Aranda de Duero

Plan Director Municipal Aranda de Duero 2014-2020

Plan de innovación y competitividad

enerlis

Índice de Contenido

1. INTRODUCCIÓN 5
2. PLAN DE MEJORA DE PROCESOS MUNICIPALES 7
2.1. CONTEXTUALIZACIÓN 8
2.2.1. Documentos de Referencia 9
2.2.2. Normativa general y referencias en procesos municipales 9
2.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL 10
2.2.1. Análisis de la estructura de gobernanza 10
2.2.2. Análisis del marco competencial 11
2.2.3. Análisis de los instrumentos existentes 12
2.3. ANÁLISIS DAFO 14
2.4. ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DEL PLAN 17
2.4.1. Estrategia General del Plan 17
2.4.2. Objetivos del Plan 17
2.5. RESULTADOS ESPERADOS 19
2.6. PROGRAMA DE ACTUACIONES 21
Eje 1: Sistema de Gestión Municipal 21
EJE 2: Orientación de la gestión municipal hacia la administración electrónica 26
2.7. PLAN DE COMUNICACIÓN 32
Comunicación interna 33
Comunicación externa 34
3. PLAN DE COMPETITIVIDAD 36
3.1. CONTEXTUALIZACIÓN 37
3.1.1. Identificación inicial de retos 40
3.1.2. Marco normativo y políticas en el ámbito de la competitividad 42
3.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL 55
3.2.1. Análisis físico y urbano de Aranda de Duero 55
3.2.2. Análisis económico de Aranda 58
3.3. ALINEAMIENTO CON LA ESTRATEGIA REGIONAL 62
3.3.1. Alineamiento con estrategia de Especialización Inteligente 62
3.4. ANÁLISIS DAFO 67
3.5. ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DEL PLAN 72
3.5.1. Estrategia general del plan 72
3.5.2. Objetivos del plan 74
3.6. PROGRAMA DE ACTUACIONES 76
Eje 0: Creación de un centro de innovación 76
Eje 1: Información y gobernanza (Digitalización de datos económicos) 79
Eje 2: Innovación y desarrollo tecnológico de la industria 81
Eje 3: Personas, formación y gestión del conocimiento 86
Eje 4. Fortalecimiento empresarial, nuevos modelos de negocio y cooperación 93
4. PLAN DE INNOVACIÓN SOCIAL 99

4.1. CONTEXTUALIZACIÓN 100
4.1.1. Identificación inicial de retos 102
4.1.2. Marco normativo y políticas en el ámbito de la innovación social 104
4.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL 119
4.2.1. Análisis del contexto territorial 119
4.2.2. Análisis demográfico de Aranda de Duero 123
4.2.3. Análisis socioeconómico de Aranda de Duero 128
4.3. ANÁLISIS DAFO 139
4.4. ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DEL PLAN 143
4.4.1. Estrategia General del Plan 143
4.4.2. Objetivos del Plan 143
4.5. RESULTADOS OBTENIDOS 144
Ecosistema de Innovación Social 144
4.6. PROGRAMA DE ACTUACIONES 147
Eje 1: Fomento de la innovación mediante el impulso de la participación de Aranda de Duero en proyecto de Innovación Social a nivel nacional e internacional 147

Índice de Tablas

Tabla I. Matriz DAFO: Debilidades. Elaboración Propia 15
Tabla II. Matriz DAFO: Amenazas. Elaboración Propia 15
Tabla III. Matriz DAFO: Fortalezas. Elaboración Propia 16
Tabla IV. Matriz DAFO: Oportunidades. Elaboración Propia 16
Tabla V. Matriz DAFO: Debilidades 69
Tabla VI. Matriz DAFO: Amenazas 70
Tabla VII. Matriz DAFO: Fortalezas 70
Tabla VIII. Matriz DAFO: Oportunidades 71
Tabla IX. Líneas Base, Meta 2016 y 2020 79
Tabla X. Eje 1: Creación de plataforma 80
Tabla XI. Eje 2: Líneas Base, Meta 2016 y 2020 84
Tabla XII. Eje 2. Innovación y Desarrollo Tecnológico de la Industria 85
Tabla XIII. Líneas Base, Meta 2016 y 2020 88
Tabla XIV. EJE 3. Personas, Formación y Gestión del Conocimiento 91
Tabla XV. Eje 4: Líneas Base, Meta 2016 y 2020 95
Tabla XVI. Eje 4: Fortalecimiento empresarial negocio y cooperación 97
Tabla XVII. Objetivos Europa 2020 104
Tabla XVIII. Prioridades Europa 2020 105
Tabla XIX. Población por Nacionalidad y Grupos de Población 127
Tabla XX. Evolución Paro en Aranda de Duero 129
Tabla XXI. Paro registrado en Aranda según Sexo y Edad 130
Tabla XXII. Paro registrado en Aranda de Duero según actividad económica 131
Tabla XXIII. Dotación de Equipamientos Educativos y Ocupación 132
Tabla XXIV. Población de Aranda por Secciones 134
Tabla XXV. Población extranjera de Aranda por secciones 136
Tabla XXVI. Tamaño y número de Hogares 137
Tabla XXVII. Matriz DAFO: Debilidades 139
Tabla XXVIII. Matriz DAFO: Amenazas 140
Tabla XXIX. Matriz DAFO: Fortalezas 141
Tabla XXX. Matriz DAFO: Oportunidades 142

Índice de Gráficas

Gráfica I. Cronograma sistema de mejora gestión Municipal. 26
Gráfica II. Cronograma Orientación de la gestión municipal hacia la administración electrónica. 31
Gráfica III. Plan de Competitividad: Características..... 39
Gráfica IV. Parámetros climáticos promedio de Aranda de Duero..... 56
Gráfica V. Plano de Aranda de Duero en 1503 57
Gráfica VI. Empresas de Aranda de Duero por sectores económicos .. 58
Gráfica VII. Plan de Innovación Social: Características.....102
Gráfica VIII. Entorno regional de Aranda de Duero.....119
Gráfica IX. Municipios que componen la Comarca de la Ribera de Duero 121
Gráfica X. Localización Aranda de Duero.....122
Gráfica XI. Evolución de la Población de Aranda de Duero.....123
Gráfica XII. Población Aranda de Duero 2014.....126
Gráfica XIII. Mapa Aranda según unidades censales.....135

1. INTRODUCCIÓN

Hasta ahora, el municipio cuenta con algunos planes o documentos de trabajo que implican mejoras en el territorio, pero no con un Plan Director. Se han desarrollado proyectos en la ciudad, han surgido iniciativas, han cambiado los equipos de Gobierno, y se han ido materializando y dibujando proyectos externos, y escenarios que condicionan la evolución de la ciudad.

Estas consideraciones conducen a la necesidad, no de diseñar un nuevo Plan Estratégico, sino de reflexionar sobre la situación actual y reordenar la Estrategia de Ciudad a través de un Plan Director que sea abierto y participativo.

Se trata, en definitiva, de configurar un modelo de ciudad, fruto de la realización de un proyecto ilusionante, que permita mejorar la calidad de vida de los ciudadanos residentes en Aranda de Duero; que logre el suficiente nivel de notoriedad para no dejarse llevar por la inercia de cada día, iniciando una actitud hacia el cambio de las personas con capacidad de decisión; y que permita impulsar sus características propias, apoyándose en sus potencialidades, creando ámbitos de identidad, atracción y referencia para todos.

Un plan que nos permita definir una Visión Estratégica de futuro. La Aranda de Duero que se quiere, a la que se aspira y por la que se va a trabajar. En qué ámbitos se centrarán los esfuerzos y qué estrategias serán necesarias para alcanzar los objetivos planteados mediante la realización de proyectos que permitan diseñar el modelo de ciudad definido.

El resultado de ello permitirá a la ciudad de Aranda de Duero mantener su propia identidad y la posibilidad de que sus ciudadanos se identifiquen con ella.

En este sentido, la capacidad de Aranda de Duero para innovar; los grandes retos a los que se enfrenta; la existencia de nuevos programas de financiación de la I+D+i; y la apuesta decidida del Ayuntamiento de Aranda de Duero por impulsar un plan de proyectos de innovación de ciudad, atraer fondos estatales o europeos a la ciudad, generar dinámicas de involucración y participación ciudadana o buscar fórmulas de colaboración público-privada con empresas locales; suponen los ingredientes necesarios para abrir una gran oportunidad de desarrollo sostenible e innovador para la ciudad.

2. PLAN DE MEJORA DE PROCESOS MUNICIPALES

2.1. Contextualización

El presente plan de mejora es una de las tres partes que conforman el Plan de Innovación y Competitividad de Aranda de Duero 2014-2020 que Enerlis Technology S.L. está elaborando para el Ayuntamiento de Aranda de Duero.

El Plan de Mejora de Procesos Municipales de Aranda de Duero parte de un análisis y diagnóstico de la situación actual del municipio, para, a partir de ese diagnóstico, proponer un plan operativo a corto y medio plazo con la formulación de proyectos concretos que den respuesta a algunos de los retos de la ciudad. Todo ello apoyándose en el uso "inteligente" de las tecnologías de la información y la comunicación, y en la inteligencia colectiva de la ciudad (ciudadanos, funcionarios, etc.)

Para la elaboración del presente plan se han celebrado dos rondas de entrevistas personales con funcionarios y responsables políticos de los diferentes departamentos en los que se estructura la organización municipal. La primera de las rondas se celebró en el mes de noviembre de 2014. Posteriormente se celebró una segunda ronda en los meses de abril y mayo de 2015.

En paralelo, y para lograr el máximo alineamiento de la estrategia de Aranda de Duero con las administraciones que pueden ofrecer financiación para la innovación, se han manejado las siguientes referencias:

2.2.1. Documentos de Referencia

- España: "Plan Nacional de Ciudades Inteligentes"
- Europa: "Agenda Digital Europea"
- Retos Desarrollo urbano Sostenible

2.2.2. Normativa general y referencias en procesos municipales

- Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común
- Artículo 53 del Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público
- LEY 11_2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios Públicos.
- Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de Firma Electrónica
- DECRETO-LEY 2/2014, de 25 de septiembre, por el que se declaran las áreas funcionales estables de Castilla y León.
- LEY 7/2013, de 27 de septiembre, de Ordenación, Servicios y Gobierno del Territorio de la Comunidad de Castilla y León.
- Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.

2.2. Análisis de la Situación Actual

2.2.1. Análisis de la estructura de gobernanza

La estructura de gobernanza se distribuye en distintas concejalías encargadas de cada área de gobierno, en el caso de Aranda de Duero éstas son:

- Promoción y Desarrollo, Turismo
- Acción Social, Mujer, Salud e Igualdad de Oportunidades.
- Hacienda y Patrimonio.
- Tráfico, Seguridad Ciudadana, Protección civil y Bomberos.
- Personal y Régimen interior
- Deportes.
- Obras y Urbanismo
- Servicios
- Medio Ambiente, Aseo urbano y Parques y jardines
- Juventud y Festejos
- Comercio y consumo
- Cultura y Educación
- Barrios y Participación ciudadana

Los servicios que presta el ayuntamiento dependen de la concejalía correspondiente, distribuido en los departamentos.

- Nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- Promoción y desarrollo
- Turismo
- Servicios sociales
- Cultura
- Educación
- Juventud
- Deporte
- Urbanismo
- Alumbrado y mantenimiento de la vía pública
- Eficiencia energética y mantenimiento de edificios públicos
- Gestión del agua
- Limpieza viaria y mantenimiento de parques y jardines
- Seguridad ciudadana, extinción de incendios y protección civil

De cara a la interacción con el ciudadano existe una entrada de registro físico única para todos los temas.

2.2.2. Análisis del marco competencial

De acuerdo con el Artículo 20 de la Ley 1/1998, de 4 de junio, de Régimen Local de Castilla y León. Aranda de Duero, ejercerá competencias en los términos de la legislación del Estado y de las Leyes de la Comunidad Autónoma, en las siguientes materias:

Competencias municipales	
Parques y jardines; pavimentación y conservación de vías y caminos.	Equipamientos comerciales, abastecimientos y mataderos.
Promoción y gestión de viviendas.	Patrimonio histórico artístico
Protección civil. Prevención y extinción de incendios.	Ordenación, gestión, ejecución y disciplina urbanística.
Seguridad en lugares públicos.	Ordenación del tráfico.
Colaboración con la administración educativa en la creación, construcción y mantenimiento de centros docentes públicos y en la escolarización.	Acción social y servicios sociales; protección de la infancia, atención a la juventud y promoción a la igualdad de la mujer; prevención de la marginación e inserción social.
Red de suministro y tratamiento del agua; servicios de limpieza viaria, de recogida y de tratamiento de residuos	Medio ambiente; gestión de montes y espacios naturales.
Competencias internas y externas buscar y completar	Salud pública y sanidad.
Actividades clasificadas.	Defensa de usuarios y consumidores.
Alumbrado público.	Transporte público.
Cultura	Deportes.
Turismo y tiempo libre.	Cementerios y servicios funerarios.
Cualesquiera otras que se les atribuyan en su ámbito territorial y de gestión	

2.2.3. Análisis de los instrumentos existentes

El ayuntamiento de Aranda de Duero dispone de un centro de proceso de datos (CPD) de gestión propia, que presta servicio a las distintas áreas del ayuntamiento. Cuenta con varios servidores reales y virtuales, así como sistemas de almacenamiento de datos y copias de seguridad. Éste CPD, entre otras aplicaciones aloja el software de gestión TAO de la empresa Tsystem, del que se dispone de licencia para los módulos:

Centro de Proceso de Datos (CPD)	
ePAC: Gestión de expedientes.	Tramitación de multas.
REGISTRA: Registro de entrada y salida.	Procedimiento de inspección y sanción.
GEMA: Gestión Económica.	Recaudación ejecutiva.
Estima: Gestión tributaria	Recaudación voluntaria.
GTWin: Gestión tributaria.	GTPob, gestión de población.
Firma electrónica de documentos	Carpeta Ciudadana.
.	Registro Electrónico.

Todo ello montado sobre una base de datos y un gestor documental. Éste sistema enlaza con la sede electrónica https://sede.arandadeduero.es, con la carta de servicios electrónicos.

Centro de Proceso de Datos (CPD)	
Actas de Plenos.	Actas Junta de Gobierno Local.
Calendario de días inhábiles.	Consulta de datos personales.
Consulta y seguimiento de expedientes.	Expedición de documentos electrónicos
Fecha y hora oficial de la Sede Electrónica.	Iniciación de tramitación.
Interrupciones del Servicio.	GTPob, gestión de población.
Notificaciones Electrónicas.	Oferta pública de Empleo.
. Perfil del Contratante.	Registro Electrónico.
Simulaciones y autoliquidaciones.	Sugerencias y Quejas.
Tablón de anuncios.	Validación de Certificado de Sello Electrónico.
Validación del Certificado de la Sede Electrónica.	Validación y comprobación de documentos.

Este sistema tiene una potencialidad importante a futuro, siendo necesaria una parametrización para alcanzar un grado de gestión electrónica conforme al que exige la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.

Solo varios de los procedimientos están desarrollados en su totalidad, y aún no está desarrollada la totalidad de la carta de servicios de la sede electrónica.

Aranda de Duero dispone de una infraestructura de datos espaciales de la ciudad; está constituida por el software GESTIRED usado principalmente por el servicio de aguas. Este aplicativo dispone de una cartografía que es utilizada por el resto de servicios municipales. Por ejemplo, su callejero es el que se utiliza para la gestión del padrón. La cartografía original se elaboró en 1994 para la elaboración del PGOU (aprobado en febrero de 2002) y se va actualizando periódicamente con las modificaciones que surgen.

2.3. Análisis DAFO

Una matriz DAFO es la síntesis del análisis y nos sirve como punto de partida para establecer las estrategias sobre las cuales se basarán las líneas de actuación y las acciones concretas que se habrán de potenciar.

Este análisis trata de identificar los puntos fuertes y débiles del ámbito territorial en cuestión, así como las oportunidades y amenazas que emergen, no sólo del entorno sino del mismo territorio:

Una Debilidad del territorio es una limitación, defecto o inconsistencia interna que constituye ya un obstáculo para lograr la sostenibilidad ambiental.

Por Amenaza se entiende una circunstancia o situación de fuera del territorio desfavorable para su desarrollo. También incluye aquellas circunstancias internas del territorio que en un plazo medio puedan obstaculizar el desarrollo de la zona y la sostenibilidad del territorio.

Una Fortaleza del territorio es un elemento favorable interno en él. Puede consistir en un recurso que, dentro del territorio, está ya en condiciones de ser empleado para lograr su desarrollo. En nuestro caso podríamos decir que se trata de un elemento interno de nuestro término municipal que nos proporciona calidad de vida y permite el desarrollo.

Una Oportunidad es una circunstancia o situación de fuera del territorio (por ejemplo, a nivel comarcal, provincial o nacional) que es potencialmente favorable para su desarrollo, siempre que se alcance la el desarrollo del municipio. También incluye aquellos recursos internos del territorio que en un plazo medio puedan ser utilizados para el desarrollo de la zona, o para mejorar la calidad de vida.

DEBILIDADES
Mucha gestión exclusivamente en papel.
Inexistencia de un GIS municipal.
Escasa interoperabilidad entre departamentos.
Inexistencia de política de "datos abiertos".
Escasa implantación de la administración electrónica.
Canales de participación ciudadana mejorables.
Poca cultura de gestión del conocimiento en el Ayuntamiento.
Ausencia de una estrategia TIC municipal.
Mejorable capacidad de gestión del territorio y los activos municipales.
Deficiente conexión de datos entre edificios municipales.
Inexistencia de repositorios comunes de información.

Tabla I. Matriz DAFO: Debilidades. Elaboración Propia

AMENAZAS
Necesidad de mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios, haciendo más con menos presupuesto.
Freno a la innovación municipal por no disponer de las herramientas adecuadas
Duplicidades, incoherencias, y pérdidas de información.
Recelo por parte de la ciudadanía sobre la actuación municipal
Baja implicación de los ciudadanos en los proyectos de la ciudad.
Dependencia de determinadores proveedores tecnológicos.
Insuficiente cobertura de banda ancha en todo el territorio municipal.
Escasa plantilla TIC en el Ayuntamiento.
Creciente exigencia normativa relativa a las TIC municipales (transparencia, protección de datos, factura electrónica, administración electrónica, etc.).

Tabla II. Matriz DAFO: Amenazas. Elaboración Propia

FORTALEZAS
Disponibilidad de software de gestión adecuado.
Implantación de herramientas TIC en el servicio de aguas.
Experiencias en optimización energética de alumbrado en vía pública y edificios.
Existencia de un anillo de fibra para gestión de los accesos al casco histórico.

Tabla III. Matriz DAFO: Fortalezas. Elaboración Propia

OPORTUNIDADES
Optimización de la información y aprovechamiento de la misma para gestión
Implicar al ciudadano en los proyectos de innovación de la ciudad.
Fuentes de financiación para la incorporación de TIC a las AA.LL.
Demanda por parte del personal municipal de mejores herramientas tecnológicas para realizar su trabajo.
Creciente sensibilidad y exigencia por parte de los ciudadanos de una mayor transparencia, cercanía y eficiencia.
Utilizar herramientas digitales para mejorar el posicionamiento como destino turístico.

Tabla IV. Matriz DAFO: Oportunidades. Elaboración Propia

2.4. Estrategia y Objetivos del Plan

2.4.1. Estrategia General del Plan

El objetivo primario del plan es la adecuación de los servicios y procesos municipales, adaptándolos a un estándar de calidad, que debe producir una mejora en la eficacia de los servicios y una mayor calidad en la prestación de los mismos. De ésta forma la percepción del ciudadano respecto a los servicios municipales y su grado de satisfacción debe mejorar sustancialmente.

2.4.2. Objetivos del Plan

Este objetivo primario lo podemos desglosar en una serie de objetivos detallados:

- Análisis y estandarización de procesos municipales conforme a normalización existente.
- Instalación y parametrización del software de tramitación electrónica municipal.
- Implantación del servicio de atención ciudadana (información y tramitación).
- Implantación de una solución software de cuadro de mandos municipal.
- Análisis y creación de un portal de datos abiertos municipal.
- Implementación de un GIS Municipal Centralizado.

Todo ello, con el fin de avanzar un paso más en el proceso de convertir Aranda de Duero en una smartcity; en una ciudad con unos servicios ordenados y eficientes, dotados de una plataforma tecnológica municipal adaptada a la interacción con el ciudadano y realidad de la oferta y demanda. Con ello se busca seguir construyendo nuevos servicios inteligentes, a fin de garantizar una verdadera política de transparencia y datos abiertos, contribuir a la creación de proyectos innovadores en la ciudad, cumplir el nuevo marco

legal, fomentar la cultura local de la innovación, y aumentar la eficiencia en la operativa y en la gestión de los recursos. Con éste plan Aranda de Duero hace una apuesta decidida por continuar su transformación en ciudad inteligente, y aspira a ser un referente para ciudades de tipología similar.

2.5. Resultados Esperados

Con la consecución de los objetivos formulados, la iniciativa pretende conseguir unos resultados que podemos clasificar en varias capas o dimensiones:

- Capa de Gestión del Cambio: El resultado será un proceso de análisis y rediseño de los procesos municipales para adaptarlos a una tramitación estandarizada y normalizada con la nueva plataforma. Implica también una adaptación a la nueva herramienta y metodología de los técnicos municipales.
- Capa de Software: Con la implantación del software propuesto (apoyado en el nuevo hardware y comunicaciones) se espera conseguir:
    - Una completa plataforma de tramitación electrónica que complete todo el circuito de los expedientes administrativos y la gestión municipal sin papeles.
    - Un servicio de atención al ciudadano de nueva creación para que el ciudadano pueda consultar y gestionar tanto información sobre el municipio de distinto tipo, como aspectos relativos a la tramitación de sus asuntos.
    - Un cuadro de mandos municipal capaz de ofrecer el conocimiento necesario para hacer inteligencia sobre la ciudad, ofreciendo para ello las correspondientes métricas, estadísticas, indicadores, etc.
    - Un portal de datos abiertos. Alimentado con los conjuntos de datos que ofrece la nueva plataforma y con otras fuentes, para poner transparentemente a disposición de los ciudadanos y empresas datos abiertos capaces de generar valor.
- Capa de Comunicación y Difusión: Con la campaña de comunicación se espera conseguir un conocimiento generalizado entre la población de Aranda de Duero de los nuevo servicios y operativas que se van a poner a sus disposición, fomentando su uso, y conociendo los beneficios que aportan. Además esta campaña reforzará las acciones de fomento de la cultura de la innovación y de la filosofía Smart que se

ha propuesto el Ayuntamiento. Por otra parte, la campaña de comunicación presenta un eje de información hacia el exterior de la ciudad, con lo que se espera que contribuya a la difusión de las buenas prácticas y el conocimiento generado, y a la mejora del posicionamiento de Aranda de Duero como smartcity donde localizar proyectos e inversiones.

2.6. Programa de Actuaciones

Eje 1: Sistema de Gestión Municipal

El plan de mejora de los procesos municipales tiene que basarse en unos principios claros, de forma que sea fácil su definición, crecimiento y mejora continua.

Para ello es necesario determinar las necesidades y expectativas del cliente y otras partes que intervienen. En este sentido, hemos de indicar que un Sistema de Gestión Municipal SGM también ha de tener en cuenta los diversos intereses que confluyen en el proceso (no solo el cliente-proveedor) y procurar su equilibrio y representatividad.

1. Establecer una política clara respecto a los objetivos;
2. Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos.
3. Señalar e implementar los recursos necesarios para el logro de estos objetivos.
4. Establecer métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
5. Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
6. Determinar los medios para prevenir deficiencias y eliminar sus causas.
7. Establecer la mejora continua como parte sustancial del SGM.

Análisis inicial

De cara a una mejora de todos los servicios, se plantea la implantación de una metodología de trabajo basada en un sistema de calidad que habrá que definirse en éste proyecto.

Para lo cual en una primera fase debería evaluarse el ayuntamiento conforme a la norma UNE: 66182:2009 "Guía para la evaluación integral municipal". Que a través de un sencillo análisis de indicadores, nos proporciona información del estado inicial según los sectores:

- Desarrollo institucional para un buen gobierno.
- Desarrollo económico sostenible.
- Desarrollo social incluyente.
- Desarrollo ambiental sostenible.

Éste análisis inicial nos marcará el estado actual, fijando prioridades de mejora en las áreas con peores resultados.

