viticultura ecológica.
- Centro Alameda del Obispo, de Córdoba, especializado en Frutos Secos

### Industria Transformadora

- Centro Venta del Llano-Geolit, especializado en aceite de oliva.
- Centro IFAPA de Palma del Río especializado en Industrias de conservación de productos vegetales.
- Centro IFAPA Rancho de la Merced en Jerez de la Frontera especializado en Vinicultura.
- Centro IFAPA de Hinojosa del Duque, especializado en quesería artesanal.

#### Ganadería extensiva ecológica

- Centro IFAPA de Hinojosa del Duque, especializado en Ganadería Extensiva Ecológica y Dehesa.

#### Pesca, recursos marinos y acuicultura

- Centro IFAPA de San Fernando - Sanlúcar de Barrameda y Náutico Pesquero de Almería especializados en recursos pesqueros.
- Centro IFAPA *El Toruño* especializado en acuicultura de algas y peces, y en recursos pesqueros.
- Centro IFAPA *Agua del Pino* especializado en acuicultura de moluscos y en recursos pesqueros.

#### Agricultura y Medio Ambiente:

- Centro IFAPA *Camino de Purchil* especializado en sostenibilidad ambiental, social y económica de las actividades agrarias.
- Centro Alameda del Obispo, de Córdoba, especializado en la sostenibilidad de los sistemas productivos agrarios de secano y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales (suelo y agua).

### **2.2.8. Responsabilidad Social Corporativa**

Con objeto de responder a las obligaciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa y sin perjuicio de que algunas de las cuestiones apuntadas en este apartado del Programa Sectorial, contribuyen en gran medida a fomentar la responsabilidad social corporativa del IFAPA (transparencia, evaluación del desempeño, catálogo de servicios a la ciudadanía, etc.) es necesario abordar las siguientes:

- Elaboración de un código ético y de conducta de las personas empleadas públicas del IFAPA en función de la actividad que desarrolle y que recoja los valores del Instituto. Dicha elaboración, deberá contar con la participación del personal del IFAPA, a través del ECT (comunidades específicas, hilos de discusión, foros, etc.), webmeetings y otros instrumentos similares.
- Implementación de canales de comunicación directa o indirecta del personal del IFAPA con las personas responsables del Instituto (buzón de sugerencias y encuestas de clima laboral).
- Implantación de experiencia piloto en algunos centros IFAPA sobre gestión de calidad ambiental en sus actividades y procesos (Centros IFAPA de Hinojosa del Duque, Venta del Llano y El Toruño).

## 3. PLANIFICACIÓN

### 3.1. Objetivos generales

Los objetivos generales perseguidos en el Programa Sectorial IFAPA 2014-2017 son el contribuir a la generación de empleo y al aumento de riqueza en Andalucía a través de las competencias atribuidas por Ley al IFAPA, alcanzando con ello la Misión, y la Visión de la Institución.

### 3.2. Líneas Estratégicas

Con el exhaustivo análisis realizado y recogido en el *Memorandum*, se fijan seis líneas estratégicas para este periodo programático.

- Liderar la innovación y transferencia sectorial
- Mejorar la empleabilidad y la capacitación técnica de las personas.
- Contribuir a los principales retos científico-tecnológicos sectoriales.
- Desarrollar las funciones del IFAPA como apoyo a las políticas institucionales de la Junta y coordinador del sistema I+D+F+i sectorial.
- Uso intensivo de las TIC en los procesos de I+D+F+i.
- Mejorar la capacidad institucional y la eficiencia de la organización mediante el refuerzo de las capacidades institucionales y la optimización de los recursos y procesos.

Estas líneas estratégicas contribuirán a conseguir los objetivos planteados, la generación de empleo y riqueza en Andalucía mediante una serie de medidas y acciones, dirigidas tanto a los distintos profesionales que componen el mapa sectorial agrario, pesquero y agroalimentario, como a profesionales públicos (internos-externos), organismos e instituciones.

### 3.3. Desarrollo de las líneas por medidas

Para cada línea estratégica se establecen diferentes medidas de actuación:

### L1. Liderar la innovación y transferencia sectorial.

Tabla 3. Medidas diseñadas para liderar la innovación y transferencia sectorial.