Análisis de los procesos

Como paso previo se deberán analizar y describir los procesos que se efectúan en cada servicio, de forma que se tenga claro en un análisis inicial el funcionamiento de todos los procesos que intervienen en la gestión municipal. Pará esto distinguimos tres tipos de procesos.

1. Procesos que contribuyen directamente a la prestación de un servicio

Habrá que revisar cómo se presta cada uno de los servicios, el proceso que se sigue para prestarlos, documentando al menos los siguientes aspectos:

- Requisitos legales en los que se sustenta ese servicio.
- Requisitos de los ciudadanos, Mostrando que se cuenta con sus necesidades o preferencias para la realización del servicio. Si no se dispone de las preferencias de los ciudadanos el ayuntamiento debe de definir los requisitos de ese servicio ajustados al servicio que se presta.
- Formas de proceder o instrucciones que debe seguir el empleado público para prestar esos servicios.
- Pasos que sigue el procedimiento propiamente dicho, para la prestación de cada servicio. Es recomendable generar diagramas de flujo que ilustren los procesos.

1. Procesos que conforman el sistema de gestión

- Control documental.
- Control de los registros.
- Auditorías Internas.
- Control del servicio no-conforme.
- Acciones Correctoras.
- Acciones preventivas.
- Gestión de los recursos.
- Revisión por Alcaldía o equipo de Gobierno.
- Establecimiento de objetivos.
- Planificación de la gestión.
- Sistema de responsabilidades.
- Comunicación interna y externa.

Pará éstos servicios habrá que definir los procedimientos adecuados, que serán generales y transversales a los procesos de prestación de servicio.

2. Procesos que intervienen en el que conforma el área de Medición, Análisis y Mejora

Se han de definir procesos que nos permitan el control de la calidad de los servicios prestados, generando indicadores que sirvan para valorar la calidad del servicio y den píe a mejora de los mismos.

- Procesos de medida seguimiento de las características del servicio que estamos prestando para verificar que cumple con los requisitos que hemos establecido con anterioridad.
- Procesos de verificación del funcionamiento conforme con los procesos planificados.
- Procesos de análisis de los datos recopilados o las incidencias que proponga las soluciones y mejoras en los procedimientos ya implementados.

Documentación del funcionamiento del Ayuntamiento e implementación de sistema

Una vez analizados y estudiados los procesos, se debe desarrollar la documentación que permita definir el sistema de Gestión Municipal, para esto habrá que:

Desarrollar documentos del Sistema de Gestión Municipal

- Desarrollar documentos para implantar el sistema
- Desarrollar documentos que reflejan lo que hace la organización

Preparar el manual del SGM

- Documentar sus procedimientos
- Describir cómo interaccionan sus procesos
- Definir el alcance del SGM

Controlar los documentos del SGM

Actualmente se dispone de una herramienta informática que realiza la gestión documental. Ha de verificarse que ésta herramienta mantiene los principios básicos de los sistemas de gestión de la calidad así debe contemplar.

- Aprobar los documentos antes de su distribución
- Proporcionar la versión vigente de los documentos en los puntos de uso
- Revisar y re-aprobar los documentos cuando se actualizan
- Especificar el estado de revisión de los documentos
- Hacer seguimiento a los documentos externos
- Prevenir el uso de documentos obsoletos

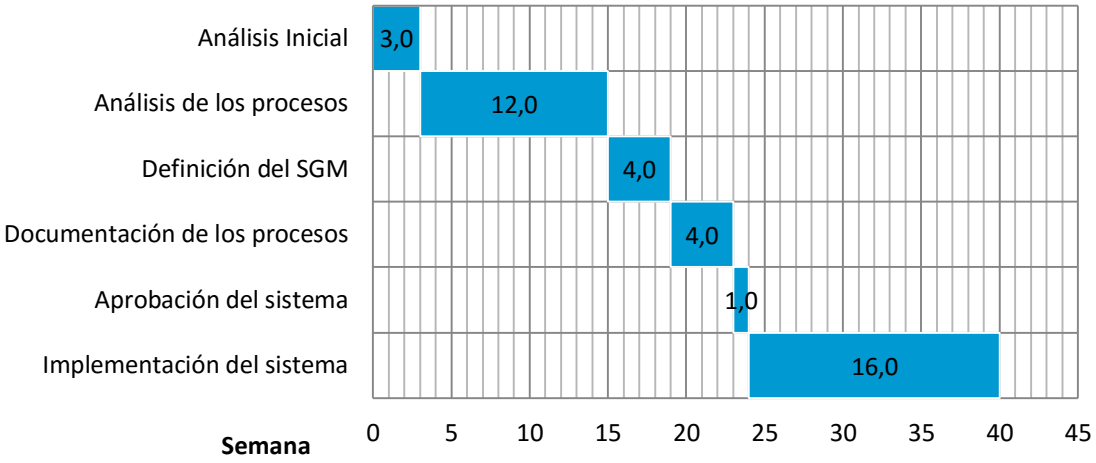
Mantener registros del SGM

- Utilizar los registros como evidencia de cumplimiento de los requisitos
- Desarrollar un procedimiento para controlar los registros
- Asegurar que los registros sean utilizables.

Implantación del Nuevo sistema de Gestión Municipal

Una vez generada toda la documentación hay que poner en funcionamiento todo lo descrito e implantar la nueva operativa de trabajo, que en muchos casos podrá ser la que se utilizaba pero ahora ya normalizada y definida dentro de un sistema de gestión de la calidad que permitirá su mejor control evaluación y mejora.

Cronograma



Gráfica I. Cronograma sistema de mejora gestión Municipal.
Fuente: Elaboración propia

EJE 2: Orientación de la gestión municipal hacia la administración electrónica

El ayuntamiento de Aranda de Duero dispone de un gestor de expedientes en el que tiene implementados parte de los procesos. Con una adecuada parametrización del mismo, teniendo en cuenta la organización realizada en el apartado anterior, se puede conseguir una administración totalmente electrónica.

Implantación de los sistemas en el software Actual

Compilación de todos los procesos municipales en el gestor de expedientes, para llegar a una gestión municipal íntegramente digitalizada, de acuerdo con los procesos definidos en la fase de redefinición de procesos.

Extensión del gestor de expediente a Atención Ciudadana y Control de Censos de forma que se unifiquen las bases de datos de censo y ciudadanía.

Crear un cuadro de clasificación archivística con los expedientes que garanticen el cumplimiento de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.

Ampliación de licencias (Objetivo gestión sin papeles)

Ampliación de la plataforma de tramitación electrónica, proyecto complementario al de expedientes, se trata de cerrar el círculo del expediente electrónico y la gestión municipal sin papeles. Incluiría la extensión de Atención Ciudadana (ATC), Archivo Electrónico, Censos. Se instalará y parametrizará un cuadro de clasificación archivística y sus series documentales. Incluiría los expedientes genéricos y los definidos en la fase inicial de redefinición de procesos. Ha de garantizar el cumplimiento de la ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.

Formación para el personal del servicio de informática municipal de forma que pueda manejar y mantener los sistemas implementados.

Implantación del servicio de atención ciudadana (información y tramitación)

El servicio de atención ciudadana de nueva creación presenta dos aspectos:

En el aspecto de "tramitación" es un servicio de apoyo al ciudadano en relación a la gestión de los tramites que este tenga con el ayuntamiento. Limitándose no solo a una función meramente "informativa" sobre la situación, naturaleza, requisitos, etc. de los mismos, sino también realizando una labor didáctica y de apoyo al ciudadano para capacitarle en su relación telemática con la administración. Para ello se apoyará básicamente en el nuevo software de tramitación de expedientes.

Pero hay otro aspecto, el de "información" general que abarca información muy variada sobre las actividades municipales, de colectivos locales, recursos locales, subvenciones, cursos, agenda cultural, centros

cívicos, etc., que necesita de un gestor de contenidos para poder almacenar, buscar y ofrecer la información demandada. Esto no lo puede cubrir adecuadamente el software de tramitación, por lo que se incorpora al proyecto la implantación de un CMS de software libre, junto con el análisis y creación de la estructura de información y carga inicial de información, para el desempeño de esta tarea de información al ciudadano.

Implantación de una solución software de cuadro de mandos municipal

Solución de análisis, estadísticas e informes para los responsables municipales, generación de cuadros de mando e indicadores, a partir de los datos recopilados en el Gestor de expedientes.

Solución de información gerencial que centralice toda la información y facilita la identificación de mejoras, tanto operativas como estratégicas, en los distintos ámbitos de una organización:

- Integrando datos de diversos sistemas de información para obtener una visión más global de la organización.
- Proporcionando información ordenada coherentemente, analizando cualquier dato con un único motor de consulta.
- Distribuyendo la información y notificando al usuario de las actualizaciones mediante mecanismos automatizados.
- Presentando la información según el perfil, la función y el grado de responsabilidad de la persona decisoria.

La herramienta debe permitir conocer la marcha del municipio, analizar las causas de las desviaciones y a simular situaciones y planificar acciones futuras.

La herramienta debe brindar las siguientes salidas:

- Generación de informes de estado: Un conjunto de informes y estadísticas básicas para todos los ámbitos de la plataforma: Padrón de Habitantes, Gestión Económica, Gestión Tributaria, Expedientes…
- Consola de control: Presentación de diversos indicadores de desempeño clave para el responsable del área, facilitándole una visión instantánea de la situación de su unidad.
- Alertas y notificaciones, mediante un sistema que envía un mensaje al suscriptor cuando el canal ha cambiado de contenido.
- Consultas on-line, con parámetros y criterios de filtrado, y poder así obtener nuevos informes y distribuirlos en cualquier tipo de formato.
- Edición, para personalizar los informes y adaptarlos a la imagen corporativa.

Sistema de Georreferenciación Municipal

Partiendo de la existencia y buen funcionamiento del GIS, que maneja el Servicio de Aguas, y sin tener en el momento actual definidos los posibles usos del resto de departamentos de un servicio GIS, siendo en todo caso mucho menos específicos que los utilizados en la actualidad pro el Servicio de Aguas. Además de las constantes actualizaciones y mejoras que están sufriendo los software dedicados a la georreferenciación, el planteamiento que debería hacerse el Ayuntamiento de Aranda de Duero, es el de valorar la posible adecuación de éste software GESTIRED, para dar servicio al resto de servicios. Toda vez que se dispone de los datos municipales georreferenciados, son meras bases de datos que no debe ser complicada su exportación a futuros sistemas. Así se plantean las siguientes fases.

Estudio datos incluibles en el GIS de cada departamento

Se deberá llevar a cabo un estudio de los datos, inventarios u otros elementos que sea interesante incluir en el sistema, así como los metadatos que han de llevar ligados además de la propia geolocalización.

Estudio de las capas a crear y la implantación

Con los datos recogidos se deberá gestionar que capas es interesante crear y como se van a incorporar al software existente así como la necesidad de acceso al software actual ampliación de licencias, etc.

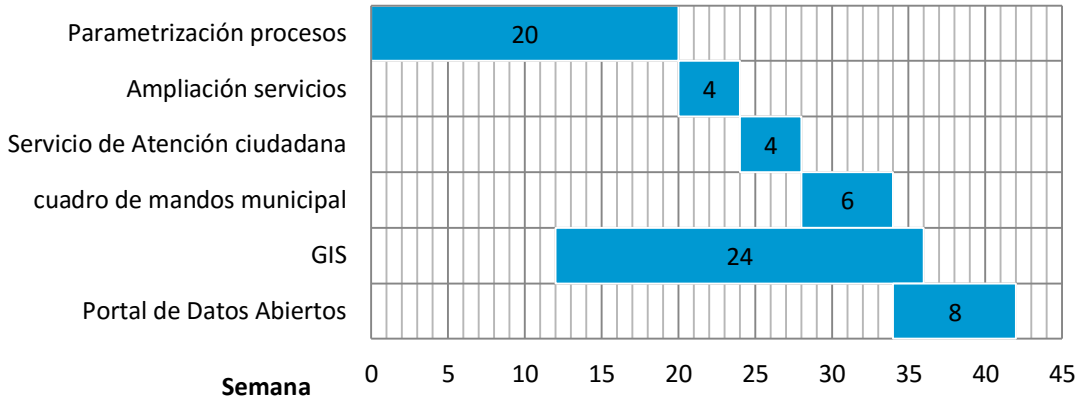
Recopilación e introducción de la información

Una vez definido todo lo anterior solo queda la recopilación de los datos en el formato adecuado para su introducción como nuevas capas en el sistema de georreferenciación.

Análisis y creación de un portal de datos abiertos municipal

Creación de un portal de datos abiertos de acuerdo a los estándares actuales que recoja la información de los sistemas municipales y comparta aquellos datos susceptibles de ser compartidos en forma abierta con la ciudadanía, estos han de poder ser extraídos directamente de los resultados del cuadro de mandos municipal, o ser importado de otras bases de datos municipales o enlaces adecuados.

Cronograma



Gráfica II. Cronograma Orientación de la gestión municipal hacia la administración electrónica.
Fuente: Elaboración propia

2.7. Plan de Comunicación

Para garantizar desde el principio una planificación estratégica y una gestión eficaz de las actividades y herramientas de comunicación y difusión se debe disponer de un Plan de Comunicación de la iniciativa.

El objetivo principal del Plan de Comunicación es difundir el trabajo realizado durante el proceso, diseño y puesta en marcha del Plan de mejora de procesos municipales del ayuntamiento de Aranda de Duero, y explicar claramente los beneficios que supone para el ciudadano.

Los objetivos para este Plan son los siguientes:

- Informar a los funcionarios del ayuntamiento de los nuevos procesos, sistemas, y su desarrollo.
- Informar y comunicar los resultados del mismo a los organismos implicados.
- Sistematizar la comunicación entre la administración local, ciudadanía y empresas, ya que de ella dependerá la correcta gestión y ejecución del proyecto.
- Realizar una comunicación eficaz, transparente y entendible a la sociedad, sobre los beneficios que aporta el proyecto.
- Comunicar a la ciudadanía los nuevos servicios, facilitando la información necesaria para que se generalice su uso.
- Informar a los ciudadanos sobre los nuevos canales de comunicación con el ayuntamiento y como le pueden facilitar su relación.
- Informar sobre la mejora de la eficiencia, optimización de coste, y beneficio medioambiental del proyecto.

Comunicación interna

La estrategia de la comunicación interna tiene como objetivo la sistematización y estructuración de la información de forma que garantice una gestión eficaz y transparente del proyecto, así como asegurar una fluida y eficiente comunicación entre los directamente involucrados, es decir, los participantes del proyecto.

Herramientas

Elaborar y compartir los Informes de Actividad

Intranet habilitada en red municipal con las siguientes herramientas de gestión y de intercambio de información:

- Acceso habilitado y seguro para cada socio
- Archivo compartido de documentos – posible la subida y descarga de documentos
- Acceso a documentos actualizados de planificación y gestión
- Biblioteca con documentos y enlaces útiles para el trabajo de los socios.
- Reuniones periódicas de Gestión.
- Herramientas de telecomunicación (teléfono, correo electrónico, fax, videoconferencia, mensajería).

Comunicación externa

La estrategia de la comunicación externa incluye la difusión y comunicación de las tareas desarrolladas y a desarrollar durante el proyecto, a los potenciales beneficiarios directos, y al conjunto de la sociedad principalmente local.

Herramientas

- Creación de una Imagen Corporativa.
- Promocionar Web, blog y redes sociales del proyecto.
- Participación en redes sociales (Twitter y Facebook).
- Plataforma de participación ciudadana (Ciudadano Creativo).

Actos y Eventos

- Jornadas de sensibilización (lanzamiento de proyecto).
- Talleres de trabajo con los empleados municipales.
- Jornadas de presentación de resultados.

Resultados esperados

La evaluación del grado de avance en la consecución de los objetivos finales establecidos por el Plan de Comunicación requiere realizar una estimación de los impactos ocasionados por las medidas de información y publicidad implementadas. Se trata, por lo tanto, de medir los efectos de carácter más permanente que las actividades de comunicación efectuadas han tenido sobre los principales destinatarios del Plan.

A priori, se espera conseguir:

- Entre los empleados municipales, una buena afinidad con la nueva plataforma tecnológica y un incremento de satisfacción con respecto a la tarea realizada.
- Entre los habitantes de Aranda de Duero, un conocimiento generalizado sobre la administración electrónica a su disposición, un incremento notable del porcentaje de relaciones telemáticas con el ayuntamiento, un conocimiento significativo de la existencia del portal de open data y de sus posibilidades de uso, un incremento del conocimiento del concepto smartcity y sus implicaciones para el ciudadano, una mejor percepción de Aranda como ciudad innovadora y tecnológica.
- Entre los turistas, una mejor percepción de la ciudad como ciudad innovadora y tecnológica.
- Hacia el exterior de la ciudad: Un posicionamiento adecuado en el contexto de las smartcities españolas. La percepción de Aranda de Duero como un caso de éxito en la utilización de las TIC al servicio del ciudadano, una ciudad atractiva e interesante, preocupada por fomentar la cultura de la innovación entre sus ciudadanos. Una buena elección para realizar proyectos e inversiones.

3.PLAN DE COMPETITIVIDAD

3.1. Contextualización

Desde la Oficina de Desarrollo de Aranda de Duero se lanza el inicio del proceso de elaboración del nuevo el Plan de Competitividad.

La elaboración de un Plan de Competitividad para Aranda de Duero encuentra su justificación, entre otras, en las siguientes razones:

- Aranda de Duero es un territorio con un alto potencial innovador.
- Su posición geográfica, la amplitud y diversidad de sus atractivos y su accesibilidad representan oportunidades para el desarrollo de proyectos innovadores.
- Aranda de Duero, al igual que otros territorios con una mayor tradición agrícola, ha de hacer frente a los retos que se plantean en el contexto internacional, a los hábitos y tendencias del mercado y las nuevas demandas de consumo de las personas.
- La innovación se desarrolla sobre un territorio (movilidad, ocupación del suelo, prestación de servicios públicos y privados) que ha de ofrecer atractivos y experiencias de calidad y asumir las exigencias de la actividad, respetando paralelamente la sostenibilidad del territorio en todas su vertientes.
- La innovación requiere una adecuada coordinación y cooperación entre los múltiples agentes – públicos y privados – que intervienen en la innovación de calidad.
- La innovación es además uno de los principales vehículos de la imagen de Aranda de Duero en el exterior y contribuye a la apertura de la sociedad y de la economía hacia el exterior, contribuye al intercambio de ideas, opiniones, valores y culturas así como a la sostenibilidad.
- Las potencialidades de Aranda de Duero en el ámbito innovador demandan establecer un marco de actuación, una hoja de ruta para los diferentes agentes del sector en los distintos ámbitos y niveles.

En consecuencia, la innovación constituye un sector de actividad económica capaz de contribuir a la transformación económica de la ciudad en la línea de una economía competitiva y dinámica, basada en el conocimiento, capaz de crecer de manera sostenible y de mejorar el empleo desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa, tal y como establece la Estrategia Europea 2020, una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

La elaboración del Plan de Competitividad 2014-2020 representa una oportunidad para Aranda de Duero como municipio innovador y para la propia industria innovadora de:

- Repensar el rumbo,
- Consolidar logros y aciertos,
- Proponer mejoras a partir de las lecciones aprendidas y las buenas prácticas
- Identificar nuevos retos, estrategias y actuaciones acordes con la situación actual y las perspectivas del entorno,
- Alinear al conjunto de agentes de la innovación, planes e instrumentos en torno a un marco de actuación, una política innovadora, moderna y adecuada a las exigencias de competitividad empresarial y territorial de Castilla y León en el contexto actual, que se sustente en la cooperación y corresponsabilidad de los agentes implicados.

Después de varios meses de trabajo, en el que han participado activamente los principales agentes del sector, el presente documento recoge los resultados alcanzados en el proceso, constituyéndose por tanto, en el documento ejecutivo del Plan de Competitividad 2014-2020.

El Plan de Competitividad de Aranda de Duero 2014-2020 pretende:

Establecer directrices comunes para el conjunto de protagonistas públicos y privados que conforman el sector innovador arandino, un sector netamente caracterizado por la transversalidad entre los diferentes agentes.

Gráfica III. Plan de Competitividad: Características

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1. Identificación inicial de retos

Antes de que se realizase el análisis en profundidad de la situación actual y del DAFO, ya se podían identificar con las primeras informaciones recabadas una serie de retos de la ciudad. Son retos que de una manera más o menos explícita están en la mente de las distintas personas involucradas en el tejido local.

Para una enumeración más clara, vamos a relacionarlos con la dimensión principal a la que afectan.

1.- Capital humano: Las personas son el principal "activo" que cualquier ciudad tiene para mejorar su competitividad e incrementar su innovación. Aranda de Duero al no disponer de centros universitarios pierde a muchos jóvenes cuando cumplen los 18 años. Estos jóvenes que se marchan a estudiar fuera, en un porcentaje muy alto no regresan ya a la ciudad cuando finalizan sus estudios. Puesto que conseguir el establecimiento de centros universitarios puede ser muy complejo, el reto a trabajar es generar un entorno atractivo y con oportunidades donde los jóvenes arandinos puedan establecerse al finalizar sus estudios universitarios.

2.- Liderazgo y aceleración: Los arandinos han demostrado a lo largo de la historia tener un carácter emprendedor e innovador, si bien de una manera individual. El reto es que alguien (Ayuntamiento de Aranda de Duero) tome la iniciativa de facilitar el proceso de transformación de la sociedad local, aflorando ese carácter emprendedor e innovador de sus habitantes, y extendiendo la cultura de la innovación en el municipio. Los ingredientes iniciales están, pero siguiendo el símil de las reacciones químicas, es necesario un catalizador que ponga en marcha y acelere la reacción para obtener el resultado final esperado. El Ayuntamiento de Aranda de Duero puede y debe ejercer este rol de catalizador, liderando esta transformación que debe empezar por el propio Ayuntamiento.

3.- Ecosistema: Para generar un tejido competitivo e innovador es necesario desencadenar los procesos que generen un auténtico ecosistema local. Hoy en día es imposible competir si no se trabaja colaborativamente y se integra adecuadamente toda la cadena de valor. En Aranda de Duero se aprecian distintos focos de innovación pero no existe una adecuada interrelación entre ellos. El reto es crear un verdadero ecosistema que genere reacciones y sinergias entre sus miembros, y que crezca integrando elementos susceptibles de aportar mucho valor.

4.- Nueva economía: Caminamos hacia una economía basada en el conocimiento. La especialización actual de la economía arandina está muy vinculada al sector agroalimentario y al vino en sus diferentes aspectos. El reto es, sin abandonar estos sectores donde está bien posicionada, buscar oportunidades en los nuevos sectores económicos más intensivos en conocimiento. Lo que es especialmente relevante para garantizar las oportunidades de desarrollo y el futuro de las generaciones más jóvenes.

5.- Sostenibilidad: Cualquier acción transformadora debe diseñarse desde la premisa de la sostenibilidad (en sus diferentes facetas: medioambiental, económica,...) .El conocimiento y la tecnología son los dos grandes aliados para incluir el enfoque de sostenibilidad en los proyectos.

6.- Inclusión: Otro reto que debe contemplar el Plan de Innovación y Competitividad es la inclusión. Debe plantearse con un alcance global incluyendo a toda la población, empresas e instituciones del municipio. Cada uno participará en la medida de sus posibilidades, pero hay que estar vigilantes para no dejar a nadie al margen de este proceso. Y en particular a aquellos colectivos que por diferentes motivos puedan tener especiales dificultades en participar (mayores, personas en riesgo de exclusión, colectivos vulnerables,...).

7.- Integración: El último reto es enmarcar este Plan en la visión global estratégica de la ciudad. La innovación y la competitividad son ejes que deben estar integrados en una estrategia global de ciudad que refleje su identidad, y marque el camino para garantizar su desarrollo sostenible e integral.

3.1.2. Marco normativo y políticas en el ámbito de la competitividad

ESTRATEGIA EUROPEA 2020

Este documento comprende la estrategia de la Unión Europea para la próxima década, los principios y objetivos de la política de crecimiento, así como programas, iniciativas y otros instrumentos que permitan el cumplimiento de las metas de crecimiento y empleo para los países de la unión.

OBJETIVO GENERAL: Paliar las deficiencias del modelo europeo de crecimiento y crear las condiciones necesarias para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, que permita entre otras superar la crisis de la que poco a poco se van recuperando los países.

La UE tiene hasta 2020 para alcanzar cinco objetivos principales en los siguientes ámbitos:

Objetivos Europa 2020	
Empleo	Empleo para el 75% de las personas de 20 a 64 años
I+D	Inversión del 3% del PIB de la UE en I+D
Cambio climático y sostenibilidad energética	Emisiones de gases de efecto invernadero un 20% (o un 30% si se dan las condiciones) menores a los niveles de 1990 20% de energías renovables Aumento del 20 % de la eficiencia energética
Educación	Tasas de abandono escolar prematuro por debajo del 10% al menos un 40% de las personas de 30 a 34 años de edad deberán completar estudios de nivel terciario
Luchar contra la pobreza y la exclusión social	Reducir al menos en 20 millones el número de personas en situación o riesgo de pobreza y exclusión social

Asimismo, la estrategia incluye siete "iniciativas emblemáticas" que constituyen un marco en el que la UE y las administraciones nacionales pueden aunar esfuerzos y reforzarse mutuamente en áreas relacionadas con las prioridades de Europa 2020:

- «Unión por la innovación». Su objetivo es mejorar las condiciones y el acceso a la financiación para investigación e innovación, con el fin de que las ideas innovadoras puedan convertirse en productos y servicios que generen crecimiento y empleo.
- «Juventud en movimiento». Aspira a mejorar los resultados de los sistemas educativos y facilitar el acceso de los jóvenes al mercado laboral mediante diversos mecanismos (programas de estudio, aprendizaje y formación financiados por la UE, plataformas para que los jóvenes puedan buscar empleo en toda la Unión, etc.).

- «Una agenda digital para Europa». Tiene por objeto acelerar el despliegue de internet de alta velocidad y la implantación de las tecnologías de la información y la comunicación.
- «Una Europa que utilice eficazmente los recursos». Su objetivo es ayudar a desligar crecimiento económico y utilización de recursos. Promueve la eficiencia energética, apoyando el cambio hacia una economía con bajas emisiones de carbono, un mayor uso de las fuentes de energía renovables, el desarrollo de tecnologías verdes y la modernización del sector del transporte.
- «Una política industrial para la era de la mundialización». Persigue la mejora del entorno empresarial, en particular para las PYME, facilitando el acceso al crédito y reduciendo los trámites burocráticos, entre otras medidas. También presta apoyo al desarrollo de una base industrial fuerte y sostenible, capaz de innovar y competir a nivel mundial.
- «Agenda de nuevas cualificaciones y empleos». Tiene por objeto modernizar los mercados laborales y potenciar la autonomía de las personas mediante el desarrollo de sus capacidades y la mejora de la flexibilidad y la seguridad en el entorno laboral. También aspira a facilitar la búsqueda de empleo en el ámbito de la UE con el fin de adecuar mejor la oferta y la demanda.
- «Plataforma europea contra la pobreza». Su objetivo es garantizar la cohesión social y territorial, ayudando a las personas pobres y socialmente marginadas a acceder al mercado laboral y ser miembros activos de la sociedad.

Otros instrumentos de la UE —su mercado único, su presupuesto y su agenda exterior— también contribuyen a alcanzar los objetivos de la Estrategia Europa 2020.

En definitiva, en este nuevo periodo la Unión Europea busca mejorar la dimensión económica y la competitividad basada en el conocimiento y la innovación, mejorar la dimensión física y medioambiental con el uso eficaz y eficiente de los recursos y mejorar la dimensión social para conseguir empleo de calidad y cohesión social y territorial. Todo ello, mediante diversos programas y actuaciones establecidas durante todo el periodo.

Todos los Estados miembros se han comprometido con la Estrategia Europa 2020. Sin embargo, cada país tiene diferentes circunstancias económicas y traduce los objetivos generales de la UE en objetivos nacionales.

En este sentido, la Comisión Europea elabora recomendaciones específicas para cada país en las que se analiza su situación económica y se le formulan recomendaciones sobre las medidas que debe adoptar a lo largo de los próximos 18 meses. Se conforman a los problemas que afronta cada Estado miembro y contemplan numerosos aspectos: estado de las finanzas públicas, reforma de los sistemas de pensiones, medidas de creación de empleo y lucha contra el paro, desafíos para la educación y la innovación, etc.

En el caso de España, la Comisión ha hecho cuatro recomendaciones específicas a España para ayudar al país a mejorar sus resultados económicos. Estas recomendaciones se refieren a las finanzas y sanidad pública, el sector financiero, el mercado de trabajo, las pymes y los servicios.

PLAN NACIONAL DE REFORMAS 2015

Los Estados miembros de la Unión Europea (UE) están obligados a presentar, dentro del marco del Semestre Europeo, entre otros, un Programa Nacional de Reformas (PNR) que debe de reflejar las medidas específicas que prevén adoptar los gobiernos para lograr los objetivos que fija la estrategia de crecimiento Europa 2020.

La UE ha establecido para 2020 cinco metas en materia de empleo, innovación, educación, integración social y clima/energía. En cada una de esas áreas, los Estados fijan sus propios objetivos conforme a sus circunstancias económicas, por lo que el Programa Nacional de Reformas refleja el diseño de la política económica a medio y largo plazo.

En el caso de España, éste sigue llevando a cabo profundos ajustes estructurales tras haber acumulado grandes desequilibrios externos e internos durante el periodo de auge del crédito y el sector inmobiliario. Al tiempo que las necesidades de ajuste siguen siendo grandes, las rigideces estructurales y las dificultades de financiación impiden una adaptación más rápida de la economía real y agravan la situación del empleo.

En este sentido, el actual PNR tiene dos prioridades: concluir las reformas iniciadas y adoptar aquellas que sean necesarias para fortalecer la recuperación económica, consolidarla y traducirla en creación de empleo. El Plan expone las reformas estructurales en el ámbito de la Unión Europea que España considera necesario impulsar.

A continuación, se exponen las principales medidas que afectan a la competitividad:

Fomento del crecimiento y la competitividad

Garantizar un funcionamiento flexible de los mercados y que permitan un ajuste moderado de los precios y fomentar el crecimiento a medio plazo, mediante la mejora de la capacitación y la investigación. Destacan, por su alcance, las siguientes reformas:

- Desindexación de la Economía Española, que persigue evitar la pérdida de competitividad continuada por acumulación de diferenciales de precios con el resto de la UEM. Se elimina la práctica de la indexación en el sector público y pretende que ello sirva como modelo de actuación al sector privado.
- Plan de Racionalización Normativa de adaptación a la Ley de Garantía de la Unidad de Mercado (LGUM) que busca adaptar de la normativa estatal, autonómica y local y que complementa la vía de protección de los derechos de los operadores económicos ante vulneraciones de la LGUM.
- Segunda oportunidad que instrumenta nuevos mecanismos para evitar que el fracaso en una iniciativa empresarial no sea un obstáculo insuperable para el emprendimiento futuro. Se trata de facilitar una reestructuración ordenada de las deudas a los deudores responsables, respetando los derechos de los acreedores.
- Mercados. Medidas que contribuyan a un funcionamiento más competitivo de los mercados y a la eficiencia y sostenibilidad de los sistemas en varios ámbitos: la energía (electricidad, gas e hidrocarburos), transporte e infraestructuras (ferroviario, carreteras) o sector agroalimentario, entre otros.

Inversión empresarial y financiación

- Mejorar las condiciones generales de la inversión empresarial, tanto en términos de acceso a la financiación, como con el objetivo de reducir las barreras existentes e incrementar la atracción de la inversión y el talento a España.
- Impulsar la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) pública y privada, tanto con apoyo presupuestario directo, como con incentivos fiscales y con la creación de la Agencia Estatal para la Investigación.

PROGRAMA HORIZONTE 2020

Horizonte 2020 (H2020) es el Programa para la Investigación y la Innovación en la Unión Europea para el periodo 2014-2020 que busca financiar iniciativas y proyectos de investigación, desarrollo tecnológico, demostración e innovación de claro valor añadido europeo.

OBJETIVO GENERAL: Apoyar la implementación de la Estrategia "Europa 2020" y la iniciativa emblemática de "Unión por la Innovación", contribuyendo directamente a abordar los principales retos de la sociedad, a crear y mantener el liderazgo industrial en Europa, así como reforzar la excelencia de la base científica, esencial para la sostenibilidad, prosperidad y el bienestar de Europa a largo plazo. Entre las principales líneas del programa, se encuentran:

- Ciencia Excelente, para reforzar la excelencia científica de la Unión a nivel mundial, principalmente mediante iniciativas de temática abierta y en general, en proyectos individuales.
- Liderazgo Industrial, para acelerar el desarrollo de las tecnologías, para ayudar a las PYME innovadoras europeas a convertirse en empresas líderes en el mundo y para facilitar la financiación de riesgo en actividades de investigación e innovación en su llegada al mercado.
- Retos Sociales, para aportar una respuesta directa a las prioridades políticas y los retos identificados en la estrategia Europa 2020.

La mejora competitiva es abordada por la prioridad "Liderazgo Industrial", buscando acelerar el desarrollo de las tecnologías e innovaciones que sirvan de base para las empresas del futuro y ayudar a las PYME innovadoras europeas a convertirse en empresas líderes en el mundo. En este contexto, tres objetivos específicos:

- Liderazgo en las tecnologías industriales y de capacitación prestará un apoyo específico a la investigación, desarrollo y demostración, así como a la estandarización y certificación cuando corresponda. Se hará

hincapié en la interacción y convergencia de las diferentes tecnologías y sus relaciones con los retos sociales. Se tendrán en cuenta de forma especial las necesidades de los usuarios en y se seguirá un enfoque impulsado por la tecnología para desarrollar tecnologías de capacitación que puedan utilizarse en múltiples sectores, industrias y servicios.

- Acceso a la financiación de riesgo apoyará el desarrollo del capital-riesgo a nivel de la Unión junto con el instrumento de capital del Programa de Competitividad de las Empresas y las PYME.
- Innovación en las PYME proporcionará un apoyo a medida a las PYME con el fin de fomentar todas las formas de innovación en las PYME, centrándose en las que tengan potencial para crecer e internacionalizarse en el mercado único y fuera de él.

Horizonte 2020 adoptará un enfoque integrado con respecto a la participación de las PYME, teniendo en cuenta su conocimiento y sus necesidades de transferencia de tecnología, y las dedicará al menos un 20 % de los presupuestos totales combinados de todos los objetivos específicos incluidos tanto bajo la prioridad "retos sociales" como en el objetivo específico "Liderazgo en tecnologías industriales y de capacitación".

Finalmente mencionar que H2020 financia proyectos (en general en colaboración transnacional) en todas las fases del proceso que lleva de la investigación al mercado: actividades de investigación, desarrollo tecnológico, demostración e innovación (incluyendo innovación social y no tecnológica), así como actividades horizontales de apoyo a la investigación y la innovación.

Además, H2020 explora nuevos instrumentos de financiación tales como premios, acciones de compra pública innovadora o instrumentos financieros de capital y deuda, para maximizar las posibilidades de que los resultados de los proyectos lleguen exitosamente al mercado.

ESTRATEGIA ESPAÑOLA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA Y DE INNOVACIÓN 2013-2020

La Estrategia Española de Ciencia y Tecnología y de Innovación es el instrumento marco en el que quedan establecidos los objetivos generales a alcanzar durante el período 2013-2020 ligados al fomento y desarrollo de las actividades de I+D+i en España.

Estos objetivos se alinean con los que marca la Unión Europea dentro del nuevo programa marco para la financiación de las actividades de I+D+i «Horizonte 2020» para el período 2014-2020, contribuyendo a incentivar la participación activa de los agentes del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación en el espacio europeo.

El propósito general de la Estrategia Española de Ciencia, Tecnología y de Innovación es promover el liderazgo científico, tecnológico y empresarial del conjunto del país y fortalecer las capacidades de innovación de la sociedad y la economía españolas:

1. La Coordinación de las Políticas de I+D+i de las Administraciones Públicas con la Unión Europea así como con el resto de las políticas sectoriales con objeto de generar las sinergias y complementariedades necesarias. Este principio implica, a su vez, la corresponsabilidad de las Administraciones competentes y la adopción de criterios compartidos en materia de gestión, evaluación y, en su caso, la implantación de modelos de cofinanciación.

2. La Definición de un Marco Estable de Planificación que permita:

- Estructurar las inversiones y actuaciones en I+D+i del sector público y del privado.
- Incrementar la coherencia en la planificación de las actuaciones promovidas por las Administraciones Públicas.
- Evitar disfuncionalidades derivadas de la imprevisibilidad en las actuaciones públicas y que redundan en una pérdida de eficiencia.

3. La Aplicación de Criterios de Calidad y Relevancia e Impacto Social internacionalmente reconocidos en la asignación de los recursos públicos competitivos destinados al fomento de las actividades de I+D+i tanto en la evaluación de los méritos científico-técnicos como en la evaluación del mérito tecnológico en cuyo caso se tendrá en cuenta la viabilidad industrial, la proximidad del mercado y el impacto económico de los resultados.

4. La Eficiencia y Rendición de Cuentas en todas las actuaciones ligadas al fomento de la I+D+i de las Administraciones Públicas que promuevan un marco estable de relaciones entre los agentes a medio y largo plazo y que garanticen la difusión de los resultados a la sociedad.

En este sentido, se establecen unos ejes prioritarios que permitirán sentar las bases del futuro desarrollo económico y prosperidad de nuestra sociedad y que han de sustentarse en nuestra capacidad colectiva para innovar. Estos ejes, que tienen un carácter transversal y por tanto afectan al conjunto de los objetivos generales establecidos, son:

1. La definición de un Entorno Favorable que facilite el desarrollo de las actividades de I+D+i y permita la creación de un marco flexible y eficiente tanto en el ámbito de la I+D pública como empresarial y adaptado a las necesidades de los agentes.
2. El impulso a la Especialización y Agregación en la Generación de Conocimiento y Talento que promueva una clara división de funciones entre los agentes para facilitar el liderazgo internacional en I+D+i y potencie la complementariedad de las actividades que se desarrollan en los distintos niveles eliminando las ineficiencias asociadas a la redundancia y falta de especialización.
3. El estímulo a la Transferencia y Gestión del Conocimiento en entornos abiertos y flexibles de colaboración en I+D+i en los que la interacción, la difusión de ideas, y la adopción de objetivos y modelos compartidos favorezca el desarrollo de nuevas ideas e incentive su traslación a

novedosas aplicaciones tanto comerciales como no comerciales que permitan mejorar los resultados obtenidos.

4. El apoyo a la Internacionalización y promoción del Liderazgo Internacional del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación ya que constituyen un claro factor de competitividad y diferenciación que es necesario potenciar.
5. La definición de un marco regional altamente competitivo basado en la Especialización Inteligente de los Territorios que permita vertebrar, en las distintas Comunidades Autónomas, el desarrollo social y económico necesario para favorecer la convergencia a partir de las capacidades del tejido productivo existentes, el potencial científico de sus agentes y el impulso a la innovación como motor del cambio y del progreso.
6. La difusión de una Cultura Científica, Innovadora y Emprendedora que permee en el conjunto de la sociedad, fomente la creatividad e impulse un mayor grado de aceptación social e institucional del emprendimiento.

PLAN ESTATAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TÉCNICA Y DE INNOVACIÓN 2013-2016

El Plan Estatal de Investigación Científica, Técnica y de Innovación ha sido elaborado para corregir las debilidades detectadas y fortalecer el Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación mediante el diseño de actuaciones dirigidas a incrementar la excelencia y el liderazgo científico y tecnológico; impulsar el liderazgo empresarial, fomentar el talento definiendo mecanismos que faciliten la adecuada inserción del mismo; y orientar las actividades de I+D+i hacia los retos de la sociedad como ámbitos en los que a través de la materialización de las ideas en la producción de bienes y servicios promuevan la generación de ventajas competitivas.

La estructura del Plan Estatal de Investigación Científica, Técnica y de Innovación responde a los objetivos estratégicos de la Estrategia española de Ciencia, Tecnología e Innovación y sus ejes prioritarios.

En cuanto a los objetivos específicos del Plan Estatal se refiere, destacan:

1. Potenciar la formación y ocupación de los recursos humanos en actividades de I+D+I tanto en el sector público como en el sector privado.
2. Aumentar la calidad de la investigación científica y técnica para alcanzar el máximo nivel de excelencia e impacto contribuyendo al liderazgo científico y tecnológico internacional de todos los agentes del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación.
3. Fortalecer las capacidades y el liderazgo internacional de las instituciones, centros y unidades ejecutores de investigación científica y técnica.
4. Facilitar el acceso a las infraestructuras científicas y tecnológicas y al equipamiento científico, con especial referencia a las grandes instalaciones científicas y técnicas singulares tanto nacionales como internacionales.
5. Impulsar el liderazgo empresarial en I+D+I potenciando las capacidades de I+D+I de las empresas y la incorporación de las PYME al proceso de innovación.
6. Favorecer la creación y el crecimiento de empresas de base tecnológica y la promoción de redes eficientes de inversores que permitan el acceso a nuevas formas de financiación de las actividades de I+D+I.
7. Incrementar la colaboración en materia de I+D+I entre el sector público y el sector empresarial.
8. Estimular la I+D+I orientada para respuesta a los retos de nuestra sociedad.

9. Impulsar la internacionalización de las actividades de I+D+I de los agentes del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación y su participación activa en el Espacio Europeo de Investigación.
10. Incrementar la cultura científica, tecnológica e innovadora de la sociedad española así como la difusión de los resultados de la investigación científico-técnica y de la innovación financiados con fondos públicos.
11. Profundizar en las políticas de I+D+I basadas en la demanda

El Plan está integrado por cuatro programas estatales que corresponden a los objetivos generales establecidos en la Estrategia española de Ciencia, Tecnología y de Innovación:

- Programa estatal de promoción e incorporación del talento y empleabilidad
- Programa estatal de fomento de la investigación científica y técnica de excelencia
- Programa estatal de liderazgo empresarial en I+D+i
- Programa estatal de I+D+i orientada a los retos de la sociedad

Los programas estatales se despliegan en un total de 18 subprogramas de carácter plurianual, que se desarrollarán principalmente mediante convocatorias en concurrencia competitiva. Además, el Plan Estatal recoge dos acciones estratégicas: la Acción Estratégica de Salud y la Acción Estratégica de Sociedad y Economía Digital

3.2. Análisis de la Situación Actual

3.2.1. Análisis físico y urbano de Aranda de Duero

Para comprender el estado físico de Aranda, se analizan a continuación las variables de: ubicación, hidrografía, orografía y clima.

Aranda de Duero se ubica en el sur de la provincia de Burgos, a 79 km de la capital, en la comunidad autónoma de Castilla y León (España). Las coordenadas de la ciudad son latitud: 41º 39′ N, longitud: 3º 42′ O, tiene una extensión de 127,28 km^2 y se encuentra a 798 m s. n. m según el Instituto Geográfico Nacional.

Su hidrografía está caracterizada por el paso del rio Duero, siendo el río más importante del noroeste de la península ibérica. Nace en Fuentes del Duero, en la falda sur del Pico Urbión (Duruelo de la Sierra, Soria), a unos 2160 metros sobre el nivel del mar, y desemboca en el océano Atlántico en el estuario de Oporto (Portugal).

Además, en el término municipal desembocan sus afluentes Arandilla, Bañuelos y el Arroyo de la Nava.

Orográficamente, el lecho mayor del río Duero da origen a un paisaje llano, un valle disimétrico, de modo que la vertiente septentrional es más escarpada, limitada por un conjunto de plataformas. Por tanto, se trata de un paisaje sin grandes desniveles, formado por las areniscas o calizas de los páramos, los suelos arenosos de las campiñas y los limo-arcillosos de las vegas del río principal y de sus afluentes.

El clima en el municipio se clasifica como mediterráneo continentalizado, de inviernos fríos con frecuentes heladas, y veranos suaves y secos. La oscilación térmica anual ronda los 20 °C mientras que la diaria supera en ocasiones los 15 °C. Las bajas precipitaciones se reparten de forma irregular a lo largo del año, con escasez de las mismas en verano, concentrándose al final del otoño, en los meses invernales y en primavera.

Según la clasificación climática de Köppen Aranda de Duero se encuadra en la variante Csb, es decir, clima mediterráneo de veranos suaves, con la media del mes más cálido no superior a 22 °C pero superándose los 10 °C durante cinco o más meses. Se trata de un clima de transición entre el mediterráneo (Csa) y el oceánico (Cfb). En base a los datos de la estación meteorológica situada en el propio municipio, los parámetros climáticos promedio de Aranda de Duero son los siguientes:

Parámetros climáticos promedio de Aranda de Duero													
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Media
Temperatura media (°C)	.5	.9	.1	.3	3.3	7.7	1.3	0.6	7.5	2.4	.0	.8	1.5 1
Precipitación total (mm)	9.4	7.6	1.2	7.5	3.1	1.8	3.5	4.2	9.4	6.7	4.9	7.1	36.4 4
Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Datos de precipitación (1961-1994) y de temperatura (1961-1994)													

Gráfica IV. Parámetros climáticos promedio de Aranda de Duero

Urbanismo

El asentamiento urbano de Aranda de Duero destaca por su antigüedad en tanto que lugar habitado más de quince siglos antes de la colonización romana de la Península Ibérica, así como por constituir un centro de referencia comarcal y regional que se ha consolidado históricamente, sobre todo a partir de la Edad Media.

La consolidación del núcleo urbano y de la actividad económica vitivinícola de Aranda se inicia a partir de los siglos XV y XVI. Se ha estimado que la población de Aranda pudo alcanzar los 5.500 habitantes en el año 1591.

El plano de 1503 representa a una ciudad plenamente amurallada, densa y compacta en cuanto a las edificaciones que reúne en su interior. Las calles son estrechas y muchas casas se elevan en varias alturas (dos e incluso

tres). La alta calidad de ese plano y de la documentación que lo acompaña, contribuye a esclarecer muchos de los rasgos singulares del origen urbano de Aranda y de parte del trazado de sus calles que ha persistido hasta el presente, a pesar de la desaparición de la muralla.

Gráfica V. Plano de Aranda de Duero en 1503

En este sentido, la estructura urbana de Aranda está marcada por la posición del casco antiguo entre los tres ríos, cómo la ciudad ha crecido en torno a los cauces, la forma y carácter de las infraestructuras que los cruzan.

El espacio entre el Arandilla y el Bañuelos es el centro fuerte de la ciudad, delimitado por la ribera del Duero, a partir del que se organizan los crecimientos radiales o los que, saltando los ríos, se convierten en arrabales históricos o modernos de la ciudad (Las Tenerías y Allendeduero).

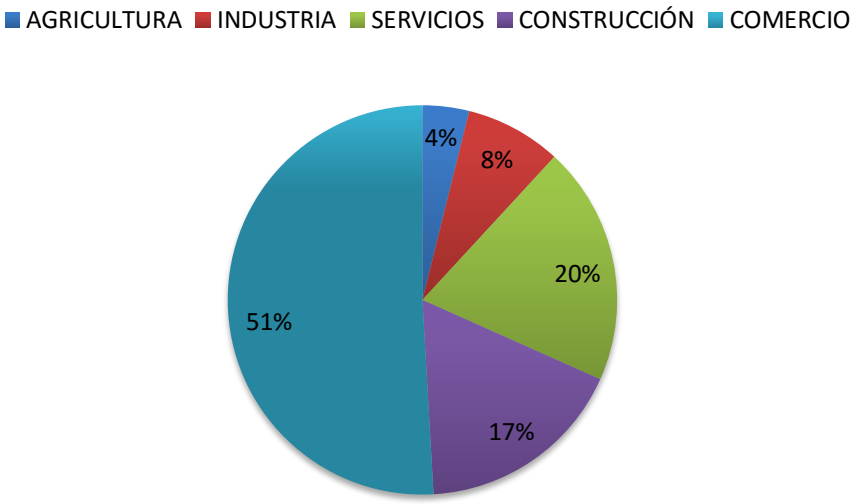
Este carácter de fractura, especialmente en el paso del Duero, no está plenamente superado; tampoco la excesiva facilidad con la que el núcleo crece de forma dispersa y desestructurada por el llano entre los dos ríos menores, hacia el este.

Aranda es una ciudad de barrios. Al clásico crecimiento de las ciudades intra y extramuros y la contraposición entre centralidad y periferias, hay que

sumar la incorporación de grandes piezas periféricas que absorbieron nuevos tipos de vivienda y población, claramente diferenciados.

3.2.2. Análisis económico de Aranda

Para el análisis económico de Aranda de Duero, hemos localizado diversos datos relacionados con los sectores de mayor envergadura del municipio. Recurriendo al indicador de Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) podemos observar que en cuanto al número de empresas por sector de actividad, predominan con gran diferencia las empresas de comercio, transporte y hostelería (51% en total), así como las empresas de servicios (20%) y las empresas del sector construcción (17 %). Asimismo, el sector industria representa el 8% del total de empresas y las empresas del sector agricultura tan solo el 4%.