Línea estratégica	Medida
Liderar la innovación y transferencia sectorial	M1. Dinamización de proyectos innovadores
	M2. Plataforma de Servicios y Asesoramiento Técnico. SERVIFAPA
	M3. Carta de Servicios y Productos.
	M4. Proyectos sectoriales de Transferencia y Formación.
	M5. Convenio y contratos de transferencia e innovación.
	M6. Concurrencia a convocatorias competitivas de proyectos de innovación, cooperación técnica y transferencia.
	M7. Gestión y valorización de patentes y obtenciones vegetales.

### L2. Mejorar la empleabilidad y la capacitación técnica de las personas.

Tabla 4. Medidas diseñadas para mejorar la empleabilidad y la capacitación técnica de las personas.

Línea estratégica	Medida
Mejorar la empleabilidad y la capacitación técnica de las personas	M8. Programas de formación para los profesionales de los sectores productivos.
	M9. Acompañamiento a emprendedores en el ámbito de actuación del Instituto.
	M10. Formación de formadores para el medio rural.
	M11. Programas de Formación para personal técnico e investigador.

### L3. Contribuir a los principales retos científico-tecnológicos sectoriales.

Tabla 5. Medidas diseñadas para contribuir a los principales retos científico-tecnológicos sectoriales.

Línea estratégica	Medida
Contribuir a los principales retos científico-tecnológicos sectoriales	M12. Apoyo a demandas institucionales y sectoriales.
	M13. Concurrencia a convocatorias competitivas de proyectos de investigación.
	M14. Convenios y contratos de investigación

#### **L4. Desarrollar las funciones del IFAPA como apoyo a las políticas institucionales de la Junta y como OPI coordinador del sistema I+D+F+i sectorial de Andalucía.**

Tabla 6. Medidas diseñadas para desarrollar las funciones del IFAPA como apoyo a las políticas institucionales de la Junta y como OPI coordinador del sistema I+D+F+i sectorial de Andalucía.

Línea estratégica	Medida
Desarrollar las funciones del IFAPA como apoyo a las políticas institucionales de la Junta y coordinador del sistema I+D+F+i sectorial.	M15. Participación en las redes temáticas y plataformas tecnológicas
	M16. Regular, optimizar la gestión y la calidad de la formación impartida a través de entidades acreditadas.
	M.17. Gestión AEI-Agraria en Andalucía.
	M18. Gestión integrada y de apoyo con las actuaciones de la CAPDER.

#### **L5. Uso intensivo de las TIC en los procesos de I+D+F+i.**

Tabla 7. Medidas diseñadas para el uso intensivo de las TIC en los procesos de I+D+F+i.

Línea estratégica	Medida
Uso intensivo de las TIC en los procesos de I+D+F+i.	M19. Estrategia de Movilidad.
	M20. Utilización de las TIC en los procesos formativos y metodologías docentes.
	M21. Diseño de nuevos productos y servicios TIC para ciudadanía.
	M.22. Modelo de Gestión del Conocimiento.

#### **L6. Mejora de la capacidad institucional y de la eficiencia del Instituto.**

Tabla 8. Medidas diseñadas para mejorar la capacidad institucional y la eficiencia del Instituto.

Línea estratégica	Medida
Mejorar la capacidad institucional y la eficiencia del Instituto	M23. Mejora y refuerzo de los recursos humanos.
	M24. Mejora y refuerzo de los recursos materiales. Adquisición y gestión de la infraestructura científico técnica.
	M25. Mejora de los procesos internos y de la gestión económico-administrativa de los fondos procedentes de la UE.
	M26. Medidas en materia de Responsabilidad Social Corporativa

### 3.4. Desarrollo de las medidas por acciones

Se presentan las acciones que se desarrollarán dentro de cada medida, y a su vez para cada línea estratégica.

#### L1. Liderar la innovación y transferencia sectorial en Andalucía.

Tabla 9. Medidas y acciones planificadas para liderar la innovación y transferencia sectorial en Andalucía.