Gráfica VI. Empresas de Aranda de Duero por sectores económicos

Como puede determinarse a partir de esta gráfica, las actividades industriales tienen una gran relevancia en la economía de Aranda de Duero, especialmente aquellas actividades relacionadas con la industria manufacturera.

Como se ha apuntado el sector servicios es otro de los puntales de la economía del municipio, siendo el comercio minorista realmente el protagonista.

La actividad industrial del Municipio de Aranda de Duero, ubicada fundamentalmente en el Polígono Industrial Allendeduero, se caracteriza por estar integrada por un gran número de pymes y micropymes de carácter familiar, vinculadas a sectores como el alimentario, el textil, la siderometalúrgica, etc., caracterizadas por una escasa capitalización, poco intensivas en tecnología y cuya área de mercado es fundamentalmente urbana, comarcal y provincial. En numerosos casos, son empresas ya existentes antes de la creación del Polígono, que tras su creación se han trasladado al mismo beneficiándose así de las ventajas del polígono.

Junto con estas pequeñas empresas convive un número reducido de grandes empresas y compañías multinacionales, ubicadas en el Polígono Industrial Allendeduero fundamentalmente, que proporcionan a la ciudad un número muy elevado de empleos directos e indirectos y que constituyen el motor de la economía arandina. Entre estas multinacionales y grandes empresas destacan: Calidad Pascual, GSK y Michelin España Portugal S.A.

En la última década las empresas más grandes del municipio (Michelin España Portugal S.A., Calidad Pascual, GSK, etc.) han realizado fuertes inversiones en sus instalaciones, por lo que no se estiman indicios de una deslocalización de su actividad en el corto plazo. GSK, por ejemplo, mantiene en Aranda su producción, aunque ha externalizado a la India gran parte de los servicios contables y administrativos. Por su parte, Calidad Pascual desde sus orígenes está diversificada en una empresa inmobiliaria (Peache) y una aseguradora, convirtiéndose en Corporación Pascual.

Por número de empleados hay cuatro empresas que superan los 250: Calidad Pascual (2.205), Michelin España Portugal S.A. (1.200), ISS Facility Service S.A. (550) y GSK (430). Otras cuatro empresas más se sitúan en el

escalón inferior, entre 101 y 250 empleados: Tecnoaranda S.L. (195), Verdifresh SLU (124), Sabeco S.A. (110), Hormigones y Excavaciones Gerardo de la Calle (101). Entre 50 y 100 empleados había 12 empresas en 2014; 28 empresas empleaban a 30-49 trabajadores; 79 empresas a 10-29 empleados; 729 a 1-9 empleados; y finalmente, el una parte importante de actividades económicas estarían a cargo de trabajadores autónomos sin empleados.

La implantación industrial y de servicios a la industria encuentra en Aranda de Duero un lugar idóneo, por su conexión inmediata a la red viaria nacional e internacional. Los polígonos industriales Allendeduero y Prado Marina han permitido la implantación de empresas de tamaño fundamentalmente grande y mediano. Aunque se trata de dos iniciativas diferentes por su promoción, ambas son colindantes y sus magnitudes agregadas configuran esta área como la tercera área industrial de Castilla y León. A ello se unen pequeñas áreas industriales en otros puntos del término municipal que refuerzan el carácter industrial de la localidad y diversifican la oferta de recursos al servicio de la empresa.

Los proyectos en fase de desarrollo y proyecto de nuevas infraestructuras viarias en el eje este-oeste de la península y la reactivación del ferrocarril seguirán potenciando, cuando se materialicen, la centralidad de Aranda de Duero en relación con otros puntos productivos de la geografía española y, por ende, reforzarán su "capital de localización" como lugar idóneo para la implantación de industrias y servicios, sin perjuicio del desarrollo de otras iniciativas industriales en la comarca.

Se debe señalar que existe mucha "integración económica comarcal" en cuanto a la procedencia de los trabajadores de las empresas ubicadas en Aranda (y en los polígonos próximos). Provienen, en general, de toda la comarca de La Ribera y no sólo del municipio. El radio aproximado de esos movimientos pendulares podría establecerse en unos 25 km. alrededor de Aranda.

Las estructuras económicas que conforman el tejido comercial de proximidad condicionan la calidad de vida del uso residencial al que acompañan, su habitabilidad y la utilización de su espacio público común. En cuanto a los locales comerciales vacíos se ha detectado un incremento notable en los últimos años. Algunos no han sido reocupados de nuevo y se han convertido en garajes. En este ámbito sobresale la llegada de "franquicias" de marcas globales de distribución (Springfield, Women's Secrets, Calzedonia, Body Bell, Mari Paz, etc.) que suelen basarse en umbrales mínimos de población en torno a los 50.000 habitantes para decidir su localización, por lo que constituyen un indicador añadido de la capacidad de atracción comercial que tiene Aranda para toda la comarca.

La economía de Aranda de Duero y la comarca se nutre de actividades de todo tipo. La comarca se caracteriza por su orientación agrícola, con el viñedo como principal cultivo principal, elemento clave de su poderosa industria bodeguera dentro de la D.O. Ribera del Duero. La ganadería, aunque menos importante que en épocas anteriores, es el soporte de la producción de lechazo y de otros productos con nombre y valor en el panorama gastronómico (queso, morcilla, etc.). Vino, lechazo, gastronomía, el patrimonio arquitectónico, histórico y cultural y el amplio y sereno paisaje de Castilla son elementos definitorios del sector turístico que ha ido diversificando y ampliando su oferta de alojamientos y servicios, sin perjuicio de nuevas oportunidades que siguen surgiendo para ofrecer a turistas, visitantes y residentes diversas formas de disfrute del acervo ribereño que, se convierte así, en un activo económico fundamental.

3.3. Alineamiento con la Estrategia Regional

Para elaborar este Plan, se ha tenido muy en cuenta la Estrategia de Especialización Inteligente o RIS3, es decir, "Research and Innovation Smart Specialisation Strategy". Es la puesta en práctica, por parte de la Comisión Europea, del diseño de una estrategia de investigación y desarrollo, que empieza con una visión consensuada de la transformación de la economía regional hacia una más competitiva y sostenible a largo plazo.

Una de las misiones clave de este Programa es que el uso adecuado de los Fondos Estructurales pueda utilizarse de forma más eficaz y puedan aumentarse las sinergias entre las diferentes políticas de la UE, nacionales y regionales, así como las inversiones públicas y privadas.

3.3.1. Alineamiento con estrategia de Especialización Inteligente

La estrategia Europa 2020 de la Unión Europea tiene como objetivo luchar contra las debilidades estructurales a través de tres prioridades que se refuerzan mutuamente:

- El crecimiento inteligente, basado en el conocimiento y la innovación;
- El crecimiento sostenible, promoviendo una economía más eficiente en el uso de recursos, más verde y competitiva;
- El crecimiento integrador, fomentando una economía generadora de empleo que promueva la cohesión económica, social y territorial.

Invertir más en investigación, innovación y emprendedurismo es el corazón de Europa 2020 y una parte crucial de la respuesta europea a la crisis. Una visión estratégica e integrada de la innovación maximizará el potencial de investigación e innovación europea, nacional y regional.

En esta estrategia, la Comisión Europea enmarca el concepto de especialización inteligente, promovido originalmente desde el ámbito de la política regional, pero fuertemente respaldado desde la política de

investigación e innovación, entendiendo que se trata de un instrumento fundamental para asegurar sinergias en la generación de capacidades mediante su iniciativa Horizon 2020 (antiguo Programa Marco de I+D) y los Fondos Estructurales.

Así pues, en el contexto de Europa 2020 la especialización inteligente emerge como elemento clave para ubicar políticas de innovación. Por ello ha sido propuesta como condicionalidad ex-ante de los futuros Fondos Estructurales. Esto significa que cada Estado miembro y región europea debe disponer de una estrategia de especialización bien desarrollada antes de poder recibir apoyo de los Fondos Estructurales para sus medidas de promoción de la innovación.

Esta condición se aplica especialmente a dos de los once objetivos temáticos de FEDER:

- Reforzar la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación (objetivo I+D),
- Mejorar el acceso a, y el uso de, TIC de calidad (objetivo TIC).

La especialización inteligente tiene un fuerte componente de proceso dinámico y las partes implicadas en su desarrollo deben asumir un compromiso para identificar aquellas áreas prioritarias e inversiones basadas en el conocimiento que son fundamentales para el crecimiento y el empleo en cada región. Y no es sólo la implicación y la conectividad interna, sino que RIS3 dirige a las regiones hacia la cooperación transregional para alcanzar un potencial más crítico y una especialización vinculada a nivel europeo.

Como marcan las políticas europeas, la Junta de Castilla y León publicó el documento "Estrategia Regional de Investigación e Innovación para una Especialización Inteligente RIS3 de Castilla y León 2014-2020" que ha instado a Aranda de Duero a desarrollar un Plan Competitividad enfocado a la innovación. Los objetivos estratégicos de la RIS3 de Castilla y León 2014-2020 se despliegan en seis programas con sus correspondientes objetivos específicos:

- Dentro del primer programa 'Innovación empresarial y economía más competitiva', se encuentran los objetivos específicos: apoyar el esfuerzo innovador de las empresas, impulsar la creación de empresas innovadoras basadas en patentes, ideas, proyectos innovadores y en sectores o actividades vinculados al territorio y mejorar la formación para la innovación en los sectores que pueden liderar el cambio en el nuevo modelo productivo.
- En el segundo programa 'Ciencia excelente y liderazgo tecnológico', se hallan los objetivos específicos: fomentar nichos de excelencia y liderazgo internacional en las tecnologías y áreas científicas en las que tenemos ventaja competitiva y potencial, incrementar la calidad científica y el impacto socioeconómico de la actividad investigadora y apoyar el talento y el capital humano.
- Por su parte, el programa 'Internacionalización' acoge los objetivos específicos: enfoque integrado de las actividades de innovación e internacionalización y aumentar la participación de entidades de Castilla y León en programas internacionales de I+D+i.
- En esta línea, el cuarto programa, denominado 'Colaboración' pretende fomentar la colaboración tecnológica entre empresas y la innovación abierta, que haya una mayor colaboración multidisciplinar entre grupos de investigación y creación de plataformas de investigación con masa crítica, identificar la demanda tecnológica sectorial y favorecer la

transferencia de conocimiento y aumentar la convergencia educación superior-innovación.

- Dentro del programa 'Sociedad innovadora', se encuentran los objetivos específicos: formar en actitudes y valores para la creatividad y la innovación, y el desarrollo de competencias empresariales en alumnos y profesores de todas las etapas educativas y acercar a la sociedad los logros de la ciencia y la tecnología.
- Y, finalmente, el sexto programa 'Agenda Digital para Castilla y León', acoge objetivos específicos como fomentar el despliegue de redes y servicios de telecomunicaciones para garantizar la conectividad digital, desarrollar la economía digital para el crecimiento y la competitividad de las empresas, impulsar la e-Administración y mejorar la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios públicos a través de un uso intensivo en TIC e impulsar la adaptación digital de la ciudadanía y la innovación social.

Por último, la Junta de Castilla y León aprobó el pasado 16 de julio de 2015 el Programa Operativo FEDER de Castilla y León 2014-2020 que expone lo siguiente:

"*Los programas operativos son herramientas de planificación que establecen cómo y dónde se invierten los dos fondos de la Política de Cohesión europea o Fondos Estructurales, que son el FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional) y el FSE (Fondo Social Europeo). Cuando los PO tienen carácter regional, su elaboración es competencia de las autonomías. De ahí que hace ahora un año, el 17 de julio de 2014, el Consejo de Gobierno aprobara dos propuestas –una por cada tipo de ayuda europea– que cinco días después se remitieron a la Comisión Europea para su análisis y posterior aprobación*".

En el caso del PO FEDER la tramitación culminó el pasado 14 de julio, fecha en la que la autoridad comunitaria dio luz verde al programa operativo y con ello a una inversión de 628,8 millones de euros en Castilla y León, que incluyen 4 millones en concepto de asistencia técnica, que se destinará a financiar medidas encuadradas en los siguientes seis ejes prioritarios:

Eje 1. Consiste en potenciar la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación. Está dotado con 183,9 millones, el 29,3 % del total, y de su ejecución se encargarán las consejerías de Economía y Hacienda (a través de la ADE) y Educación.

Eje 2. Dirigido a mejorar el uso y calidad de las TIC y el acceso a las mismas. Consume el 7,8 % del presupuesto del PO, 49,4 millones de euros, al que darán uso las consejerías de Economía y Hacienda –de nuevo por medio de la ADE–, Sanidad, Fomento y Medio Ambiente y Educación.

Eje 3. Su objetivo es mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, para lo que se prevén 177,9 millones de euros de fondos FEDER, el 28,3 % de la cifra global, que serán gestionados en su integridad por la Consejería de Economía y Hacienda a través de la ADE.

Eje 4. Pretende favorecer el paso a una economía baja en carbono en todos los sectores, para lo que se contemplan casi 59,3 millones, el 9,4 %, que también corresponderá ejecutar a la Consejería de Economía y Hacienda.

Eje 5. Persigue proteger el medio ambiente y promover la eficiencia de los recursos mediante una partida de 154,4 millones de euros, el 24,6 % del total, a los que darán destino las consejerías de Fomento y Medio Ambiente y Cultura y Turismo.

Castilla y León tiene asignados un total de 1.011,1 millones de euros de los Fondos Estructurales de la UE para los años 2014 a 2020, de los que la Junta gestionará 455 millones. El 91% de esa cantidad, 413,1 millones de euros, se ejecutará a través de los dos PO regionales FEDER y FSE. Dado que el Programa Operativo FEDER de Castilla y León está dotado con 314,4 millones,

los 98,7 millones de euros restantes corresponden al Programa Operativo FSE.

Conviene recordar que los dos PO regionales que ejecutará la Junta han estado abiertos a las sugerencias de todas las personas y organizaciones interesadas en el portal de Gobierno Abierto de la Junta en Internet (www.jcyl.es). De hecho, un resumen de las 40 aportaciones de 17 organizaciones distintas que llegaron por esta vía, al igual que las que recibió la Dirección General de Presupuestos y Estadística a través de otros canales de comunicación, se incorporaron como anexo a la documentación remitida a la Comisión Europea. La mayor parte de las sugerencias fueron efectuadas por gestores de fondos europeos, si bien también participaron otros entes, como ONG y fundaciones de carácter social.

3.4. Análisis DAFO

El proceso metodológico empleado para la elaboración del Plan concede un protagonismo y valor especial a la participación, no sólo por principios (buen gobierno) sino también y fundamentalmente por ser la base de la necesaria cooperación en la posterior implantación de la política innovadora definida para Aranda de Duero.

Este enfoque ha llevado aparejado un esfuerzo importante por establecer diferentes cauces de participación para los distintos agentes y los diferentes hitos del proceso. Se ha tratado no sólo de informar, de ser transparentes, sino también de intercambiar opiniones y experiencias, compartir visiones y conocimiento, y en definitiva aunar criterios, cooperar y aprovechar sinergias en aras de una mayor eficacia y eficiencia de la política innovadora en Aranda de Duero.

En el proceso metodológico, tras los trabajos preliminares de la Fase de información primaria y secundaria, y lanzamiento del proyecto consistentes en la determinación de órganos y agentes participantes en el proceso y tareas básicas de recogida de información, se inicia la Fase 1. "Diagnóstico de Competitividad e Innovación" que ha estado dirigida a:

- Conocer de forma integral, integrada y sistematizadas la realidad existente, el punto de partida para la toma de decisiones, identificando fortalezas o palancas y debilidades o frenos para el desarrollo innovador, del municipio arandino.
- Identificar los factores de competitividad y los retos y precedencias que a priori, y desde el conocimiento de la situación de partida, se deben incorporar a la nueva política innovadora arandina.
- Establecer el marco estratégico del Plan, explicitando la Misión del Plan de Competitividad de Aranda de Duero 2014-2020, formulando la Visión de futuro de la industria innovadora arandina, y los valores o principios de actuación que han de inspirar el diseño y ejecución de la nueva política.
- Definir los Objetivos generales para poder afrontar los retos de futuro e identificar los Ejes Estratégicos, ámbitos prioritarios en los que se focalizarán los esfuerzos y recursos de todo tipo y en torno a los cuales se han definido, desde la participación de agentes públicos y privados implicados con la innovación en Aranda de Duero, los objetivos, las líneas de actuación y las iniciativas a poner en marcha en el período de vigencia del Plan de Competitividad de Aranda de Duero 2014-2020.

Generar un Plan de actuación coherente que integre las actuaciones a desarrollar en el tiempo, que sirva a:

- El Ayuntamiento de Aranda de Duero como instrumento de gobierno y de coordinación.
- El resto de instituciones y sector público para lograr la máxima coordinación y cooperación buscando una actuación coherente y optimizando esfuerzos y recursos.
- El sector privado como marco de referencia para su actuación y toma de decisiones.

Asimismo, del mismo modo que las radiografías nos permiten realizar un diagnóstico de competitividad, nos permite a su vez elaborar un esquema de los puntos fuertes y débiles, tanto internos como externos, a nivel municipal. Analizamos los mismos para poder ver los resultados:

DEBILIDADES
Excedentes propios de la producción, que implican bajada de precio
Falta de mercado para el vino ecológico
Falta de acceso a nuevas tecnologías que mejoren las capacidades de producción
Falta de presencia en redes sociales
Deficiente organización del trabajo
Falta de tamaño
Dificultad para obtener crédito bancario
Dificultad para hacer contratos de larga duración a consecuencia de las condiciones laborales exigidas
Escasa atención a la necesidades actuales
Falta de recursos para introducirse en nuevos mercados
Falta de rendimiento productivo
Falta de financiación para las inversiones previstas
Falta de dedicación de la dirección sindical
Falta de RR.HH. para acometer todas las tareas
Falta de RRHH cualificado

Tabla V. Matriz DAFO: Debilidades

AMENAZAS
Sobreestimación del poder del marketing, referido a la exaltación ilógica de las cualidades del vino
Excedentes sectoriales en la producción que implican bajada de precio total
Mejor consideración de los vinos de Rioja
Enfoque erróneo del enoturismo
Adelanto de impuestos por facturas emitidas y no cobradas
Carestía de impuestos que impide la mejora de financiación propia
Bajada de la demanda y márgenes de beneficio por la coyuntura económica
Competencia proveniente de las grandes multinacionales con más margen de maniobra
Competencia desleal en el sector agrario
Impagos de proveedores
Convenios agrarios insuficientes para proteger el municipio
Falta de proveedores de Roble Americano
Mal hacer de los políticos

Tabla VI. Matriz DAFO: Amenazas

FORTALEZAS
Flexibilidad para abarcar proyectos
Calidad de los productos y servicios
Experiencia en el sector
Mejora de conocimientos gracias a la formación continua
Seguridad e inmediatez, cumplimiento de plazos y trámites administrativos
Creación de empresas anexas que permite conocer el mercado y hacer pruebas en el mismo
Especialización en un determinado campo
Localización e ubicación
RR.HH. Profesionales
El cuidado de las instalaciones
Historia y pasado vitivinícola
Calidad de los productos y servicios

Tabla VII. Matriz DAFO: Fortalezas

OPORTUNIDADES
Evolución favorable del vino ecológico
Participación en más proyectos de I+D+i nacionales e internacionales
Impulso de la innovación
Aumento de ventas a nivel nacional
Diferenciación e inversión en imagen y comunicación
Aprovechamiento de avances tecnológicos
Internacionalización
Formación de equipos poderosos especializados en distintas áreas
Ofrecer servicios más integrales
Creación de un departamento comercial puro
Impulso de la viñaterapia
Creación de seguros que protejan a las bodegas ante las inclemencias climatológicas

Tabla VIII. Matriz DAFO: Oportunidades

3.5. Estrategia y Objetivos del Plan

3.5.1. Estrategia general del plan

Sin olvidar los efectos de la crisis económica y financiera global que afectan también al sector innovador, en la elaboración del Plan de Competitividad de Aranda de Duero 2014-2020 se han tenido en cuenta otros desafíos de carácter más estructural que plantean la necesidad de cambios acelerados para la competitividad de la industria innovadora arandina en los nuevos escenarios. Los últimos años han sido testigo de profundos cambios en la mayor parte de los fundamentos competitivos que tradicionalmente venían condicionando el curso de las actividades innovadoras. Las nuevas pautas de innovación de los agentes económicos tanto extranjeras como nacionales, la aparición y crecimiento de múltiples competidores, la progresiva consolidación de nuevos modelos de transporte y comercialización, etcétera delimitan un nuevo escenario lleno de retos y oportunidades al que se enfrenta el conjunto del sector innovador español y el sector innovador arandino en particular.

Los nuevos desafíos vienen impulsados por unas mayores exigencias de los agentes europeos y de la sociedad en su conjunto en un contexto de creciente poder por parte de los y las clientes y de acceso a la información, de factores de índole socio-demográfico, cultural, tecnológico o ambiental que van a obligar, están ya de hecho haciéndolo, a repensar y transformar parte de los fundamentos y modelos de gestión de oferta y demanda públicos y privados que han marcado el desarrollo innovador en las últimas décadas.

En el marco de la elaboración del Plan de Competitividad de Aranda de Duero 2014-2020 se ha realizado un profundo ejercicio de análisis estratégico de la competitividad y de la innovación arandina. Para ello se ha utilizado la herramienta de la radiografía a distintas empresas de la cadena de valor agroalimentaria, tractora del municipio y con gran potencial para innovar. Ello permite realizar un diagnóstico de competitividad e innovación del municipio.

De este diagnóstico podemos extraer las siguientes conclusiones generales:

- La mayor parte de la actividad agroalimentaria gira en torno al mundo vitivinícola, donde el potencial innovador es muy alto.
- La gestión empresarial está poco planificada. Este es uno de los motivos de que no se encuentre el momento para invertir en I+D+i.
- El número de empresas que han salido al extranjero comercialmente es elevado, no así las que han conseguido implantarse en otros países.
- El nivel tecnológico de las empresas es medio-bajo, la inversión en medios tecnológicos dotaría a las empresas de mayor capacidad productiva.
- Empresas de distintos sectores tienen dificultades para encontrar personal cualificado y/o especializado.
- Las empresas son conscientes de que la innovación juega un papel importante en la competitividad, pero tienen dificultades para invertir.
- La cooperación entre empresas es baja, no confían en la asociación con otras empresas para lograr ser más competitivos.
- La competitividad general es elevada en todos los mercados y el posicionamiento es medio.
- Las empresas arandinas sufren problemas económicos y tienen dificultades para acceder a financiación, por lo que invertir en innovación no les resulta fácil.
- La cultura española lleva intrínseca una clara barrera para la inversión en I+D+i, el miedo al fracaso.
- Existe una excesiva focalización en la reducción de costes, la optimización y la eficiencia.

3.5.2. Objetivos del plan

OE [1]: Impulso de I+D+i sostenido y sostenible

- Alinear la estrategia innovadora de la ciudad con las RIS3 de Castilla y León.
- Generar programas de apoyo directo para el acceso a la innovación a través de financiación.
- Difusión de las iniciativas para el fomento de la innovación promovidas desde los distintos agentes económicos.
- Promover la innovación desde el respeto hacia el medioambiente, de forma sostenible y sostenida.
- Creación de un centro de innovación en la ciudad que actué como un HUB donde se concentren las iniciativas de innovación y la interactuación en este campo entre ciudadanos, empresas, ayuntamiento, entidades educativas, y otras instituciones.

OE [2]: Orientar la educación hacia la generación de una cultura de innovación

- Realizar un Mapa de Formación acorde a los requisitos de las organizaciones y acorde a la estrategia RIS3.
- Forjar espacios de reflexión y debate que permita orientar las líneas formativas innovadoras.
- Generar Programas de Formación práctica y aplicada que faciliten el acceso de los diferentes sectores a la innovación.
- Colaboración con los entes de la provincia especializados en la formación de I+D+i.
- Detectar de manera predictiva necesidades de formación emergentes y elaborar una hoja de ruta para atenderlas.
- Atracción del talento innovador local y nacional

OE [3]: Activar la asociación interempresarial y dinamizar la gestión empresarial Evolución del entramado institucional

- Favorecer el conocimiento mutuo entre empresas del área y las actividades de networking entre ellas.
- Elaborar y mantener un mapa de oferta productiva y de servicios, y fomentar su conocimiento entre todas las empresas de la zona.
- Reanimar la cadena de valor y el impulso de iniciativas empresariales dinámicas
- Facilitar y promover la interrelación entre empresas como fuente de generación de valor y de refuerzo del ecosistema productivo local.

3.6. Programa de Actuaciones

Eje 0: Creación de un centro de innovación

Cualquier actuación orientada a la mejora de la competitividad del municipio ha de estar enmarcada en una estrategia de transformación colectiva orientada a introducir la innovación y la cultura del conocimiento en el ADN del tejido social y económico. Si desarrollamos una estrategia de mejora de la competitividad, y queremos que sea sostenible y sostenida en el tiempo, no podemos limitarnos a diseñar tan solo una serie de actuaciones más o menos tácticas. Por el contrario, hay que ser ambiciosos en el objetivo de abordar un proceso transformador del conjunto del tejido local que introduzca la innovación, la creatividad, y el conocimiento como palancas sobre las que apoyar una mejora continua de la competitividad.

En este proceso transformador, o cambio cultural hacia la innovación, se debe trabajar con las empresas y emprendedores locales como generadores primarios de valor, pero sin olvidar que están inmersos en un ecosistema (territorio y ciudadanos) con el que interactúan. Por ello, es igualmente importante facilitar simultáneamente este proceso transformador en la administración local, y en el conjunto de los ciudadanos de Aranda de Duero.

Esta actuación ambiciosa y global es recomendable "visibilizarla", hacerla tangible, de alguna manera. El medio adecuado es la creación de un centro de innovación, entendido este como un HUB donde se concentren las iniciativas de innovación y la interactuación en este campo entre ciudadanos, empresas, ayuntamiento, entidades educativas, y otras instituciones; con una filosofía de innovación abierta, y donde el Ayuntamiento de Aranda de Duero ejerce una función tractora como agente facilitador de la iniciativa.

Se trataría por tanto de un centro del municipio, no municipal. Por otra parte, el término "centro" no debe inducirnos a pensar en un edificio o espacio físico concreto. El concepto adecuado es el de un HUB de agentes, iniciativas,

programas y proyectos que puede tener dimensiones físicas y/o virtuales (lo ideal sería un hibrido de ambas). Sin duda hay opciones interesantes para albergar físicamente este centro pero lo importante es el contenido y actividades de este HUB, no el "contenedor".

Objetivo general y específicos

El objetivo general es ser el instrumento que aglutine y facilite las iniciativas que se desarrollen en el territorio relacionadas con la cultura de la innovación, la creatividad, y el conocimiento.

Entre los objetivos específicos podemos citar entre otros:

- la creación de un punto de encuentro y generación de sinergias entre los distintos agentes que intervienen en el proceso de innovación, que les aporte valor, y facilite y acelere sus proyectos e iniciativas.
- la generación de un entorno de innovación abierta a disposición de empresas, emprendedores, y ayuntamiento.
- la creación de un entorno favorable para la aparición de proyectos e iniciativas de innovación social y ciudadana.
- la generación de colaboraciones, y la facilitación del acceso a proyectos y programas de financiación de I+D+i.
- el diseño y desarrollo de nuevos espacios para la innovación tecnológica en el sector agroalimentario.
- la dinamización de las empresas locales existentes a través de la búsqueda de nuevos nichos de mercado o la integración de nuevas cadenas de valor.
- la creación de un ecosistema que permita la aparición de proyectos emprendedores de creación de empresas de base tecnológica que puedan ser aceleradas / incubadas desde el centro.
- la sensibilización de la población del entorno, y la transmisión de conocimiento y cultura innovadora.
- la generación de una cultura de ciudadanos y ciudad "inteligente".

- Convertirse en una de las principales herramientas para canalizar la participación ciudadana.

Por su especial importancia y potencial, se pondrá especial foco en lo relativo a la industria agroalimentaria y de la vid.

Organización, forma jurídica y funcionamiento

Si bien el liderazgo del centro de innovación corresponde al Ayuntamiento de Aranda de Duero, el éxito del mismo radicará en conseguir que todos los agentes participantes lo asuman como propio. Por ello, los aspectos prácticos relativos a la forma jurídica que deba adoptar, su organización, funcionamiento, etc., deberán decidirse co-responsablemente entre todos los actores. De tal forma que se logre alcanzar un consenso sobre estos aspectos donde todos se sientan cómodos.

Plan de trabajo y financiación.

Por igual motivo, el plan de trabajo debe nacer de un proceso de co-creación entre todos los miembros. Lógicamente dentro de las restricciones de financiación disponible, recursos disponibles, oportunidades, colaboraciones posibles, etc.

En cuanto a la financiación, tres son las principales fuentes de financiación:

1. Fondos públicos provenientes de Europa, Gobierno de España, y Junta de Castilla y León: La gran alineación de los objetivos, funciones y filosofía de este centro con las respectivas estrategias europeas, nacional y autonómica en materia de innovación y de desarrollo urbano sostenible le configuran como un buen candidato a la captación de fondos provenientes de estas administraciones.
2. Colaboración público-privada: la importancia del sector privado en el centro debe reflejarse también en una participación en la financiación del mismo a través de diferentes fórmulas de colaboración público-

privada. Por ejemplo, participación del centro en proyectos, prestación de servicios retribuidos, políticas de RSE…

3. Ayuntamiento de Aranda de Duero: es indudable que el esfuerzo financiero del Ayuntamiento de Aranda es imprescindible para la creación y puesta en marcha del centro. Posteriormente también será crucial, sin embargo su peso ira disminuyendo a medida que el centro se vaya consolidando e incorporando las otras fuentes de financiación previstas.

Eje 1: Información y gobernanza (Digitalización de datos económicos)

Un aspecto imprescindible para mejorar la eficiencia es mejorar la gestión. Gestionar es tomar decisiones, y estas decisiones serán tanto mejores cuanto mejor y más completa sea la información de la que se disponga. "Sin medir no se puede gestionar eficientemente"

La situación actual es difícil dada la dificultad de localizar indicadores objetivos en el ámbito digital que muestren la evolución económica del municipio, especialmente en materia de I+D+i. Especialmente los datos que provienen del sector privado, ya que los datos socioeconómicos provenientes de administraciones y agentes sociales suelen estar más disponibles. Se convierte pues en necesaria la obtención y digitalización de dichos indicadores, en línea con el Eje 2 del Programa Operativo FEDER de Castilla y León, dirigido a mejorar el uso y calidad de las TIC y el acceso a las mismas.

LINEA BASE	Creación de una plataforma digital pública de datos económicos y sociales.
META 2016	Conseguir que el 5% de las empresas arandinas faciliten los datos a la plataforma.
META 2020	Conseguir que el 20% de las empresas arandinas faciliten los datos a la plataforma

Tabla IX. Líneas Base, Meta 2016 y 2020

Se propone la creación de una **plataforma digital pública** en la que las empresas puedan volcar sus datos económicos (junto con los datos económicos y sociales suministrados por administraciones y agentes sociales). Toda esta información servirá para tener una imagen fiel de la evolución de la situación, tomar en cada momento las decisiones adecuadas y establecer los indicadores necesarios para evaluar los resultados conseguidos con la estrategia adoptada. Además, con estos datos se pueden realizar estudios de los avances económicos. Así, se propone seguir esta línea de actuación:

EJE 1. CREACIÓN DE PLATAFORMA	
Línea de actuación	Iniciativas
1.1. Creación de la plataforma	1.1.1 Crear la plataforma digital e incitar a las empresas innovadoras a volcar sus datos. Dar difusión de esta iniciativa para que las empresas se contagien unas a otras a la hora de facilitar sus datos, manteniendo siempre su confidencialidad.
	1.1.2. Una vez que tenemos los datos de las principales empresas innovadoras, realizar estudios que ayuden a conocer los caminos por los que se debe apostar para incrementar la competitividad de las empresas.

Tabla X. Eje 1: Creación de plataforma

Beneficiarios

Los potenciales beneficiarios de la plataforma digital pública estarán enmarcados en las personas naturales, organizaciones, asociaciones y empresas formales micro, pequeñas y medianas especialmente, pero todo el municipio se beneficiará.

Para el año 2016 se espera que el 5% de MIPYMES del sector de industrias innovadoras creativas utilicen la plataforma para aportar sus datos. Adicionalmente se espera que a través de la plataforma se pueda generar por lo menos 1 estudio con datos sólidos cada año. La expectativa proyección del centro es que el número de MIPYMES haciendo uso de la plataforma se incremente hasta cumplir con la meta del año 2020.

Eje 2: Innovación y desarrollo tecnológico de la industria

La innovación se considera el factor determinante de la capacidad de adaptación y competitividad de las empresas y de los territorios-en el nuevo modelo socioeconómico. "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar" (Michael E. Porter). Todas las economías avanzadas sin excepción, posicionan el conocimiento y la innovación como elemento nuclear de sus estrategias de desarrollo.

En el caso de Aranda de Duero innovar se considera esencial para superar la crisis, para mantener una estructura productiva capaz de crear riqueza y generar empleos de forma sostenible a medio y largo plazo y para colocarnos en el ranking de las regiones líderes. De ahí que el Plan de Competitividad apueste por una economía basada en la innovación y el cambio de tendencia hacia una industria 4.0. También se encuentra alineado con el Eje 1 del Programa Operativo FEDER de Castilla y León (Dirigido a potenciar la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación).

El nuevo escenario en el que se desarrolla la actividad y la industria innovadora está conformado por grandes avances científicos y tecnológicos en distintos ámbitos, personas consumidoras más experimentadas y por lo tanto más exigentes, la extensión del comercio electrónico a cada vez más productos y servicios, una súper segmentación de los mercados, grandes retos sociales y medioambientales, una creciente facilidad para la movilidad de las personas, entre otros.

Todos estos cambios y transformaciones sitúan a la innovación no como una opción, sino como un requisito para la competitividad de las empresas, organizaciones y territorios, además de como oportunidad para la generación de nuevas actividades empresariales.

Por otro lado, la tecnología no siempre es necesaria para innovar pero constituye un importante aliado de la innovación, máxime en un sector como la innovación y cuando se trata de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que están revolucionando el sector y los modelos de negocio de muchos de los subsectores y actividades innovadoras.

En este contexto, la innovación y el desarrollo tecnológico de la industria innovadora constituyen un Eje estratégico del Plan de Competitividad 2014-2020. Este eje de actuación se apoyará en el centro de innovación como instrumento para su ejecución.

Desde este Eje la estrategia a desplegar a través de diversas líneas de actuación e iniciativas va orientada a:

- Sensibilizar a los agentes del sector hacia la innovación y fomentar la cultura innovadora de manera que la innovación no sea una acción puntual, sino un proceso de gestión continuo y sostenido en el tiempo. Para ello será preciso desarrollar una labor proactiva desde la Agencia de Desarrollo de Aranda de Duero en coordinación con el centro de innovación, y en colaboración con los entes de cooperación innovadora

en tanto que organizaciones de gestión próxima, accesible y en contacto directo con los agentes del sistema.

- Impulsar el desarrollo de innovaciones incrementales poniendo en valor e incentivando un modo de innovar no basado exclusivamente en la ciencia y/o el desarrollo de proyectos de I+D, sino en la práctica, la experiencia, la interacción, el aprendizaje interactivo y el conocimiento tácito de las empresas y organizaciones que contribuyan al desarrollo competitivo y sostenible de la innovación arandina.
- Fortalecer la utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) por parte de las empresas y organizaciones y su aplicación a los distintos eslabones de la cadena de valor de las empresas, facilitando y acercando al mundo empresarial un cambio en la forma de gestionar el negocio mediante el uso tecnológico e impulsando proyectos específicos que permitan avanzar en la configuración de auténticos e destinos en consonancia con los requerimientos de los mercados-clientes y del conjunto de la sociedad.
- Favorecer la transferencia de las innovaciones radicales desarrolladas por los diversos agentes de la red arandina de ciencia y tecnología a las empresas y organizaciones del destino Aranda. Se trata de articular un proceso de innovación sistemática en la industria innovadora, fomentar el emprendimiento y el intraemprendimiento e identificar y eliminar las barreras para la creación de nuevas empresas de base tecnológica, al tiempo que avanzar en el posicionamiento de Aranda de Duero en la vanguardia del conocimiento y la investigación a nivel internacional.

LINEA BASE	Conseguir que los agentes económicos se sensibilicen con la innovación. Conseguir impulsar proyectos innovadores.
META 2016	Sensibilización hacia la innovación de 3 de los agentes del sistema, fomentando la cultura innovadora entre los mismos. Impulso a la realización de 1 proyecto de innovación incremental –en productos y procesos– en las empresas de la industria innovadora.
META 2020	Sensibilización hacia la innovación de 5 agentes del sistema, fomentando la cultura innovadora entre los mismos. Impulso a la realización de 5 proyectos de innovación incremental –en productos y procesos– en las empresas de la industria innovadora.

Tabla XI. Eje 2: Líneas Base, Meta 2016 y 2020

Se propone **conseguir que los agentes económicos se sensibilicen con la innovación e impulsen proyectos innovadores** como herramienta para que las empresas arandinas ganen competitividad.

De este modo, se podría seguir esta línea de actuación:

EJE 2. INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LA INDUSTRIA	
Líneas de actuación	Iniciativas
2.1 Sensibilización hacia la innovación de los agentes del sistema, fomentando la cultura innovadora entre los mismos.	2.1.1 Poner en marcha una dinámica sistemática de talleres y jornadas de sensibilización hacia la innovación práctica entre los agentes del sector *(ej.: divulgación de casos de éxito innovadores que hayan tenido impacto evidenciable en la empresa a través de Foros de Innovación).*
	2.1.2. Difundir al conjunto del sector las iniciativas que se estén abordando en todo momento por y para la Industria innovadora a través de una herramienta electrónica y otros soportes que permita la comunicación y visibilización sistemática del sector innovador y sus agentes. (Plataforma para profesionales).
2.2 Impulso a la realización de proyectos de innovación incremental –en productos y procesos– en las empresas de la industria innovadora.	2.2.1. Garantizar que los programas de apoyo a la innovación del Ayuntamiento de Aranda sean accesibles para todas las empresas de la industria innovadora arandina (micropymes), en caso contrario desplegar un programa de ayudas complementario propio para el fomento de la innovación en las empresas - programa que debe contemplar el asesoramiento/dinamización de las empresas, la promoción de iniciativas innovadoras incrementales "tecnológicas y no tecnológicas".
	2.2.2 Apoyar a las empresas de la industria innovadora arandina en la conceptualización, diseño y puesta en marcha de "productos-experiencias" alineados con las prioridades de las RIS3, que aporten dosis de innovación y sean abordados de forma cooperativa entre distintos agentes.
	2.2.3. Apoyar las iniciativas innovadoras desplegadas en las organizaciones de la industria innovadora que impulsen el uso respetuoso de los recursos *(energía, agua, suelo...)* en aras a conseguir organizaciones respetuosas con el medio ambiente y un modelo de desarrollo innovador sostenible.

Tabla XII. Eje 2. Innovación y Desarrollo Tecnológico de la Industria

Beneficiarios

Los potenciales beneficiarios del desarrollo tecnológico estarán enmarcados en las personas naturales, organizaciones, asociaciones y empresas formales micro, pequeñas y medianas pertenecientes al sector de Industrias Creativas, en base al siguiente detalle:

Para el año 2016 se espera que al menos 3 agentes económicos se conciencien de la importancia de la investigación y desarrollo, y como consecuencia se propone impulsar la realización de 1 proyecto de innovación. Adicionalmente se espera que a través del impulso a un proyecto, se sensibilicen más agentes y se puedan impulsar más proyectos hasta cumplir con la meta del año 2020.

Eje 3: Personas, formación y gestión del conocimiento

Los ciudadanos y personas constituyen un factor estratégico para el logro de los objetivos de competitividad e innovación de Aranda de Duero. Su aportación de valor resulta determinante para innovar y elevar la competitividad y el atractivo de nuestros productos, nuestras empresas y organizaciones. Este eje del Plan de Competitividad está alineado con el Eje 2 del Programa Operativo FEDER de Castilla y León (Dirigido a mejorar el uso y calidad de las TIC y el acceso a las mismas).

La importancia de las personas y su profesionalización plantea la necesidad de revisar las políticas de educación y formación en innovación que permitan como objetivo último incrementar el nivel educativo del sector y lograr un capital humano de calidad, todo ello con un enfoque integral, considerando todo el entramado de conexiones entre el mercado laboral, empresarial y educativo. Promover el desarrollo de sus capacidades, conocimientos y habilidades se convierte así en un Eje Estratégico del Plan de Competitividad 2014-2020 de Aranda de Duero.

Las decisiones en el diseño de programas de formación en innovación deben tener como punto de referencia las necesidades del sector. La mirada al tejido productivo para el que se realiza la oferta formativa en innovación es sin duda un aspecto esencial, sin cuya consideración los esfuerzos en materia de educación innovadora no serían eficaces.

En coherencia con estos planteamientos, desde este Eje el PC 2014-2020 se plantea como líneas de trabajo prioritarias:

- Buscar y propiciar la colaboración e implicación de todos los organismos competentes para adecuar la oferta formativa a las necesidadesreales del sector: Departamento de Educación, Departamento de Empleo y Asuntos Sociales, Cámaras de Comercio, Diputaciones, Ayuntamientos…
- Impulsar y consolidar un espacio de reflexión y debate que permita trasladar las necesidades de los profesionales del sector para orientar las líneas formativas en materia de Innovación, facilitando así su profesionalización y la capacidad de generación de empleo, todo ello mediante la creación de una Mesa de Formación Innovadora.
- Avanzar en la profesionalización del sector con el diseño y desarrollo de programas y acciones formativas que permitan mejorar los niveles de cualificación de los profesionales del sector en todos los niveles: empresarios, directivos, mandos intermedios y personal base.
- Buscar fórmulas que pongan en valor el atractivo del sector como oportunidad de desarrollo personal y profesional y apostar por reconocer y atraer el talento a la industria innovadora.
- Favorecer la generación de conocimiento estratégico y propiciar su transferencia al sistema productivo.

LINEA BASE	Diagnóstico de las necesidades formativas clave de la industria innovadora. Diagnóstico de las necesidades formativas dentro de las propias empresas. Centro que imparta cursos superiores relacionados con I+D+i. Atracción de talento innovador en Aranda de Duero.
META 2016	Ofertar 5 cursos enfocados a las necesidades de la industria innovadora. Ofertar 3 programas de formación enfocados a los empleados de la industria innovadora. Firmar 1 convenio con un centro formativo arandino para impartir un curso de estudios superiores relacionado con I+D+i. Reconocimiento a través de la creación de un premio y firmar convenios 2 con entidades formativas a nivel local y nacional que den caché al mismo.
META 2020	Conseguir que se empleen 50 personas en la industria innovadora. Ofertar 6 programas de formación enfocados a los empleados de la industria innovadora. Conseguir que se gradúen 25 individuos anualmente en el curso que se imparte. Firmar 3 convenio con centros formativos arandinos para impartir un curso de estudios superiores relacionado con I+D+i. Otorgar premios de forma anual y firmar convenios 6 con entidades formativas a nivel nacional e internacional que den caché a los mismos.

Tabla XIII. Líneas Base, Meta 2016 y 2020

A través de la realización de un diagnóstico de necesidades formativas clave de la industria innovadora, tanto a nivel interno como a nivel externo, otorgará mayores y mejores conocimientos a la empresa y podrá incrementar su capacidad de enfrentarse en mercados donde haya perdido poder. Mediante la impartición de cursos superiores sobre I+D+i conseguiremos tener talento innovador en el municipio y, para retener al mismo talento, otorgar premios con cierto prestigio. Así, se propone seguir esta línea de actuación:

EJE 3. PERSONAS, FORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
Líneas de actuación	Iniciativas
3.1 Impulso a la adecuación de la oferta formativa a las necesidades y retos del sector.	3.1.1 Elaborar, en colaboración con instituciones competentes y organismos implicados, del Mapa de Formación en Innovación en Aranda de Duero, contemplando tanto la formación reglada como la continua y ocupacional, el catálogo de cualificaciones profesionales así como los certificados de profesionalidad, identificando: Agentes intervinientes con sus funciones y responsabilidades; oferta formativa, contenidos, competencias; oficialidad de los ciclos + cualificaciones; formación "incompany"; indicadores de demanda (nº alumnos y alumnas formadas, nº personas insertadas en el mundo laboral, nº subsectores más demandados,...).
	3.1.2. Consolidar un espacio de reflexión y debate que permita orientar las líneas formativas en materia de Innovación con las necesidades de profesionales del sector, facilitando su profesionalización y la capacidad de generación de empleo del sector. Mesa de Formación en Innovación con participación público-privada, en la que estén representados todos los sectores implicados: Departamento de Industria, Innovación, Departamento de Empleo y Asuntos Sociales, Departamento de Educación, Diputaciones, Ayuntamientos, Cámaras de Comercio, Agencia de Desarrollo, Asociaciones Profesionales del sector y centros de formación en innovación.
	3.1.3. Realizar un Diagnóstico de las necesidades formativas clave de la industria innovadora necesario para adecuar la oferta formativa a dichas necesidades (definición y desarrollo de las líneas formativas y estratégicas a corto y medio plazo). Proyecto liderado por la Mesa de Formación en Innovación.

EJE 3. PERSONAS, FORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
Líneas de actuación	Iniciativas
3.2 Contribución a la profesionalización del sector.	3.2.1 Colaborar con los organismos competentes en generar Programas de formación, potenciando el uso de canales y mecanismos que faciliten el acceso del sector (e-formación,...): Formación en Gestión de la Innovación del personal de la Administración arandina, de los agentes públicos y privados locales y comarcales. Formación Cultura de la Innovación Formación de empresarios y empresarias innovadoras y afines vinculado a la elaboración por cada participante de su proyecto de empresa con tutorización posterior. Formación continua, en materia de idiomas, nuevas tecnologías, etcétera.
	3.2.2. Fomentar el conocimiento por parte de los empresarios, de la oferta educativa en innovación y las competencias profesionales que se ofertan al mercado laboral.
	3.2.3 Sensibilizar al sector para garantizar la contratación de personal cualificado, vinculado al sistema de cualificación y formación profesional.

EJE 3. PERSONAS, FORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
Líneas de actuación	Iniciativas
3.3 Impulso a la generación de conocimiento estratégico y su transferencia al sistema productivo.	3.3.1 Colaborar con los centros de educación arandinos en la implantación de estudios de Post-grado en Innovación con Mención de Calidad que nos sitúen en el espacio europeo de educación superior.
	3.3.2. Desarrollar e implantar un Observatorio Innovador que actúe como un de un Sistema de Inteligencia Competitiva accesible y de referencia para el sector innovador arandino, buscando su integración en las redes de conocimiento de ámbito regional, estatal e internacional.

EJE 3. PERSONAS, FORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
Líneas de actuación	Iniciativas
3.4 Reconocimiento y atracción de talento en el ámbito innovador.	3.4.1 Desarrollar acciones de sensibilización que pongan en valor el atractivo del sector como oportunidad de desarrollo personal y profesional.
	3.4.2. Desarrollar acciones específicas para la captación directa de capital humano, mediante convenios con entidades formativas y prácticas del alumnado a nivel local, nacional y europeo.
	3.4.3. Mejorar la imagen social en torno a las profesiones ligadas a la innovación incentivando la voluntad de participación profesional de los recursos humanos tanto en puestos directivos como en personal base.
	3.4.4. Identificar grupos de excelencia en el ámbito innovador que tengan visibilidad y sean referentes para prestigiar sus áreas de actividad.
	3.4.5. Redefinir los Premios al Innovador Arandino fijando criterios dirigidos a reconocer tanto las actividades innovadoras (por dinamizar zonas concretas, permitir visibilidad del territorio, capacidad para generar intercambios, etc.) como otras actividades que por su notoriedad o activo beneficien a la innovación, los esfuerzos e iniciativas orientadas a la sostenibilidad y la innovación por parte de empresas y organizaciones del ámbito innovador en Aranda de Duero.