Medidas	Acciones	
M1. Dinamización de proyectos innovadores	A.1.1	Estrategia de dinamización de los actores implicados en la innovación agraria, en colaboración con grupos de desarrollo rural, organizaciones profesionales agrarias y otras entidades y sectoriales.
	A.1.2	Soporte informativo a los grupos operativos para la búsqueda de socios y la redacción de los proyectos.
M2. Plataforma de Servicios y Asesoramiento Técnico. SERVIFAPA	A.2.1.	Potenciar y consolidar SERVIFAPA, como herramienta de transferencia del conocimiento y asesoramiento y base de la Red Andaluza de Innovación Agraria
	A.2.2.	Desarrollar e integrar en la Plataforma SERVIFAPA las herramientas necesarias que ofrezcan soporte informático a los Grupos Operativos, a los Proyectos Innovadores, tanto en la gestión como en la difusión de resultados, integrando la Red de Innovación Agraria de Andalucía y las Redes Temáticas más importantes de nuestra agricultura.
M3. Carta de Servicios y Productos.	A.3.1.	Elaboración y publicación de la Carta de Servicios y Productos internos y externos del IFAPA.
	A.3.2.	Implantación Normas de Calidad en Gestión de I+D+F+i
M4. Proyectos sectoriales de Transferencia y Formación.	A.4.1	Proyectos de transferencia de tecnología en diferentes sectores productivos
	A.4.2	Evaluación de proyectos. Medir su impacto en el sector
M5. Convenio y contratos de transferencia e innovación.	A.5.1.	Mejora de normativa Interna.
	A.5.2.	Divulgación de estas normativas dentro y fuera del IFAPA.
	A.5.3.	Potenciar la realización de convenios y contratos y optimizar su gestión, agilizando los procedimientos utilizados en la elaboración de alianzas estratégicas de IFAPA con los sectores dedicados a I+D+F+i
M6. Concurrencia a convocatorias competitivas de proyectos de innovación, cooperación técnica y transferencia.	A.6.1	Diversificación de la captación de recursos externos al IFAPA
	A.6.2	Mejora de la gestión y justificación de los proyectos liderados por IFAPA
	A.6.3	Mejora en la comunicación y divulgación de las nuevas convocatorias de proyectos.
M7. Gestión y valorización de patentes y obtenciones vegetales.	A.7.1.	Regulación interna de los procedimientos y normas a aplicar en los procesos de protección industrial e intelectual de patentes y obtenciones vegetales que se obtengan por la actividad investigadora de su personal.
	A.7.2.	Desarrollar una cartera de patentes y obtenciones vegetales con visión comercial, y publicada en la Web Oficial
	A.7.3.	Desarrollo interno de procedimientos y documentos necesarios para las diferentes modalidades de valorización que se van a ofrecer a las empresas que se interesen por las patentes y obtenciones vegetales de IFAPA
	A.7.4.	Creación de la sección de licitaciones públicas en la página Web Oficial como mecanismo para publicitar y adjudicar licencias exclusivas y cesiones de titularidad de las patentes y
	A.7.5.	Desarrollo del procedimiento que permita iniciar la gestión propia del control y facturación de las regalías que generen las patentes y obtenciones vegetales licenciadas de titularidad propia de IFAPA con terceros y aquellas de titularidad compartida cuando así se establezca.

## L2. Mejorar la empleabilidad y la capacitación técnica de las personas en Andalucía.

Tabla 10. Medidas y acciones planificadas para mejorar la empleabilidad y capacitación técnica de las personas en Andalucía.

Medidas	Acciones	
M8. Programas de formación para los profesionales de los sectores productivos.	A.8.1.	Programas de Formación Institucional
	A.8.2.	Programas de Formación Sectorial Especializada
	A.8.3.	Estancias y viajes formativos para los profesionales de los diferentes sectores productivos
	A.8.4.	Evaluación del impacto de la formación en los diferentes sectores productivos.
M9. Acompañamiento a emprendedores.	A.9.1.	Programas de tutela y acompañamiento técnico a emprendedores
	A.9.2.	Servicio de acompañamiento a proyectos innovadores en el sector agroalimentario.
	A.9.3.	Becas para Estancias de emprendedores en empresas y centros de referencia internacional.
M10. Formación de formadores para el medio rural.	A.10.1.	Programas de formación para asesores
	A.10.2.	Programas de formación para agentes de innovación
	A.10.3.	Programa de formación de docentes para entidades acreditadas
M11. Programas de Formación para personal técnico e investigador.	A.11.1.	Becas para la realización de prácticas profesionales en los Centros IFAPA por el personal que haya terminado sus estudios de nivel medio o superior de Formación Profesional
	A.11.2.	Becas para la formación de técnicos de I+D+F especializados en innovación en los Centros IFAPA
	A.11.3.	Contratos de Técnicos I+D+F+i en formación. Van dirigidas a fomentar la contratación de jóvenes universitarios, para que tengan la oportunidad de adquirir una formación técnica adicional en sectores estratégicos e innovadores, que favorezcan su empleabilidad posterior.
	A.11.4.	Contratos predoctorales.
	A.11.5.	Contratos de incorporación de personal investigador.
	A.11.6.	Ayudas para estancias temporales de investigadores y técnicos en centros propios o externos. Las ayudas tienen como objeto la financiación de estancias, por parte del personal técnico e investigador en formación, en Centros de I+D diferentes a los que estén adscritos con el fin de que dicho personal pueda realizar actividades beneficiosas para mejorar su formación.
	A.11.7.	Concurrencia a convocatorias competitivas de estancias, becas, y contratos para el personal técnico e investigador del Instituto.