Tabla XIV. EJE 3. Personas, Formación y Gestión del Conocimiento

Beneficiarios

Los potenciales beneficiarios del desarrollo de personas estarán enmarcados en las personas naturales, organizaciones, asociaciones y empresas formales micro, pequeñas y medianas pertenecientes al sector de Industrias Creativas, en base al siguiente detalle:

Para el año 2016 se espera que a través del diagnóstico de las necesidades formativas entorno a la innovación se lancen 5 cursos para formar a personas interesadas que no están en el sector actualmente y para el año 2020 conseguir que se empleen 50 personas en la industria innovadora. Además, para aquellos empleados en la misma industria, se espera que se impulsen 3 cursos en la misma línea para el año 2016, y doblarlos para el 2020. Así mismo, presentar un curso de estudios superiores relativo a I+D+i en el municipio dotará de otra herramienta de formación que situará a Aranda de Duero en el espacio europeo de educación. La meta de 2016 ese firmar un convenio con centro formativo arandino que ofrezca este curso y para 2020 firmar otros 2 convenios y graduar a una media de 25 estudiantes anualmente.

Adicionalmente se espera que a través de la creación de un premio al Innovador Arandino, apoyado por otras actividades de mejora de imagen, grupos de excelencia, captación de capital humano innovador y acciones de sensibilización; atraiga al talento innovador al municipio arandino. Para 2016 se desea crear un reconocimiento a través de la creación de un premio y firmar convenios 2 con entidades formativas a nivel local y nacional que den caché al mismo; y para 2020 se desea otorgar premios de forma anual y firmar convenios 6 con entidades formativas a nivel nacional e internacional que den caché a los mismos.

Eje 4. Fortalecimiento empresarial, nuevos modelos de negocio y cooperación

La competitividad e innovación de Aranda de Duero y su contribución a la transformación económica de la provincia pasa necesariamente por fortalecer su entramado empresarial y facilitar la adaptación y/o el cambio en el modelo de negocio. Este eje del Plan de Competitividad está alineado con el Eje 3 del Programa Operativo FEDER de Castilla y León, cuyo objetivo es mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

Para ello es preciso hacer uso del conocimiento y de la experiencia adquirida como fuente de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios innovadores, tanto de forma individual como en cooperación, facilitando la incorporación de nuevas tecnologías en general y la utilización de las tecnologías de la información y comunicación, en particular, en los diferentes procesos y ámbitos de gestión empresarial.

La escasa dimensión de las empresas innovadoras arandinas en general impone la necesidad de impulsar la cooperación efectiva entre ellas, y de éstas con el resto de agentes del sistema innovador, para desarrollar actuaciones que permitan aprovechar sinergias y afrontar retos estratégicos que de forma individual no sería posible alcanzar.

La cooperación refuerza la competitividad individual de las empresas en la medida en que permite, superar la escasa dimensión de empresas y organizaciones y conseguir objetivos comunes asociados a los retos globales a los que se enfrenta el destino y la industria innovadora arandina, conformando un ecosistema competitivo y sostenible.

Existen fórmulas diversas para la cooperación entre las que se encuentran los clústeres, ampliamente desarrollados en el ámbito industrial, que han demostrado su capacidad para estimular el desarrollo de innovaciones a través del intercambio de experiencias y conocimiento, la

optimización del uso de las estructuras científico-tecnológicas y el aprovechamiento de recursos compartidos (sinergias).

La estrategia en este Eje se centra en:

- Contribuir a desarrollar una financiación adaptada a las necesidades de las empresas que faciliten su adaptación a las exigencias de competitividad que plantea el mercado, el surgimiento de nuevas actividades de alto valor añadido y el desarrollo de proyectos empresariales innovadores.
- Propiciar y apoyar el emprendimiento y el intraemprendimiento de actividades y nuevas empresas en el ámbito innovador que contribuyan al fortalecimiento de la cadena de valor del destino y el desarrollo de una oferta innovadora competitiva en el conjunto del territorio.
- Fomentar la cultura de la cooperación como elemento imprescindible para ser competitivos.
- Desarrollar e incentivar proyectos de cooperación entre empresas, asociaciones, entes de cooperación innovadora, etcétera.
- Generar y ayudar a implantar fórmulas y herramientas de cooperación (clubs de producto, alianzas estratégicas, asociación clúster, relación con otros clústeres, entre otras).

LINEA BASE	Modernizar el tejido empresarial en cuanto a instrumentos de gestión se refiere. Aumentar las iniciativas empresariales nuevas y fortalecer la cadena de valor agroalimentaria. Mejorar la cooperación inter empresarial.
META 2016	Mejora de sus instrumentos de gestión y comercialización del 5% de las empresas del municipio. Creación de un programa de apoyo a las empresas del sector para innovar en la cadena de valor. Apoyar plenamente a una empresa joven en su desarrollo de una nueva iniciativa. Creación de un grupo empresarial y un clúster del sector agroalimentario que defienda sus intereses.
META 2020	Mejora de sus instrumentos de gestión y comercialización del 10% de las empresas del municipio Introducción de 2 nuevos productos y 2 nuevos procesos de establecimiento de relaciones con clientes. Conseguir que se gradúen 25 individuos anualmente en el curso que se imparte. Conseguir el desarrollo completo de 3 iniciativas novedosas. Creación de 3 grupos empresariales y 2 clúster de los sectores clave que defiendan sus intereses

Tabla XV. Eje 4: Líneas Base, Meta 2016 y 2020

El tejido empresarial arandino debe modernizarse tecnológicamente, por lo que se convierte en requisito de mejora de la competitividad, la modernización de los sistemas de gestión a través de las TICs. También existe una insuficiencia de nuevas iniciativas empresariales que fortalezcan la cadena de valor. Además, las empresas arandinas deben ampliar su cooperación para poder alcanzar proyectos de mayor envergadura.

De este modo, se podría seguir esta línea de actuación:

EJE 4. FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL, NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO Y COOPERACIÓN	
Líneas de actuación	Iniciativas
4.1 Apoyo a la modernización del tejido empresarial existente para el desarrollo de una oferta innovadora más competitiva.	4.1.1 Incentivar, mediante subvenciones a la inversión, la modernización de infraestructuras e instrumentos de gestión orientadas a: Mejora del atractivo y aportación de valor añadido a los innovadores (nuevas demandas y necesidades, desarrollo de una oferta complementaria...). Mejora de sus instrumentos de gestión y comercialización, a través de la utilización de las tecnologías de la comunicación y de la información (TICs). Utilización de tecnologías innovadoras, especialmente orientadas a la eficiencia energética y la minimización del consumo de recursos (agua, suelo, etcétera).
4.2 Fortalecimiento de la cadena de valor y desarrollo de nuevas iniciativas empresariales.	4.2.1. Diseñar y poner en marcha un programa de apoyo a las empresas del sector para impulsar su rentabilidad y crecimiento a través de nuevos modelos de negocio basados en: • la ampliación o mejora de sus ámbitos de producto y de mercado (diversificación-innovación). • la aplicación de nuevos procesos y tecnologías en sus relaciones con el cliente.
	4.2.2 Apoyar de forma integral al emprendimiento e intraemprendimiento innovador: fomento de la cultura emprendedora entre los jóvenes a través de los centros de formación, asistencia técnica específica y acompañamiento a las empresas y emprendedores en el ámbito innovador y apoyo financiero.

EJE 4. FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL, NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO Y COOPERACIÓN	
Líneas de actuación	Iniciativas
4.3 Cooperación interempresarial: Promover la interrelación y colaboración entre empresas del sector y de sectores relacionados.	4.3.1 I Fomentar la cultura cooperativa y asociativa mediante el apoyo a la creación de grupos empresariales y el desarrollo de fórmulas de cooperación: • Clubs de producto (desarrollo de producto bajo una marca común, promoción y comercialización conjunta), • Agrupaciones de interés económico sectoriales o transversales, • Cadenas, franquicias… • Centrales de compra y de servicios • Alianzas temporales.
	4.3.2. Propiciar la creación de una asociación Clúster (Como paso previo, organizar periódicamente desde la Agencia de Desarrollo *Jornadas de Networking* con el objetivo de propiciar contactos empresariales según una relación "Business to Business" poniendo en contacto a todos los integrantes del Clúster para conocerse en profundidad, intercambiar propuestas, puntos de vista sobre el sector y hacer negocios).
	4.3.3 Propiciar el interés e implicación de otros sectores con la innovación a través de los clúster existentes (pre clúster Agroalimentario, Transporte y Logística, etcétera) con el objetivo de: Utilizar los conocimientos y tecnologías de estos sectores para afrontar los retos de la innovación. Ejercer desde la innovación, dada su transversalidad, el papel de tractor de otras industrias.

Tabla XVI. Eje 4: Fortalecimiento empresarial, nuevos modelos de negocio y cooperación

Beneficiarios

Los potenciales beneficiarios del desarrollo de personas estarán enmarcados en las personas naturales, organizaciones, asociaciones y empresas formales micro, pequeñas y medianas pertenecientes al sector de Industrias Creativas, en base al siguiente detalle:

Para 2016 se quiere modernizar el tejido empresarial en cuanto a instrumentos de gestión se refiere del 5% de las empresas del municipio, y para 2020 mejorar de sus instrumentos de gestión y comercialización del 10% de las empresas del municipio

Asimismo, se desea aumentar las iniciativas empresariales nuevas y fortalecer la cadena de valor agroalimentaria. Para ello se establece la meta de 2016 en la creación de un programa de apoyo a las empresas del sector para innovar en la cadena de valor. Así, para 2020 se desea apoyar plenamente a una empresa joven en su desarrollo de una nueva iniciativa e introducir 2 nuevos productos en el mercado y 2 nuevos procesos de establecimiento de relaciones con clientes, así como conseguir el desarrollo completo de 3 iniciativas novedosas.

Otro de los puntos clave a mejorar es la cooperación interempresarial. Para ello se desea que en 2016 se cree de un grupo empresarial y un clúster del sector agroalimentario que defienda sus intereses, y para 2020 la creación de 3 grupos empresariales y 2 clúster de los sectores clave que defiendan sus intereses.

Si asumimos que la fórmula de la competitividad es C=T2 donde T son Talento y Tecnología, vemos como estos ejes de actuación van perfectamente enfocados a desarrollar esas dos variables. Y además nos dotamos de las herramientas necesarias de gobernanza y ejecución del Plan mediante la creación de la plataforma digital de información y el centro de innovación.

4.PLAN DE INNOVACIÓN SOCIAL

4.1. Contextualización

Con el actual marco económico se abre un proceso de reflexión y debate en torno a los nuevos retos que enfrentan las economías actuales y que, incuestionablemente, adquieren cada vez mayor carácter social. La creencia, hasta ahora, en que el crecimiento económico basado en el conocimiento y la innovación era capaz de responder a las demandas sociales, ha sido puesta en entredicho, y aún más durante el periodo de crisis, elevando la necesidad de avanzar hacia una postura común de desarrollo capaz de establecer una relación directa entre las dimensiones económica y social.

Conscientes del cambio irrevocable, los gobiernos reconocen cada vez más la importancia y necesidad de basar las políticas en lo denominado "*Innovación Social*", como respuesta a problemas producidos en el mercado y el sector público, que no han podido ser solventados (crisis económica, desempleo, pobreza, cambio climático, exclusión social o falta de desarrollo personal,...).

Ahora bien, aunque la crisis pueda ayudar, la innovación social no es algo que surja por generación espontánea, en este sentido, en la *Guía de la Innovación Social* de la Comisión Europea se establecen los cuatro elementos principales que componen el proceso de la innovación social:

- Identificación de nuevas, cubiertas o no cubiertas, adecuadamente las necesidades sociales.
- Desarrollo de nuevas soluciones en respuesta a estas necesidades sociales.
- Evaluación de la eficacia de las nuevas soluciones para satisfacer las necesidades sociales.
- Ampliación de las innovaciones sociales eficaces.

Desde esta perspectiva la "*Innovación Social*" abarca distintos planos y ello explica su carácter complejo y la falta de consenso en su definición, y es que, actualmente existen diversas definiciones e interpretaciones, en las que los matices juegan un papel importante.

No obstante, si algo está claro es que la innovación social ha dejado de ser una alternativa para convertirse en una prioridad en la agenda de organizaciones y administraciones públicas.

La integración de la innovación, la tecnología y la detección y solución de problemáticas sociales han permitido mejorar la calidad de vida de en muchos países de Europa, gracias al desarrollo de proyectos que son sostenibles en el tiempo, y que además tienen el potencial de transformar la cultura de una comunidad e incluso una ciudad completa en el futuro.

Por ello, en este nuevo periodo 2014-2020, la innovación social está presente en toda una serie de iniciativas políticas de la Comisión Europea, ya que ha sido integrada explícitamente en los reglamentos de los Fondos Estructurales, que ofrece nuevas posibilidades a los Estados miembros y a las regiones para invertir en innovación social, tanto a través del FEDER y como del FSE.

En este sentido la innovación social debe ser uno de los ejes centrales del modelo de competitividad en Aranda de Duero para los próximos años, donde, estimulando la innovación y el espíritu empresarial de la sociedad basada en el conocimiento se busque construir una sociedad innovadora en todos los ámbitos, en la que los ciudadanos vivan los valores asociados a la innovación y adopten nuevos comportamientos y actitudes.

4.1.1. Identificación inicial de retos

La identificación y el análisis inicial de problemas permiten identificar aquellos problemas que suponen obstáculos y cuellos de botella y que dan pie a los retos que las autoridades locales deberán abordar para alcanzar un verdadero desarrollo.

En este sentido, de manera orientativa y en base al primer acercamiento a la documentación y los trabajos previos realizados se eligieron unos temas críticos como punto de partida a la hora de analizar algunas cuestiones que se consideraban sustanciales y de potencial interés. Entre ellos destacan:

- Estado de la vida social de la ciudad, disponibilidad y calidad de espacios públicos y calidad del diseño urbano.
- Dinámicas demográficas: envejecimiento y población estudiante.
- Modelo de intervención socio-comunitaria y dinámica de los servicios sociales del municipio.
- Modelo de inclusión social y laboral, basado en políticas de innovación social.
- Cambios Sociales: nuevas necesidades emergentes en colectivos.

Gráfica VII. Plan de Innovación Social: Características

Estos elementos servirán inicialmente como guía para la exploración de desafíos más concretos, precisos y ajustados a la realidad del territorio. A modo de hipótesis iniciales, serán contrastadas, modificadas y transformadas en una propuesta estratégica de desafíos que se definen más adelante.

4.1.2. Marco normativo y políticas en el ámbito de la innovación social

ESTRATEGIA EUROPEA 2020

Este documento comprende la estrategia de la Unión Europea para la próxima década, los principios y objetivos de la política de crecimiento, así como programas, iniciativas y otros instrumentos que permitan el cumplimiento de las metas de crecimiento y empleo para los países de la unión.

OBJETIVO GENERAL: Paliar las deficiencias del modelo europeo de crecimiento y crear las condiciones necesarias para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, que permita entre otras superar la crisis de la que poco a poco se van recuperando los países.

La UE tiene hasta 2020 inclusive para alcanzar cinco objetivos principales en los siguientes ámbitos:

Objetivos Europa 2020	
Empleo	Empleo para el 75% de las personas de 20 a 64 años
I+D	Inversión del 3% del PIB de la UE en I+D
Cambio climático y sostenibilidad energética	Emisiones de gases de efecto invernadero un 20% (o un 30% si se dan las condiciones) menores a los niveles de 1990 20% de energías renovables Aumento del 20 % de la eficiencia energética
Educación	Tasas de abandono escolar prematuro por debajo del 10% al menos un 40% de las personas de 30 a 34 años de edad deberán completar estudios de nivel terciario
Luchar contra la pobreza y la exclusión social	Reducir al menos en 20 millones el número de personas en situación o riesgo de pobreza y exclusión social

Tabla XVII. Objetivos Europa 2020

Asimismo, apoyan esos objetivos siete "iniciativas emblemáticas" que crean el marco en el que la UE y las administraciones nacionales pueden aunar esfuerzos y reforzarse mutuamente en áreas relacionadas con las prioridades de Europa 2020:

Prioridades Europa 2020	
Crecimiento Inteligente	• Una agenda digital para Europa • Unión por la innovación • Juventud en movimiento
Crecimiento Sostenible	• Una Europa que utilice eficazmente los recursos • Una política industrial para la era de la mundialización
Crecimiento integrador	• Una agenda de nuevas cualificaciones y empleos • Plataforma europea contra la pobreza

Tabla XVIII. Prioridades Europa 2020

Otros instrumentos de la UE —su mercado único, su presupuesto y su agenda exterior— también contribuyen a alcanzar los objetivos de la Estrategia Europa 2020.

En definitiva, en este nuevo periodo la Unión Europea busca mejorar la dimensión económica y la competitividad basada en el conocimiento y la innovación, mejorar la dimensión física y medioambiental con el uso eficaz y eficiente de los recursos y mejorar la dimensión social para conseguir empleo de calidad y cohesión social y territorial. Todo ello, mediante diversos programas y actuaciones establecidas durante todo el periodo.

PROGRAMA HORIZONTE 2020

Horizonte 2020 (H2020) es el Programa para la Investigación y la Innovación en la Unión Europea para el periodo 2014-2020 que busca financiar iniciativas y proyectos de investigación, desarrollo tecnológico, demostración e innovación de claro valor añadido europeo.

OBJETIVO GENERAL: Apoyar la implementación de la Estrategia "Europa 2020" y la iniciativa emblemática de "Unión por la Innovación", contribuyendo directamente a abordar los principales retos de la sociedad, a crear y mantener el liderazgo industrial en Europa, así como reforzar la excelencia de la base científica, esencial para la sostenibilidad, prosperidad y el bienestar de Europa a largo plazo. Entre las principales líneas del programa, se encuentran:

- Ciencia Excelente, para reforzar la excelencia científica de la Unión a nivel mundial, principalmente mediante iniciativas de temática abierta y en general, en proyectos individuales.
- Liderazgo Industrial, para acelerar el desarrollo de las tecnologías, para ayudar a las PYME innovadoras europeas a convertirse en empresas líderes en el mundo y para facilitar la financiación de riesgo en actividades de investigación e innovación en su llegada al mercado.
- Retos Sociales, para aportar una respuesta directa a las prioridades políticas y los retos identificados en la estrategia Europa 2020.

Mediante el eje de "Retos Sociales" se abordan las grandes preocupaciones compartidas por los ciudadanos de Europa y otros lugares. Un enfoque basado en los retos agrupa recursos y conocimientos de diversos ámbitos, tecnologías y disciplinas, incluidas las ciencias sociales y las humanidades.

Se incluyen actividades desde la investigación hasta el mercado, con un nuevo énfasis en las actividades relacionadas con la innovación, como ejercicios piloto, demostración, bancos de pruebas y apoyo a la contratación

pública y la asimilación por el mercado. Asimismo, se contempla aquí la creación de vínculos con las actividades de las Cooperaciones de Innovación Europea.

La financiación se centrará en los siguientes retos:

- Salud, cambio demográfico y bienestar
- Retos de la Bioeconomía europea: seguridad alimentaria, agricultura sostenible, investigación marina y marítima y economía de base biológica
- Energía segura, limpia y eficiente
- Transporte inteligente, sostenible e integrado
- Acción por el clima, eficiencia de recursos y materias primas
- Europea en un mundo cambiante: Sociedades inclusivas, innovadoras y seguras
- Sociedades seguras: proteger la libertad y la seguridad de Europa y sus ciudadanos

H2020 financia proyectos (en general en colaboración transnacional) en todas las fases del proceso que lleva de la investigación al mercado: actividades de investigación, desarrollo tecnológico, demostración e innovación (incluyendo innovación social y no tecnológica), así como actividades horizontales de apoyo a la investigación y la innovación.

Además, H2020 explora nuevos instrumentos de financiación tales como premios, acciones de compra pública innovadora o instrumentos financieros de capital y deuda, para maximizar las posibilidades de que los resultados de los proyectos lleguen exitosamente al mercado.

FONDOS ESTRUCTURALES Y DE INVERSIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA

Se trata de un instrumento de la Política de Cohesión Europea, programado para un periodo de siete años, mediante la cual, la Unión Europea se marca una serie de metas y prioridades políticas que han de orientar la actuación de las instituciones comunitarias y de los Estados miembros. Los países de la UE administran los fondos de forma descentralizada en régimen de gestión compartida.

OBJETIVO GENERAL: Para el período 2014-2020 las políticas públicas e iniciativas europeas, y la ejecución de los FEIE, persiguen:

- establecer una articulación clara con la estrategia Europa 2020
- mejorar la coordinación
- garantizar una aplicación coherente
- facilitar al máximo el acceso a los fondos por parte de los beneficiarios.

Con el fin de contribuir a alcanzar los objetivos de Estrategia Europa 2020, los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos se han de programar y ejecutar a partir de una serie de Objetivos Temáticos (OT):

- OT1: Potenciar la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación.
- OT2: Mejorar el uso y la calidad de las TIC y el acceso a las mismas.
- OT3: Mejorar la competitividad de las pymes.
- OT4: Favorecer la transición a una economía baja en carbono.
- OT5: Promover la adaptación al cambio climático y la prevención y gestión de riesgos.
- OT6: Conservar y proteger el medio ambiente y promover la eficiencia de los recursos.
- OT7: Promover el transporte sostenible y eliminar los estrangulamientos en las infraestructuras de red fundamentales.

- OT8: Promover la sostenibilidad y la calidad en el empleo y favorecer la movilidad laboral.
- OT9: Promover la inclusión social y luchar contra la pobreza y cualquier forma de discriminación.
- OT10: Invertir en educación, formación y formación profesional para la adquisición de capacidades y un aprendizaje permanente.
- OT11: Mejorar la capacidad institucional de las autoridades públicas y las partes interesadas y la eficiencia de la administración pública.

Además de estos objetivos temáticos, los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos han de perseguir otra serie de Objetivos Horizontales entre los que destacan el de Igualdad de Trato y No Discriminación y el de Accesibilidad Universal.

Hay un tema central en la innovación social a través de cinco objetivos temáticos que garantizarán que la innovación social se lleva a cabo en todos los ámbitos políticos pertinentes. Éstos cubrirán la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación (objetivo temático 1), el empleo (OT 8), la educación (OT 9), políticas sociales (OT 10) y la creación de capacidad administrativa (OT 11).

El tema central es explícito en las disposiciones relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional en la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación, objetivo temático en que la innovación social se aborda a través de una prioridad de inversión. Asimismo, el FEDER incluye específicamente las empresas sociales bajo la prioridad de inversión para inclusión social y la lucha contra la pobreza. Al mismo tiempo, el Fondo Social Europeo prevé la innovación social en todos los ámbitos de actuación que pertenecen a su ámbito de aplicación, por lo que se supone que debe llevarse a cabo a través de todas las prioridades de inversión del empleo, la educación, la inclusión social y las prioridades de desarrollo de capacidades administrativas o abordar las áreas de estos objetivos temáticos a través de un eje prioritario aparte sobre la innovación social.

ACUERDO DE ASOCIACIÓN UNIÓN EUROPEA-ESPAÑA 2014-2020

Los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos incluyen en España, para el período 2014- 2020, al Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), Fondo Social Europeo (FSE), Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER) y Fondo Europeo Marítimo y de Pesca (FEMP). En el nuevo período, España no será elegible para el Fondo de Cohesión.

El principal reto del modelo socio económico español es la necesidad de incrementar la productividad y la competitividad y promover el empleo en un marco de consolidación fiscal y de restricción del crédito. Es crucial para España potenciar las medidas que aumenten la productividad y el empleo, impulsen la inversión privada y desarrollen sectores con elevado potencial de crecimiento.

En este contexto, emergen como prioridades generales el desarrollo de las capacidades del capital humano, facilitar el acceso a la financiación por parte de las PYME y crear un entorno empresarial favorable a la innovación. Igualmente importante es mejorar la calidad de la educación y la formación profesional, combatir el alto nivel de abandono escolar prematuro y el desajuste entre el gran número de estudiantes de educación superior y las cualificaciones que se demandan en los sectores productivos.

Para ello, la planificación y ejecución de los Fondos EIE en España plantea un enfoque que da respuesta a los retos identificados, con el fin de:

- Optimizar el impacto de las actuaciones cofinanciadas.
- Impulsar los sectores con elevado potencial de crecimiento.
- Explotar sinergias entre fondos.
- Contribuir a impulsar las reformas definidas en España para superar la crisis.
- Apoyar los instrumentos financieros y la inversión privada.

Para lograr estos objetivos, la intervención de los fondos se concentra en un número limitado de prioridades, lo que permitirá aumentar la eficacia de las intervenciones públicas y alcanzar la masa crítica necesaria para provocar un impacto real en la situación socioeconómica de España y sus regiones. En este sentido, en el acuerdo se recoge lo siguiente;

- En España, para el periodo 2014-2020, todas las regiones, salvo Extremadura, se sitúan entre las regiones más desarrolladas o en transición, que son las obligadas a mayor concentración en la programación. Ello hará que el perfil inversor, especialmente en el caso del Fondo FEDER, de las regiones españolas cambie sustancialmente en este período, con un mayor énfasis en los objetivos temáticos 1, 2, 3 y 4, en línea con las prioridades de la UE 2020.
- En el caso del FSE, el principal reto es la lucha contra el desempleo, especialmente el desempleo juvenil, con el apoyo de la Iniciativa de Empleo Juvenil, que se describe a continuación. Asimismo, apoyará actuaciones relacionadas con la formación del capital humano, la inclusión social y la lucha contra la pobreza, en línea con la estrategia planteada en el período 2007-2013. En este sentido, siguiendo el principio de concentración temática, al menos el 20% de los recursos del FSE se destinarán a la inclusión social y lucha contra la pobreza.
- En el caso del FEADER, no existe este requisito de concentración temática; sin embargo es necesario asignar al menos un 5% de la contribución total del FEADER al programa de desarrollo rural LEADER y, al menos, un 30% a operaciones relacionadas con medioambiente y clima.
- Para el FEMP, el principal reto es mejorar la competitividad de sus pymes y adaptar las oportunidades de pesca a los recursos existentes. Así como mejorar los sistemas de inspección y observancia, y recogida de datos. En este sentido serán prioritarios los objetivos 3 y 6.

PROGRAMA EUROPEO DE EMPLEO E INNOVACIÓN SOCIAL

El Programa Europeo para el Empleo y la Innovación Social es un instrumento cuya estructura y financiación está gestionado directamente por la Comisión Europea.

OBJETIVO GENERAL: Contribuir a la aplicación de Europa 2020, incluidos sus objetivos globales, las directrices integradas y las iniciativas emblemáticas, proporcionando apoyo financiero a los objetivos de la Unión en cuanto a la promoción de un elevado nivel de empleo de calidad y sostenible, la garantía de una protección social adecuada y digna, la lucha contra la exclusión social y la pobreza, y la mejora de las condiciones de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

a) reforzar la adhesión de los responsables políticos a todos los niveles y preparar actuaciones concretas, coordinadas e innovadoras tanto a nivel de la Unión como de los Estados miembros, con respecto a los objetivos de la Unión, en estrecha colaboración con los interlocutores sociales, las organizaciones de la sociedad civil y los organismos públicos y privados;

b) apoyar el desarrollo de sistemas de protección social y mercados de trabajo adecuados, accesibles y eficientes; y facilitar la reforma política, en particular, mediante el fomento de la dignidad del trabajo y de las condiciones laborales, la cultura de la prevención en materia de salud y seguridad en el trabajo, un equilibrio más sano entre la vida profesional y personal, y la buena gobernanza en los objetivos sociales, incluida la convergencia, así como el aprendizaje mutuo y la innovación social;

c) garantizar que la legislación de la Unión en las materias contempladas en el artículo 1 se aplique de forma efectiva y, en caso necesario, contribuir a modernizar el derecho de la Unión de acuerdo con los principios de trabajo digno y teniendo en cuenta los principios de la «normativa inteligente»;

d) promover la movilidad geográfica voluntaria de los trabajadores sobre una base justa y potenciar las oportunidades de empleo mediante el desarrollo de unos mercados de trabajo de la Unión que sean integradores y de calidad, abiertos y accesibles a todos respetando, al mismo tiempo, los derechos de los trabajadores en el conjunto de la Unión, incluida la libertad de circulación;

e) promover el empleo y la integración social, mediante el aumento de la disponibilidad y la accesibilidad de la micro-financiación para las personas vulnerables que deseen crear una microempresa, así como para las microempresas existentes, y potenciando el acceso a la financiación para las empresas sociales.

Por otro lado, el programa EASI se articula para el nuevo periodo entorno a los siguientes tres ejes de financiación:

a) el eje «PROGRESS» apoyará el desarrollo, la aplicación, el seguimiento y la evaluación de las políticas e instrumentos de la Unión y del derecho de la Unión aplicable, y que promoverá la elaboración de políticas basadas en datos concretos y la innovación y el progreso sociales, en colaboración con los interlocutores sociales, las organizaciones de la sociedad civil y organismos públicos y privados.

b) el eje «EURES» apoyará las actividades realizadas por EURES, en concreto, los servicios especializados concebidos por los Estados del EEE y la Confederación Suiza, junto con los interlocutores sociales, otros proveedores de servicios de empleo y otras partes interesadas, para desarrollar los intercambios de información y difusión y demás formas de cooperación, como las asociaciones transfronterizas, a fin de promover la movilidad geográfica voluntaria de los trabajadores de una manera justa y a fin de contribuir a un elevado nivel de empleo de calidad y sostenible.

c) el eje **«Microfinanciación y emprendimiento social»** aumentará el acceso a la financiación, y la disponibilidad de la misma, a las personas físicas y jurídicas.

PLAN NACIONAL DE ACCIÓN PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL DEL REINO DE ESPAÑA 2013-2016

Este documento consiste en una recopilación de medidas que integran las políticas contra la pobreza y la exclusión social que desarrollan las Administraciones estatal y autonómicas en España.

OBJETIVO GENERAL: Avanzar en la defensa del Estado del Bienestar, asegurando su sostenibilidad y viabilidad a través de la modernización del sistema de protección social español, dando respuesta a las necesidades derivadas de la pobreza y la exclusión social que se han acentuado con la crisis económica, todo ello en el marco de los objetivos que la Unión Europea ha marcado en su Estrategia Europa 2020.

Al objeto de lograr los objetivos planteados por la Estrategia Europa 2020, el PNAIN 2013-2016, sigue y asume en su contenido las Recomendaciones Específicas para España emitidas al respecto por el Consejo de la Unión Europea relativas al PNR de 2013, en particular, atiende a la recomendación número seis: *"Adoptar y aplicar las medidas necesarias para reducir el número de personas con riesgo de pobreza o exclusión social reforzando las políticas activas dirigidas al mercado de trabajo, con el fin de aumentar la empleabilidad de las personas con menor acceso al mercado de trabajo, y mejorando el objetivo, la adecuación, la eficiencia y la eficacia de las medidas de apoyo, incluidos servicios de ayuda de calidad a las familias".*

También, aunque de forma menos directa, el Plan contempla algunas actuaciones, en la línea de lo que recoge la recomendación número cinco, relacionadas con el desempleo juvenil y el refuerzo de la educación y la formación para el mercado de trabajo y la reducción del abandono escolar temprano.

Por último, el presente Plan también hace suyas las recomendaciones contenidas en el "Paquete de inversión social para el crecimiento y el empleo" que insta a los Estados miembros a aplicar su gasto social de forma más eficiente y efectiva, promoviendo mejores prácticas y ofreciendo una guía para la inversión social.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS:

[OE1] Impulsar la inclusión sociolaboral a través del empleo de las personas más vulnerables teniendo en cuenta a las familias con hijos menores de edad en situación de riesgo de exclusión.

- Adaptar las políticas activas de empleo a las necesidades específicas de las personas en situación de vulnerabilidad social, intensificando la acción en función de su nivel de empleabilidad, fomentando la adquisición de competencias básicas de empleabilidad, mediante itinerarios de empleo y apoyo personalizado.
- Establecer una coordinación eficaz entre los servicios de empleo y los servicios sociales, los más cercanos a las personas vulnerables.
- Promover y apoyar el emprendimiento y el autoempleo como una opción de integración laboral para los colectivos vulnerables.
- Apoyar a las empresas de inserción y las empresas de la economía social en su objetivo de inserción social y laboral de las personas con mayores dificultades de acceso a un empleo normalizado.
- Adecuar la orientación e intermediación laboral por parte de los servicios públicos de empleo y de las agencias de colocación a las características de cada persona, contando, para tal fin, con el apoyo del Tercer Sector de Acción Social.
- Facilitar a las personas con responsabilidades familiares, especialmente aquellas con mayores necesidades (familias con menores de tres años, monoparentales, numerosas o con personas dependientes a cargo) el acceso y el mantenimiento en el mercado laboral en igualdad de condiciones mediante la articulación de medidas de apoyo a la conciliación,

el fomento de la corresponsabilidad empresarial y la racionalización y flexibilización de los horarios.

[OE2] Garantizar un sistema de prestaciones que permitan apoyar económicamente a aquellas personas en situación de vulnerabilidad y reducir la pobreza infantil.

- Procurar unas adecuadas prestaciones económicas que tengan en cuenta las necesidades de las personas y de sus familias, especialmente, las de familias con hijos menores de edad y con menos recursos.
- Establecer medidas dirigidas a vincular las prestaciones económicas y de servicios sociales, a medidas de políticas activas de empleo cuando la persona esté en edad de trabajar y capacitada para ello.

[OE3] Garantizar la prestación de unos servicios básicos a toda la población enfocados de forma particular hacia los colectivos más desfavorecidos, especialmente el caso de servicios sociales, educación, sanidad, vivienda y sociedad de la información.

- Potenciar la eficacia y el acceso a los servicios sociales para mejorar la atención a las personas más vulnerables.
- Mejorar los sistemas de información en el área de los servicios sociales, asignando los recursos de manera más eficiente y con el objetivo de responder con mayor eficacia a las necesidades derivadas de las situaciones de riesgo de pobreza y exclusión.
- Potenciar la intervención dentro de la familia en los casos de vulnerabilidad infantil, a través de la puesta en marcha de protocolos de actuación y el refuerzo de la coordinación entre los servicios sociales, los servicios educativos y de salud para actuar con prontitud y eficacia en las familias más vulnerables.
- Asegurar el acceso y la permanencia en el sistema educativo en condiciones de igualdad así como mejorar el rendimiento escolar y luchar contra el fracaso escolar y el absentismo escolar, atendiendo, de manera

particular, las situaciones de los niños y las niñas de familias más vulnerables y como forma de prevención del abandono escolar.

- Propiciar actuaciones encaminadas a que las personas que han abandonado los estudios retornen a la formación reglada y/u obtengan por otras vías una titulación superior a la que tienen.
- Impulsar la Formación Profesional para alcanzar tasas de matriculación en este nivel educativo equiparables a las europeas y fomentar al mismo tiempo la Formación Profesional Dual.
- Poner al servicio de las personas con menores niveles de empleabilidad los dispositivos de educación a lo largo de toda la vida e impulsar el reconocimiento de competencias no formales con el objetivo de poder certificar las competencias adquiridas, como mecanismos clave de inserción laboral e inclusión social.
- Facilitar el acceso a los servicios sanitarios a los grupos más vulnerables de la sociedad.
- Alcanzar un pacto por la sanidad y los servicios sociales que garantice estos servicios bajo los principios de equidad y calidad de la atención.
- Mejorar la prevención, detección y atención precoz, desde los servicios sanitarios, de situaciones que pueden conducir a la exclusión social, como los casos de consumo de drogas, violencia dentro de la familia y violencia de género, coordinando la actuación con los servicios sociales.
- Facilitar el acceso a la vivienda a las personas y familias socialmente vulnerables, especialmente donde haya niños y niñas.
- Impulsar el acceso y la permanencia en una vivienda en régimen de alquiler a las personas y familias con escasez de recursos económicos.
- Proteger a los deudores hipotecarios sin recursos, especialmente a quienes tienen hijos e hijas a cargo.
- Mejorar las condiciones de seguridad, salubridad y habitabilidad de las viviendas de las familias y su entorno, con acompañamiento de programas sociales.

- Impulsar una sociedad digital y de la información inclusiva que tenga en cuenta las necesidades de las personas más vulnerables, promoviendo su acceso a las tecnologías de la información, la lucha contra la brecha digital, el uso avanzado de los servicios digitales y la participación en las redes sociales
- Favorecer el acceso a la Sociedad de la Información en el ámbito educativo.

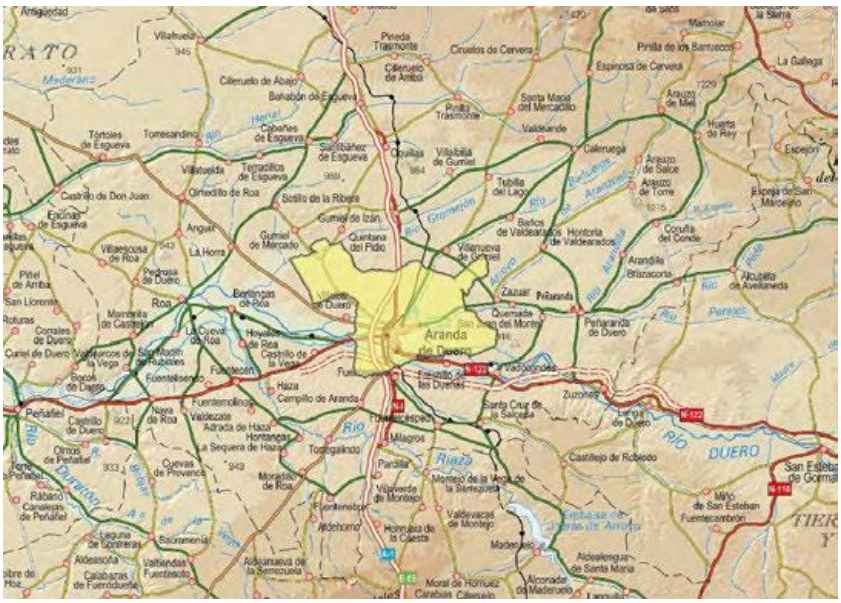
4.2. Análisis de la Situación Actual

4.2.1. Análisis del contexto territorial

Aranda de Duero, con una población de 33.229 habitantes, es la segunda ciudad más poblada de Burgos después de la capital y la decimosegunda de Castilla y León.

Constituye un centro de primer orden en el sistema regional de ciudades y un importante centro de actividad en el en el corredor Madrid-Burgos-País Vasco.

La ubicación de Aranda en la confluencia de ejes básicos de la red de carretas nacional y provincial (A-I Madrid-Burgos, N-122 Zaragoza a Portugal por Zamora, que conecta con Valladolid y Soria, y las autonómicas a Palencia y Segovia), y su proximidad a Madrid, fortalecen su carácter estratégico como núcleo industrial y de servicios.



Gráfica VIII. Entorno regional de Aranda de Duero

Su origen como polígono industrial de descongestión de Madrid y la continuidad en la creación de un tejido industrial consolidado, que ha ido creciendo a lo largo del tiempo hasta el desarrollo del polígono Prado Marina,

lo que ha convertido el sector industrial como el generador de empleo en este sector en uno de los porcentajes más elevados de la Comunidad.

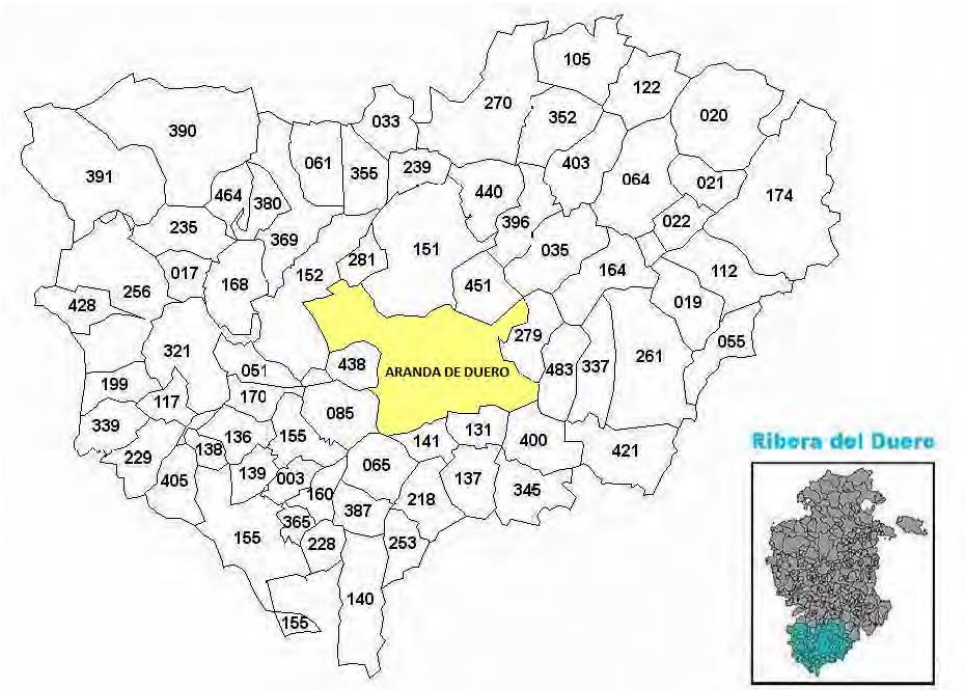
El Informe sobre el Estado de las ciudades en Castilla y León 2010, elaborado por la Junta de Castilla y León, reconoce estos valores, considerando Aranda de Duero como un Centro Industrial Moderno/Pequeño: es una ciudad claramente industrial que cuenta con el potencial turístico de su enclave en la Ribera del Duero, señalando que el desarrollo del corredor del Duero y la futura interacción tanto hacia Portugal como hacia el corredor del Ebro, incrementarán su potencial como núcleo industrial y logístico.

La condición de Aranda de Duero como capital de la comarca de la Ribera del Duero integrada por 69 municipios y cabeza del Partido Judicial, del que forman parte los mismos municipios excepto Pineda-Trasmonte, le ha permitido disponer de una oferta de dotaciones y servicios de calidad.

Aranda de Duero pertenece a la mancomunidad Ruta del Vino Afluente Rural, integrada por los municipios de Anguix, Aranda de Duero, Gumiel de Izán, Gumiel de Mercado, La Horra, Roa de Duero y Sotillo de la Ribera, que cuenta entre sus fines la promoción y el desarrollo económico de los municipios, incluyendo la promoción turística, la conservación y difusión del patrimonio histórico, artístico, cultural y documental, la recuperación del entorno natural y urbano y la protección del medio ambiente.

RELACIONES FUNCIONALES

La comarca Ribera del Duero es una de las 10 comarcas que componen la provincia de Burgos, está situada al sur de la provincia de Burgos colinda con las provincias de Valladolid por el suroeste, Segovia por el sur y Soria por el sureste. Está integrada por 89 núcleos que incluyen a 69 municipios y 20 entidades locales menores. Se extiende sobre una superficie de 2.170 km2 lo que supone una densidad de 24,6 habitantes por km2.



Gráfica IX. Municipios que componen la Comarca de la Ribera de Duero

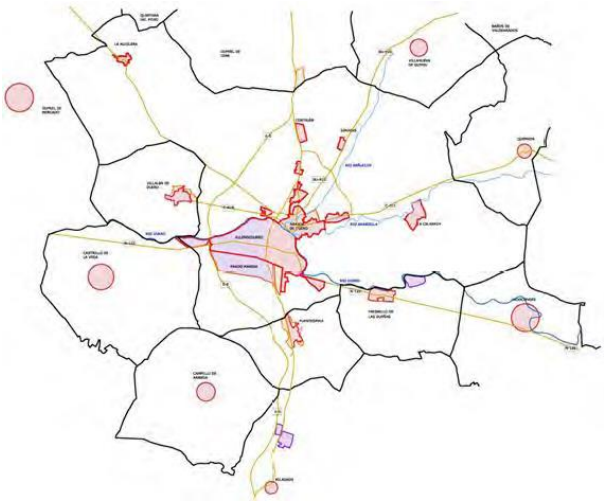
Dicha Comarca se caracteriza por ser una comarca esencialmente agrícola que destaca, principalmente, por el cultivo de los cereales, la remolacha y la vid. Asimismo, la ganadería más conocida de la zona son los rebaños de ovejas, siendo famosos sus corderos lechales asados.

En esta comarca se producen vinos de gran calidad de la *Denominación de Origen Ribera del Duero*, zona de producción vitivinícola que se extiende a municipios de las provincias de Soria, Segovia, Valladolid y Burgos, es decir fuera del distrito de la comarca del mismo nombre. La sede del Consejo Regulador de la D. O. Ribera del Duero se encuentra en Roa.

En este contexto, cabe subrayar que la única ciudad con un sector industrial importante es Aranda de Duero, con fábricas como Calidad Pascual, GSK y Michelin España Portugal S.A.

La Ribera del Duero ha sido durante muchos años un importante núcleo ferroviario, al ser atravesada por el Ferrocarril directo Madrid-Burgos y la línea de Ferrocarril Valladolid-Ariza, las cuales confluían en Aranda de Duero. En la actualidad ambas líneas han sido cerradas en base a la política del Ministerio de Fomento y de la Consejería de Fomento, orientada al cierre de las líneas de ferrocarril convencional.

Los municipios limítrofes mantienen un carácter rural con pequeños núcleos de población que se caracterizan por su tejido urbano tradicional, muy pocos prevén sectores de suelo urbanizable residencial (Fuentespina y Villalba de Duero), de escasa entidad y destinados a absorber las demandas propias municipales.



Gráfica X. Localización Aranda de Duero

Finalmente, hay que resaltar la vinculación natural que existe entre ellos, las masas forestales que se extienden hacia Aranda desde Gumiel de Izán, Villanueva de Gumiel, Zazuar y Quemada (prolongación de La Calabaza), y Castrillo de la Vega y el corredor natural del Duero que atraviesa los municipios de Villalba de Duero, Aranda, Fresnillo de las Dueñas y Valdocondes.

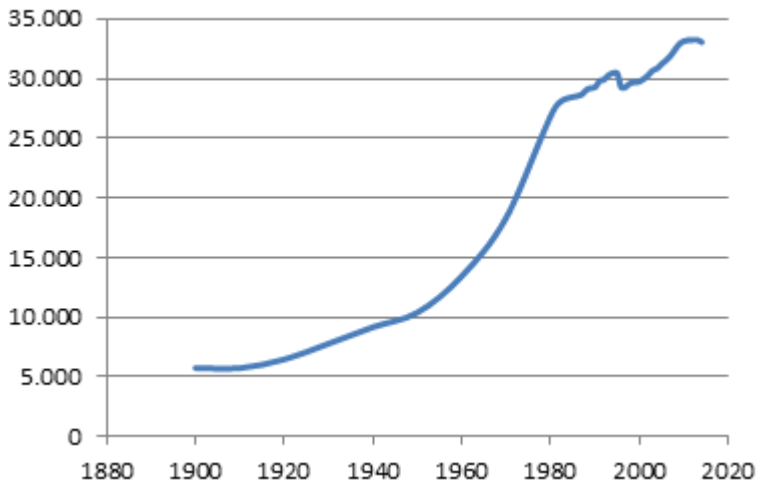
4.2.2. Análisis demográfico de Aranda de Duero

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN

Aranda de Duero cuenta con 127,28 km2 y una población de 33.065 habitantes a 1 de enero del 2014, lo que supone una densidad de 259,78 hab./km².

La evolución de la población, según los datos del Padrón Municipal, muestra que Aranda de Duero ha crecido de forma escasa pero sostenida a lo largo de los últimos 10 años (2004-2014). En total, en la última década ha incrementado su población en casi 3.000 habitantes.

Sin embargo, en comparación con la década anterior (1994-2004) donde sólo había crecido en unas 400 personas, esta última década marca cierta tendencia positiva aunque con tendencia al estancamiento. La crisis económica ha acentuado más esta situación a la luz de los exiguos crecimientos relativos interanuales del 2013 (0 %) y 2014 (-0,57%).



Gráfica XI. Evolución de la Población de Aranda de Duero

La perspectiva histórica nos indica que las tres últimas décadas han consolidado e incrementado levemente la población, en contraste con décadas anteriores (especialmente las de industrialización más intensiva: 1950,

1960 y 1970) en las que las tasas y los volúmenes de crecimiento eran mucho más sobresalientes.

El estancamiento de la década de 1990, por lo tanto, fue rápidamente superado en la década de 2000 con magnitudes limitadas y a un ritmo lento, pero constante y sostenido, de crecimiento demográfico.

No se observan, pues, indicadores problemáticos por detrás de la interrupción general reciente de los ritmos de crecimiento demográfico a falta de acontecimientos económicos o urbanísticos que los pudieran devolver a las cifras explosivas del pasado industrializador. Únicamente se debe apuntar el indicio de una relativa emigración de la población en edad productiva y reproductiva.

La necesidad de muchos jóvenes de trasladarse a grandes ciudades para continuar con los estudios universitarios supone, en muchas ocasiones, un viaje de no retorno, lo cual puede poner en peligro el reemplazo de la fuerza de trabajo que se jubila. La crisis económica, además, comienza a manifestarse a partir de 2007 y la composición del crecimiento demográfico se altera notablemente: la gran mayoría de ese crecimiento era debida a la inmigración pero en pocos años, a final de la década, va dando paso a que sea el saldo vegetativo el que tenga prevalencia.