**L3. Contribuir a los principales retos científico-tecnológicos sectoriales de Andalucía.**

Tabla 11. Medidas y acciones planificadas para contribuir a los principales retos científico-tecnológicos sectoriales de Andalucía.

Medidas	Acciones	
M12. Apoyo a demandas institucionales y sectoriales.	A.12.1.	Apoyo Demanda Institucional
	A.12.2.	Proyectos Estratégicos
	A.12.3.	Proyectos IDF
	A.12.4.	Proyectos Sectoriales de Investigación
	A.12.5.	Informes institucionales
M13. Concurrencia a convocatorias competitivas de proyectos de investigación.	A.13.1.	Concurrencia a convocatorias internacionales de cooperación científica.
	A.13.2.	Concurrencia a convocatorias nacionales de cooperación científica.
	A.13.3.	Concurrencia a convocatorias autonómicas de cooperación científica.
M.14. Convenios y contratos de investigación	A.14.1.	Convenios de investigación.
	A.14.2.	Contratos de investigación.

#### **L4. Desarrollar las funciones del IFAPA como apoyo a las políticas institucionales de la Junta y coordinador del sistema I+D+F+i en Andalucía.**

Tabla 12. Medidas y acciones planificadas para desarrollar las funciones del IFAPA como apoyo a las políticas institucionales de la Junta y coordinador del sistema I+D+F+i en Andalucía.

Medidas	Acciones	
M15. Participación en las redes temáticas y plataformas tecnológicas	A.15.1	Presencia activa en Plataformas Tecnológicas Españolas.
	A.15.2.	Presencia activa en Redes Temáticas Internacionales
	A.15.3.	Conexión de la plataforma Servifapa con Redes Temáticas Internacionales relacionadas.
	A.15.4.	Integración de su Plataforma de TeleFormación con Redes de Formación similares de América Latina y de la Cuenca del Mediterráneo.
M16. Mejora de la gestión de las entidades acreditadas para la formación institucional.	A.16.1.	Revisión de la normativa reguladora del procedimiento de acreditación de entidades y profesorado y adaptación a las directrices de competencia y simplificación administrativa.
	A.16.2.	Implementación del portal de entidades para la tramitación telemática del procedimiento de acreditación y gestión en línea de la formación.
M.17. Gestión políticas de innovación PDR.	A.17.1	Evaluación y seguimiento de proyectos innovadores.
	A.17.2	Red andaluza de Innovación Agraria para la difusión de los resultados y su conexión con otras redes nacionales o europeas.
M18. Gestión integrada y de apoyo con las actuaciones de la Junta de Andalucía.	A.18.1	Organización sectorial, disciplinar y procesal interna de los servicios.
	A.18.2	Establecimiento, ejecución y seguimiento de las actuaciones.

**L5. Uso intensivo de las TIC en los procesos de I+D+F+i.**

Tabla 13. Medidas y acciones planificadas para el uso intensivo de las TIC en los procesos de I+D+F+i.

Medidas	Acciones	
M.19. Estrategia de Movilidad	A.19.1.	Análisis e implantación de sistemas móviles para captación de datos y sistemas de tratamiento e integración en los procesos científicos y tecnológicos.
	A.19.2.	Desarrollo de aplicaciones móviles de transferencia y asesoramiento on-line.
	A.19.3.	Integración de las tecnologías móviles en las infraestructuras del puesto de trabajo y en los procesos operativos.
	A.19.4.	Desarrollo de contenidos de formación y transferencia adaptados a los dispositivos y características de los entornos móviles.
M.20. Utilización de las TIC en los procesos formativos y metodologías docentes	A.20.1.	Desarrollo de nuevos contenidos digitales (multimedia, movilidad, geoposicionamiento, ...) que permitan la adaptación a la demanda del sector. Desarrollo de nuevos contenidos de Teleformación
	A.20.2.	Seminarios online (Webinar). Integración de este formato, que permite la difusión a un mayor número de personas distantes geográficamente, en las actividades de transferencia realizadas por IFAPA.
M.21. Diseño de nuevos productos y servicios TIC para ciudadanía	A.21.1.	Desarrollo y evolución de los sistemas para la gestión de la actividad investigadora y de formación y elaboración de nuevos productos y servicios para el acceso de la ciudadanía a los resultados de dichas actividades (INFO2).
	A.21.2.	Evolución de la plataforma de asesoramiento y transferencia del conocimiento agrario y pesquero (SERVIFAPA), incluyendo nuevos servicios y formatos.
	A.21.3.	Integración en Servifapa de los sistemas de información aplicados a explotaciones o industrias agrarias.
M.22. Modelo de Gestión del Conocimiento.	A.22.1.	Catálogo de activos de conocimiento generados por los miembros del IFAPA que ofrecen al público su conocimiento relevante.
	A.22.2.	Definición de un Modelo de Gestión del Conocimiento, que permita un proceso sistémico y organizacional específico para adquirir, organizar y comunicar de forma sostenible los activos de conocimiento de unos empleados a otros empleados de IFAPA para que hagan uso de éste de forma más efectiva y productiva en su trabajo.
	A.22.3.	Elaborar las directrices y recomendaciones funcionales y tecnológicas para la puesta en marcha del Modelo de Gestión del Conocimiento. Aplicar los cambios a realizar en los sistemas de información que dan soporte a dichos procesos en sus distintas fases.
	A.22.4.	Elaboración del Cuadro de Mando del Conocimiento de IFAPA, que facilite la adopción, seguimiento y divulgación del Modelo establecido.

**L6. Mejorar la capacidad institucional y la eficiencia de la organización.**

Tabla 14. Medidas y acciones planificadas para Mejorar la capacidad institucional y la eficiencia del Instituto.

Medidas	Acciones	
M23. Mejora y refuerzo de los recursos humanos del Instituto.	A.23.1.	Oferta de plazas en concurso-oposición de las especialidades A1.22. y A2.22. en las OEPs.
	A.23.2.	Llamamiento de personal interino de las especialidades A1.22. y A2.22 con cargo a las medidas correspondientes de F.F.E.E. para las líneas o necesidades específicas del Instituto, en tanto en cuanto no haya OEP.
	A.23.3.	Oferta de plazas para la "promoción cruzada" a las especialidades A1.22 y A2.22 por el personal técnico e investigador de adscripción laboral (disposición transitoria segunda del EBEP).
	A.23.4.	Concurso de méritos de las especialidades.
	A.23.5.	Desarrollo normativo (Ley) del complemento de carrera horizontal que retribuya la especial dedicación y rendimiento en la actividad investigadora, formadora y de transferencia del personal de las especialidades A1.22. y A2.22.
	A.23.6.	Evaluación del desempeño: desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño que permita el establecimiento de objetivos a nivel individual y de grupo.
	A.23.7.	Plan de Formación interna basado en un proceso previo de detección de necesidades de formación, que posibilite la adquisición de competencias apropiadas para el desempeño del puesto mediante el diseño de itinerarios formativos.
	A.23.8.	Actuaciones internas de fortalecimiento institucional.
M24. Mejora y refuerzo de los recursos materiales. Adquisición y gestión de la infraestructura científico técnica.	A.24.1.	Adquisición y asignación de la infraestructura científico técnica necesaria para el desarrollo de la actividad del Instituto de acuerdo con los criterios enunciados en este Programa Sectorial.
	A.24.2.	Definición de procedimientos de uso y gestión de la infraestructura científico-técnica.
M25. Mejora de los procesos internos y de la gestión económica administrativa.	A.25.1.	Simplificación administrativa y mejora de los procesos internos.
	A.25.2.	Plan de Prevención de Riesgos Laborales de IFAPA.
	A.25.3.	Acreditación de normas de calidad, según el ámbito de actividad de que se trate: gestión de la formación, la investigación, TICs, gestión económica y de personal, gestión medioambiental, etc.
	A.25.4.	Carta de servicios del IFAPA, que incluirá como parte integrante de la misma, el catálogo de capacidades científico técnicas del IFAPA.
	A.25.5.	Comité de Ética de Experimentación Animal.
	A.25.6.	Elaboración de un Mapa de Procesos que mejore el sistema de Gobernanza del IFAPA.
M26. Medidas en materia de Responsabilidad Social Corporativa	A.26.1.	Elaboración de un código ético y de conducta de las personas empleadas públicas del IFAPA en función de la actividad que desarrolle y que recoja los valores del Instituto.
	A.26.2.	Implantación de experiencia piloto en algunos centros IFAPA sobre gestión de calidad ambiental en sus actividades y procesos (Centros IFAPA de Hinojosa del Duque, Venta del Llano-Geolit y El Toruño).
	A.26.3.	Racionalización en el uso de recursos y utilización de activos.
	A.26.4.	Mejora del desempeño laboral del personal de IFAPA a través de la creación de un ambiente óptimo de trabajo
	A.26.5.	Elaboración e implementación de encuestas de satisfacción y medidas de clima laboral para adoptar medidas tendentes a mejorar aspectos relacionados con la gestión de las personas
	A.26.6.	Realización de programas e iniciativas relacionadas con la Prevención de Riesgos Laborales y cuestiones de interés en temas de salud e higiene laboral, protección de datos

## 4. MARCO PRESUPUESTARIO

El presupuesto del Instituto se aprueba anualmente dentro de los presupuestos de la Junta de Andalucía, por lo tanto solo tenemos certeza del presupuesto inicial para 2014. La proyección para los demás años se hace en base a las expectativas, en función de la previsible evolución de la economía andaluza y de la captación de fondos en convocatorias competitivas y mediante contratos con empresas. Los Fondos Europeos, previsiblemente de mayor cuantía, son una propuesta dado que el Programa de Desarrollo Regional no está aprobado en estos momentos, y responde a las expectativas generadas por la Estrategia Europea de Innovación para una agricultura productiva y sostenible.

Tabla 15. Estimación del presupuesto para gastos de inversión en euros por Líneas y Medidas de Actuación según Fondo de financiación (Periodo 2014-2020)\*.

Línea y Medida de Actuación	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
<b>Fuente de financiación: AUTÓNOMA</b>								
Proyectos estratégicos de I+D+I	0	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	1.800.000
Cofinanciación de actuaciones y proyectos de convocatorias externas	350.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	18.350.000
Formación institucional agraria y pesquera	0	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	3.000.000
Encargos y demandas institucionales (CAPDR)	0	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	1.200.000
<b>Fuente de financiación Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER)</b>								
Transferencia de conocimientos y actividades de información (artículo 14)	100.000	1.170.000	1.170.000	1.170.000	1.170.000	1.170.000	1.170.000	7.120.000
Servicios de asesoramiento, gestión y sustitución de explotaciones agrarias (artículo 15)	0	1.170.000	1.170.000	1.170.000	1.170.000	1.170.000	1.170.000	7.020.000
Conservación de Recursos Fitogenéticos de interés agrario (artículo 28)	0	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	1.800.000
Innovación (artículo 35)	0	5.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	25.000.000
<b>Fuente de financiación Fondo Social Europeo (FSE)</b>								
Proyectos de acompañamiento a emprendedores en el medio rural	100.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	1.600.000
Programas de formación y contratación de personal técnico	4.011.000	2.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	24.011.000
Fomentar la adaptación al cambio de los trabajadores, las empresas y los empresarios.	2.517.000	1.500.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	12.017.000
Incorporación de personal técnico de gestión.	0	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	1.020.000
Difusión del conocimiento e información	120.000	150.000	150.000	150.000	150.000	200.000	200.000	1.120.000

\* Estimación presupuestaria ampliada al periodo del Marco Comunitario 2014-2020.

Tabla 15. Estimación del presupuesto para gastos de inversión en euros por Líneas y Medidas de Actuación según Fondo de financiación (Periodo 2014-2020)\* (Continuación).

Línea y Medida de Actuación	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
<b>Fuente de financiación Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)</b>								
Adquisición y gestión de la infraestructura científico técnica.	4.500.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	22.500.000
Mejora de la eficiencia energética y modernización de las instalaciones y equipamiento de los Centros IFAPA.	0	2.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	17.000.000
Apoyo a demandas institucionales	415.000	300.000	300.000	350.000	350.000	350.000	350.000	2.415.000
Incorporación de personal investigador y técnico	0	800.000	1.200.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	8.400.000
Infraestructuras TIC en Centros IFAPA	963.000	600.000	600.000	600.000	450.000	450.000	300.000	3.963.000
Proyectos sectoriales de Transferencia.	2.379.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.200.000	1.200.000	10.379.000
Proyectos sectoriales de Investigación.	666.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	4.266.000
Diseño de nuevos productos y servicios TIC para ciudadanía	322.000	510.000	510.000	510.000	510.000	510.000	450.000	3.322.000
Utilización de las TIC en los procesos formativos y metodologías docentes	300.000	450.000	600.000	600.000	600.000	600.000	150.000	3.300.000
Contribuir a la innovación de los sectores productivos mediante Convenios y Contratos con entidades públicas y privadas.	84.000	170.000	200.000	310.000	300.000	310.000	310.000	1.684.000
Participación activa en Redes Temáticas y Plataformas Tecnológicas.	0	50.000	75.000	100.000	100.000	100.000	75.000	500.000
Fortalecimiento institucional de IFAPA como Organismo Público de Investigación (OPI)	500.000	1.500.000	1.925.000	2.000.000	1.800.000	1.500.000	1.425.000	10.650.000

\* Estimación presupuestaria ampliada al periodo del Marco Comunitario 2014-2020.

Tabla 15. Estimación del presupuesto para gastos de inversión en euros por Líneas y Medidas de Actuación según Fondo de financiación (Periodo 2014-2020)\* (Continuación).

Línea y Medida de Actuación	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
<b>Fuente de financiación (Fondo Europeo Marítimo y de Pesca (FEMP))</b>								
Formación en acuicultura	44.000	150.000	150.000	150.000	150.000	200.000	200.000	1.044.000
I+D Pesquera	336.000	200.000	300.000	500.000	500.000	500.000	500.000	2.836.000
Formación Pesquera	370.000	500.000	500.000	600.000	600.000	600.000	700.000	3.870.000
I+D Acuicultura	0	400.000	600.000	600.000	800.000	800.000	800.000	4.000.000
<b>Fuente de financiación: OTROS FONDOS EUROPEOS</b>								
VII Programa Marco de I+D de la UE y Horizonte 2020	157.000	100.000	150.000	200.000	200.000	200.000	200.000	1.207.000
LIFE	416.000	500.000	600.000	300.000	300.000	0	0	2.116.000
<b>Fuente de financiación: TRANS. FINALISTAS</b>								
INIA	500.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	5.300.000
Convenios y Contratos	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	7.000.000
Plan Nacional	350.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	2.150.000
Plan Regional (PAIDI)	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	2.450.000
<b>TOTAL</b>	<b>20.850.000</b>	<b>33.890.000</b>	<b>43.495.000</b>	<b>51.180.000</b>	<b>51.020.000</b>	<b>50.330.000</b>	<b>49.695.000</b>	<b>300.460.000</b>

\* Estimación presupuestaria ampliada al periodo del Marco Comunitario 2014-2020.

Tabla 16. Estimación del Presupuesto total de IFAPA por fuente de financiación (Periodo 2014-2020).

<b>Fondo de Financiación (1)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2014-2020</b>
AUTÓNOMA (2)	33.663.478	35.48.774	37.986.212	40.310.523	42.729.154	45.292.904	48.010.478	283.741.523
FEADER	100.000	6.700.000	6.700.000	6.700.000	6.700.000	6.700.000	6.700.000	40.300.000
FSE	6.748.000	4.570.000	5.670.000	5.670.000	5.670.000	5.720.000	5.720.000	39.768.000
FEDER	10.129.000	11.380.000	13.435.000	14.070.000	13.710.000	13.220.000	12.485.000	88.429.000
FEMP	750.000	1.250.000	1.550.000	1.850.000	2.050.000	2.100.000	2.200.000	11.750.000
OTROS FONDOS EUROPEOS	573.000	600.000	750.000	500.000	500.000	200.000	200.000	3.323.000
TRANSFERENCIAS FINALISTAS	2.200.000	2.450.000	2.450.000	2.450.000	2.450.000	2.450.000	2.450.000	16.900.000
<b>TOTAL</b>	<b>54.163.478</b>	<b>62.698.774</b>	<b>68.541.212</b>	<b>71.550.523</b>	<b>73.809.154</b>	<b>75.682.904</b>	<b>77.765.478</b>	<b>484.211.523</b>

(1) Para 2014 Presupuesto Inicial Aprobado, para el resto de los años estimación presupuestaria ampliada al periodo del Marco Comunitario 2014-2020

(2) Incluye el presupuesto para gastos corrientes y de capital. Si la cofinanciación de los FFEE (20-30%) debe ser consignada en el presupuesto de IFAPA, esta partida deberá incrementarse en unos 5.000.000 € y se reducirá en la misma cantidad la suma de todos los FF.EE.

## 5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El Sistema de Seguimiento y Evaluación del Programa Sectorial IFAPA 2014-2017 se plantea bajo un modelo continuo, en el que anualmente se presentarán al Consejo Asesor y al Consejo Social, órganos colegiados previstos para el asesoramiento y gobierno del Instituto, respectivamente, los sucesivos Planes Anuales de Actuación, así como las Memorias de Actividades desarrolladas. En éstas se recogerá la evolución de los indicadores predispuestos en cada una de las acciones planificadas y ejecutadas en el periodo que corresponda.

Al término del periodo, se presentará al Consejo Social la Memoria Cuatrienal para su evaluación, previa a su consideración por el Consejo Asesor.

Tanto las evaluaciones anuales como la evaluación final se publicaran en la página web del IFAPA.

El conjunto de Indicadores previstos incluye Indicadores Estratégicos, para cada una de las Líneas Estratégicas programadas e Indicadores Operativos para cada una de las Medidas de cada Línea Estratégica. Los indicadores seleccionados tratan de medir el esfuerzo realizado por la Institución y el grado de consecución de los objetivos y logros previstos en términos de calidad, cantidad y tiempo.

Estos indicadores se corresponden en buena medida con los utilizados para cada uno de los Fondos Estructurales Europeos, lo que sin duda, facilitará que el seguimiento de la ejecución presupuestaria se corresponda con el de la actividad desarrollada. En todo caso, estos indicadores se plasmarán a nivel operativo en un cuadro de mando integral para su seguimiento y control.

Tabla 17. Indicadores estratégicos en el nuevo marco de programación.

<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	
<b>INDICADORES DE ESFUERZO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de Proyectos de Investigación y financiación captada</li> <li>- Número de Proyectos de Transferencia</li> <li>- Número de Contratos y financiación captada</li> <li>- Número de Acciones Formativas</li> </ul>	
<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>	
<b>Indicadores de Servicios</b>	- Número de Servicios de Formación (alumnos, horas lectivas)
	- Nivel de Satisfacción de los alumnos con la formación recibida
	- Número de Servicios de Transferencia (Consultas, Asistencia, Técnico Virtual)
	- Nivel de Satisfacción del usuario con servicio prestado
<b>Indicadores de Productos</b>	- Número de Productos de Transferencia (Publicaciones divulgativas e informes)
	- Grado de Satisfacción de los usuarios con los Productos Servifapa
	- Número de Productos de Investigación (Publicaciones ISI e impacto, patentes y obtenciones vegetales)
	- Nivel organizativo (Número de accesos a Webs IFAPA)
<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>	
<b>Incorporación, promoción, formación y evaluación de personal del IFAPA</b>	- Ofertas de Empleo Público aprobadas que contemplen plazas de A1.22 y/o A2.22.
	- Número de interinos de A1.22 y A2.22 incorporados
	- Convocatoria de un concurso de méritos para personal funcionario de A1.22 y A2.22
	- Aprobación de la normativa que permita los efectos económicos y administrativos de los sexenios A1.22 y A2.22.
	- Metodología de evaluación de la actividad para el resto del personal de IFAPA.
	- Plan de Formación interna basado en procesos de detección de necesidades de formación cuya vigencia abarque, al menos, el periodo de programación.
<b>Inversión y gestión de las infraestructuras científico-técnicas</b>	- Miles €/año invertidos en adquisición de infraestructura científico técnica (ICT).
	- Procedimientos de uso y gestión de ICT.
<b>Gestión de procesos</b>	- Procedimientos para la coordinación de la gestión de Fondos Estructurales.
	- Aprobación del Plan de Prevención de Riesgos laborales de IFAPA.
	- Unidades administrativas acreditadas en normas de calidad.
	- Aprobación de carta de servicios IFAPA.
<b>Responsabilidad Social Corporativa</b>	- Aprobación de código ético de IFAPA.
	- Centros IFAPA acreditados en normas de calidad de gestión medioambiental.