Por otro lado, en la tabla 1, se puede observar que la evolución del crecimiento demográfico relativo en términos interanuales sigue una pauta semejante en Aranda con respecto a la provincia de Burgos y la Comunidad de Castilla y León, aunque siempre con cifras superiores para Aranda.

En cuanto a la comarca de La Ribera se refiere, la población de Aranda de Duero supone más del 60% de la comarca, y es que del resto de los municipios, sólo uno supera los 2.000 habitantes, (Roa) que cuenta con 2.443, y solo once municipios superan los 500 habitantes.

Desde el año 1996 hasta la actualidad la Comarca ha sufrido una pérdida continua de población, de 53.104 habitantes que había en 1991 habitantes se ha pasado a 50.657en el año 2014, es decir a disminuido en 2.447 personas, lo que supone menos de un 5% de descenso en el número de habitantes para todo el periodo. Sin embargo, para este mismo periodo Aranda presenta un incremento de un 13,15%.

La importancia de Aranda para la comarca y la distinta evolución nos hace preguntarnos cómo sería el comportamiento de la comarca sin el peso de este municipio. Pues bien, si extraemos los datos de población de Aranda de los de la comarca, vemos que de 19.899 habitantes que habitaban en la Comarca en 1996 se ha pasado a 17.592 en 2014, es decir sin la evolución positiva de Aranda de Duero, la comarca ha perdido un 11,5% de población.

ESTRUCTURA DEMOGRÁFICA

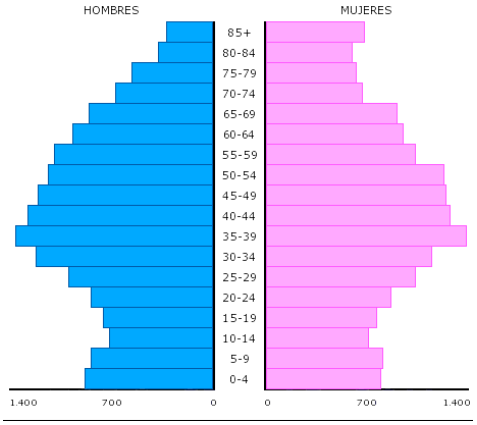
La concerniente estabilidad del volumen de la población en las últimas décadas se complementa con una estructura demográfica que presenta Aranda de Duero valores ligeramente positivos que los de su entorno inmediato en cuanto a envejecimiento y natalidad. Los datos demográficos correspondientes a natalidad y mortalidad reflejan un patrón natural de crecimiento poblacional, con un ligero aumento de la tasa bruta de natalidad del 10,35% al 10,45 % durante el período 2006 a 2014, siendo el año 2007 el de menor crecimiento con 8,7% de tasa bruta de natalidad. En este sentido, la población extranjera ha sido la que más ha contribuido al crecimiento demográfico durante la década de 2000, incrementándose ella misma en casi un 400% (frente al 11% de crecimiento de la nativa).

Por su parte, la tasa de mortalidad se mantiene estable durante todo este período y ronda los 8 puntos porcentuales lo que supone que estamos en una etapa histórica de cierta decaída demográfica que puede traducirse en recesión a medida que se incremente el envejecimiento, aún no excesivamente elevado (19,23%), y es que Aranda de Duero muestra leves

indicios de recesión en el último lustro (con un "índice de tendencia" del 110% un 11,05% menos que en 2011).

La pirámide que representa la estructura por edad y sexo en el municipio de Aranda pone de relieve los aspectos ya señalados con los índices. A grandes rasgos, el grupo de edad menor de 16 años comprende a un 14,48% del total de la población, frente al 19,23% que agrupa a los mayores de 64 años.

La población joven-adulta, entre 30 y 39 años (representando a más de un 16% del total de la población de Aranda), incluye a los grupos más numerosos porcentualmente en comparación a otras cohortes de 10 años. Por ejemplo, el grupo inmediatamente inferior en edad, el de 20 a 29 años, apenas representa el 11,3%.



Gráfica XII. Población Aranda de Duero 2014

La ligera feminización total (16.882 mujeres y 16.183 hombres) se acentúa, siguiendo la pauta general, en la última etapa vital (4.299 mujeres mayores de 64 años frente a 3.594 hombres en el mismo rango de edad). No obstante, destacan 7 cohortes quinquenales en las que se invierte el predominio femenino (0-4, 5-9, 10-14, 30-34, 40-44, 50-54, 55-59 y 60-64).

	Españoles		Extranjeros	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Menores de 16	2163	2312	330	309
De 16 a 64 años	9534	9405	1330	1323
De 65 y más años	3494	2819	31	15

Tabla XIX. Población por Nacionalidad y Grupos de Población

Si comparamos la estructura de edad de la población extranjera, encontramos distribuciones muy distintas.

Por un lado la población extranjera está constituida por 3.338 individuos y representa casi un 12% del total de la población empadronada en Aranda. Su propia pirámide de edad muestra que los 639 jóvenes menores de 16 años suponen un 19,14% del total de la población extranjera, mientras que la categoría superior (16-64 años) abarca a un 79,47% y la población mayor de 64 años apenas alcanza al 1%.

En el caso de las féminas se duplica en los extranjeros del municipio frente a los hombres extranjeros, anverso a la nacionalidad española que compete al municipio femenil que es del 55,34% frente al 44,66% de los hombres mayores de 65 años.

El envejecimiento es aproximadamente nulo en la población extranjera y va in crescendo en la natalidad. Del mismo modo, destacan el mayor volumen de población extranjera en edad laboralmente activa (80%) frente a la población nativa (66%). Los movimientos migratorios y la configuración del mercado de trabajo, pueden alterar esta dinámica de continuidad demográfica.

De esta manera, las tendencias de futuro en cuanto a la población del municipio estarán definidas por la combinación de diferentes factores: la emigración de la población en edad productiva y reproductiva a causa de la necesidad de muchos jóvenes de trasladarse a grandes ciudades y el envejecimiento de la población que ha generado el aumento de las demandas

asociadas a necesidades vinculadas a la salud y a las relaciones personales, así como situaciones de aislamiento social.

4.2.3. Análisis socioeconómico de Aranda de Duero

MERCADO LABORAL

El análisis socioeconómico de Aranda nos asiente para entender, por un lado, el mercado de trabajo y su integración territorial-comarcal en términos de cualificación y localización de la fuerza de trabajo.

Aranda cuenta con un importante tejido productivo en el que cabe destacar el preeminente sector industrial con una relevancia muy por encima del sector agrícola y del turismo, aunque no tanto en relación a los servicios (que predominan en cuanto a absorción de empleo con un 52% en 2012).

Las tres grandes empresas industriales (Michelin España Portugal S.A., Calidad Pascual y GSKS) se complementan con otras importantes empresas y con numerosas PYMES (entre 0 y 10 empleados) que constituyen el 93% de las casi 3.200 registradas en la comarca. En este sentido, este importante motor industrial y de servicios, tiene impactos singulares, sobre todo, en el uso del suelo municipal realizando fuertes inversiones en sus instalaciones y en cuanto a la movilidad pendular (desplazamientos hogar-trabajo) y de mercancías que genera. De todos modos, la crisis económica ha dejado a su paso la huella de cierta contracción que se observa en el descenso medio del 16% en las actividades económicas (número de empresas) arraigadas en Aranda, desde el año 2006.

Este sector servicios se sustenta en dos pilares. Un pilar se fundamenta en las denominaciones de origen que tiene Aranda por su sector vitivinícola en las inmediaciones del Rio Duero y el cordero de Lechazo, que le otorgan una capacidad de atracción turística fuerte. El otro pilar, su situación geográficamente estratégica para la logística de la zona norte del territorio

estatal, por lo que gran parte de la mercancía (y por tanto de los transportistas de dicha mercancía) transita por el municipio.

El análisis socioeconómico de Aranda nos permite entender, por un lado, el mercado de trabajo y su integración territorial-comarcal en términos de cualificación y localización de la fuerza de trabajo. El creciente desempleo desde 2005 (1.438 parados/as) hasta la actualidad (3.253 parados/as en 2014), indica la apertura de una fractura social importante, alcanzando ya tasas de desempleo elevadas y preocupantes (20,14% en 2011, según la metodología utilizada) aunque siempre bastantes puntos por debajo de la tasa de paro española (23,7% en 2014). Sobre todo, son las mujeres de más de 45 años (y, en menor medida, también los hombres de esa edad) quienes más padecen el desempleo.

Se puede comprobar que ha habido un incremento continuado del número de personas desempleadas, con excepción de la ligera caída experimentada entre 2006 y 2007. Entre 2008 y 2009 sucede el mayor incremento interanual (un 3,87% menos) dentro de la serie de años estudiada, sin que el desempleo deje de crecer en los siguientes años.

AÑO	TASA DE PARO REGISTRADO	Nº PARADOS REGISTRADOS	POBLACIÓN
2015	16,55%	2.706	33.065
2014	20,14%	3.253	33.065
2013	21,09%	3.463	33.257
2012	20,47%	3.379	33.459
2011	17,78%	2.924	33.229
2010	16,83%	2.786	33.154

Tabla XX. Evolución Paro en Aranda de Duero

El análisis del desempleo se puede precisar más si atendemos a la edad y sexo de quienes lo padecen.

Por un lado, la tasa de paro en Aranda para las mujeres es siempre mayor que la de los hombres, aunque las diferencias entre ambos sexos se reducen al pasar de 2005 a 2014. En 2005 el 62% de las personas paradas eran mujeres (frente a un 32% de hombres), mientras que en 2014 el desempleo afectó a un 55% de mujeres y a un 45% de hombres.

Por otro lado, la población joven adulta con una edad teóricamente "post-universitaria" (entre 25 y 44 años) es la que más se ha resentido de tasas más altas de desempleo: un 46,52% en 2013. No obstante, la tendencia está cambiando y podemos observar que en el año 2014 el porcentaje entre dicha franja y la de los parados mayores de 45 años, era muy similar (44,91% frente al 45%).

En particular, son las mujeres de esas franjas de edad en donde más se enquista el desempleo en Aranda (y no solo allí pues es una tendencia general del mercado de trabajo español): un 50,35% del total registrado en 2014 para todos los grupos de edad y para ambos sexos.

TOTAL	SEXO Y EDAD					
	HOMBRES			MUJERES		
	<25	25 - 44	>=45	<25	25 - 44	>=45
3.253	178	671	616	150	790	848

Tabla XXI. Paro registrado en Aranda según Sexo y Edad

TOTAL	ACTIVIDAD ECONÓMICA				
	Agricultura	Industria	Construcción	Servicios	Sin Empleo Anterior
3.253	631	491	263	1.638	230

Tabla XXII. Paro registrado en Aranda de Duero según actividad económica

Desde el punto de vista del sector laboral al que pertenecen las personas desempleadas, en el 2014, es el sector servicios, con todas sus múltiples subdivisiones, el que concentra la mayor proporción (50% en 2014). La agricultura ha ido incrementando año a año el número de expulsiones de trabajadores, casi irreversibles, de su sector (con un paro del 6% en 2005 que se triplica hasta el 19,39% en 2014). El sector de la construcción ha sufrido el paro de forma muy notable desde 2006 en adelante (llegando a suponer el 8% del paro de Aranda en 2014). Y, por último, los trabajadores que provenían del sector industrial cada vez han representado un porcentaje menor del conjunto de desempleados: del 26% en 2005 al 15,09% en 2014. Se trata de un porcentaje elevado pero reflejo del equivalente del peso que tiene el sector industrial en el conjunto de la economía local.

En cuanto a la relación entre el número de no trabajadores y la población trabajadora se refiere, en el caso de Aranda alcanza un valor del 47% casi idéntico al de la media española en 2014, aunque visiblemente inferior al de la media provincial (4 puntos de diferencia) y regional (6 puntos de diferencia).

Este índice compara a la población de los grupos de edad económicamente inactivos (0-15 años y mayores de 64 años) con el de edad potencialmente activa en el mercado de trabajo (16-64 años). Cuanto más bajo, menos carga hipotética de sostenimiento económico recae sobre la población activa en un momento dado, aunque un valor muy bajo de dependencia también puede indicar serios desequilibrios y problemas de

reemplazo a largo plazo (por escasa natalidad) o de deficiente calidad de vida (por elevada mortalidad).

Finalmente, destacar que el reemplazo de la población activa por los grupos de menor edad no está plenamente garantizado con la actual estructura demográfica, aunque de momento no se aprecian signos problemáticos en el corto plazo. Los movimientos migratorios y la configuración del mercado de trabajo pueden, no obstante, alterar esta dinámica de continuidad demográfica.

NIVEL EDUCATIVO DE LA POBLACIÓN

Se presentan la siguiente tabla como visión general del nivel educativo que presenta la población de Aranda de Duero:

	AÑO	
Aranda de Duero	2014	2015
Total centros	21	21
Profesorado	633	607
Aulas	328	323
Alumnos	6776	6774
Centros Públicos	13	8
Centros Privados	8	13
Alumnos de centros públicos en infantil	892	856
Alumnos de centros públicos en primaria	1181	1277
Alumnos de centros públicos en educación especial	20	22
Alumnos de centros públicos en ESO	952	927
Alumnos de centros públicos en bachiller	536	546
Alumnos de centros públicos en CF grado medio	408	372
Alumnos de centros públicos en CF grado superio	274	268
Alumnos de centros públicos en programas de cualificación profesional	46	16

Tabla XXIII. Dotación de Equipamientos Educativos y Ocupación

En comparación con el año anterior (2014) se ve la disminución en casi todos los parámetros educativos que se presentan en Aranda de Duero, tanto el número de alumnos como el número de profesionales de la educación, este último en mayor consonancia ya que se reduce de 633 a 607. El número de aulas como consecuencia de la situación que alberga se ha visto lastrado y como resultado reducida.

La falta de un centro universitario cercano provoca la migración de los estudiantes que deciden formarse en niveles superiores de enseñanza, y reducida su educación a niveles inferiores como ciclos formativos de grado medio o superiores.

Sin embargo, cabe resaltar el dato positivo en el que los estudiantes de bachillerato han aumentado casi un 2% respecto al año pasado, lo cual indica la visión de los estudiantes de la necesidad de formación.

ÁMBITOS DE CONFLICTIVIDAD SOCIAL

Una de las formas de desigualdad social puede manifestarse nítidamente en la "segregación espacial" de la población en la medida en que un grupo social determinado se concentra en el espacio urbano en mayor proporción que otros.

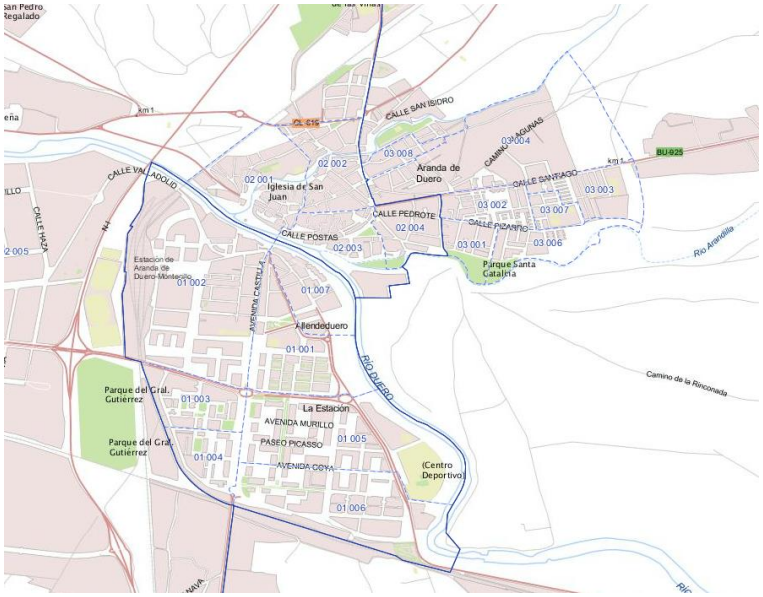
Existen diferentes índices estadísticos de segregación aunque, en general, se asientan en el mismo fundamento: un grupo de población está segregado si no está repartido de forma homogénea entre las distintas áreas urbanas (con la escala municipal, por ejemplo: las secciones censales). Por ejemplo, si un grupo representa el 20% del total de la población del municipio, cada sección censal habría de registrar, en el supuesto de no segregación, el 20% de población de este grupo. Cuanto más alejado de esta situación se encuentre el grupo en cuestión, mayor será la segregación residencial del mismo.

La ventaja con respecto a las secciones censales establecidas por el INE es que los barrios y núcleos corresponden más precisamente con las experiencias e identidades percibidas por gran parte de la población residente. De este modo, la concreción de los guarismos demográficos en esos espacios permite comparaciones significativas entre ellos y una aproximación alternativa a las desigualdades internas en el municipio. La fuente de datos utilizada en este análisis es el Padrón Municipal de habitantes a fecha de 2014.

SECCIONES	Nº DE PERSONAS
901801001	2693
901801002	1612
901801003	1604
901801004	1526
901801005	2271
901801006	1562
901801007	2633
901802001	1343
901802002	2214
901802003	1433
901802004	1396
901802005	1319
901803001	1492
901803002	1155
901803003	917
901803004	2077
901803005	2252
901803006	1596
901803007	866
901803008	1104
Total	33065

Tabla XXIV. Población de Aranda por Secciones

Podemos observar que los barrios más numerosos, Allendeduero y Santa Catalina, (Cada uno aloja a unas 7000 personas y entre ambos representan casi el 45% de la población) se encuentran entre los barrios que integran el núcleo urbano. No obstante, y aunque puede parecer irrelevante en términos porcentuales y en volumen de población, los cuatro núcleos de población separados del núcleo urbano (Aguilera, Calabaza, Costajan y Sinovas) consolidado constituyen entidades significativas y con una cierta identidad de pertenencia.



Gráfica XIII. Mapa Aranda según unidades censales

En términos generales, los barrios más poblados tienen también los índices más elevados de densidad (Población / Ha). Destacan a este respecto los núcleos de población con superficies relativamente extensas y densidades de población muy bajas, estableciéndose, pues, una clara polarización en contraste con el resto del núcleo urbano.

En cuanto a la estructura población por nacionalidad en barrios se refiere, observamos que el mayor número de inmigrantes se concentra en el barrio de Santa Catalina (1.053 habitantes extranjeros) concentrando el

27,72% de toda la población extranjera de Aranda de Duero. No obstante, si analizamos el porcentaje que la población extranjera supone sobre el total de cada barrio, dicha cifra desciende al 14,54%, por detrás del barrio El Polígono (15,83%).

SECCIONES	Nº DE PERSONAS
901801001	186
901801002	159
901801003	272
901801004	182
901801005	130
901801006	95
901801007	196
901802001	92
901802002	187
901802003	142
901802004	227
901802005	110
901803001	274
901803002	168
901803003	132
901803004	257
901803005	143
901803006	169
901803007	65
901803008	152
Total	3338

Tabla XXV. Población extranjera de Aranda por secciones

La explotación del Censo de Población y Vivienda permite por otro lado una descripción adecuada del número de hogares constituidos y su tamaño en cuanto al número de miembros que los integran.

Personas en el Hogar	Nº Hogares	%
1	3748	28,65
2	3435	26,26
3	2828	21,62
4	2253	17,22
5	446	3,41
6	164	1,25
7	91	0,7
8	56	0,43
9	25	0,19
10 y más	33	0,30
TOTAL	13079	100

Tabla XXVI. Tamaño y número de Hogares

De este modo, se muestra que el número total de hogares asciende a 13.079 y que su tamaño medio es de 2,52 miembros. No obstante, se puede apreciar que más del 50% de los hogares están formados por uno o dos miembros, indicando, por lo tanto, una sobresaliente polarización entre este tipo de hogares y el resto, aunque es importante señalar que ese "resto" comprende, sobre todo, a hogares de 3 y 4 miembros siendo muy escasa la presencia de unidades de convivencia con más miembros. De hecho, el tamaño de hogar más numeroso es el unipersonal con un porcentaje por encima de lo normal.

Al desagregar la información relativa al tamaño de los hogares por zonas se refiere, en primer lugar, el conjunto del núcleo urbano reproduce prácticamente la misma estructura que la del municipio. Sin embargo, se esconden notables diferencias en el interior de la ciudad al considerar cómo se distribuyen los tamaños de los hogares por barrios.

Los mayores porcentajes de hogares unifamiliares se encuentran en los barrios de Centro Antiguo (36%), San Ignacio (44%) y Ferial Buñuelos (33%), muy por encima del valor total del núcleo urbano (29%). Por el contrario, se destaca el barrio de las Viñas que cuenta con apenas un 15% de hogares unifamiliares.

En cuanto a los hogares de dos miembros, la mayoría de barrios oscilan con valores muy próximos al porcentaje que representan en el total del núcleo (26%) aunque hay tres excepciones destacables: el barrio de las Viñas (con un 38%), el barrio de San Ignacio (con un 50%) y el barrio de la Estación (con un 22%). A partir de tres miembros en un hogar son más elevadas las probabilidades de que se incluyan familias con hijos en los mismos. A este respecto, de nuevo la mayoría de barrios acogen porcentajes similares al del núcleo urbano (22%) con tres excepciones notables: el barrio de las Viñas por arriba (con un 31%), y los barrios de San Ignacio y Ferial Buñuelos por abajo (con un 17% en ambos casos). Las viviendas con cuatro miembros también se distribuyen de forma bastante semejante excepto en el barrio de las Viñas (con un 8%), en el Centro Antiguo (con un 13%) y en San Ignacio (sin ninguna unidad de convivencia de este tipo), frente al valor del núcleo del 17%.

Por último, Santa Catalina, el barrio de la Estación, el Centro Antiguo y San Ignacio son los que acumulan mayores viviendas con hogares de 5 y más miembros, en comparación con los valores generales del núcleo urbano

4.3. Análisis DAFO

Una matriz DAFO es la síntesis del análisis y nos sirve como punto de partida para establecer las estrategias sobre las cuales se basarán las líneas de actuación y las acciones concretas que se habrán de potenciar.

Este análisis trata de identificar los puntos fuertes y débiles del ámbito territorial en cuestión, así como las oportunidades y amenazas que emergen, no sólo del entorno sino del mismo territorio:

DEBILIDADES
Inexistencia de oferta universitaria en el municipio.
Inexistencia de una Plataforma de Voluntariado
Falta de una Oficina de Comunicación dentro del Ayuntamiento.
Falta de una Oficina de Apoyo a la Implantación de nuevas empresas.
Falta de un registro de uso de los edificios municipales, necesidades de mejora energética, y disponibilidad, para sacarles mayor rendimiento.
No tener una Ronda de descongestión del tráfico en el centro de Aranda, Plan de Ordenación Urbana demasiado lento en su aprobación e implantación.
Barrios de la ciudad como Santa Catalina muy deteriorados en infraestructuras.
Excesiva diversificación en todas las áreas, con el consiguiente debilitamiento por querer abarcar mucho con poco.
Mentalidad obsoleta en lo referente a Promoción de la imagen de Aranda a través de sus principales referentes.
Funcionamiento lento en la toma de decisiones por parte de los políticos.
No cuidamos lo suficiente a nuestros referentes sociales.
Bajo nuestro punto de vista se subvencionan actividades privadas que no revierten en nada hacia la sociedad (Jornadas del Lechazo, p ej.)
Población muy mayor, y con poco relevo generacional en los pueblos más pequeños.
Mala cobertura en telefonía móvil.
Débil imagen de la comarca.
Individualismo.
Elevado coste para los integrantes de las Rutas del Vino.
Abandono de la ganadería.
Atomización de la zona en pequeños municipios.

Tabla XXVII. Matriz DAFO: Debilidades

AMENAZAS
Excesivo peso del sector primario con el elevado riesgo que conlleva el cambio en las políticas estructurales europeas.
Falta de infraestructura ferroviaria (Burgos-Aranda-Madrid) y de carreteras (N122) que ayude a las empresas actuales o nuevas que puedan venir.
Falta de capital humano formado que no retorna a Aranda.
Falta de recursos sanitarios especializados. Necesidad de un Hospital Comarcal.
Básicamente, otras poblaciones similares e incluso con menor capacidad industrial y económica nos están "adelantando por la derecha" porque son capaces de tomar decisiones con más celeridad.
Si no cambiamos la mentalidad nunca podremos ser conocidos a gran escala como una ciudad dinámica y emprendedora.
Necesidad de mejorar la comercialización de los productos de la zona.
Falta de formación en el uso de las nuevas tecnologías y optimización de las instalaciones existentes.
Necesidad de potenciar el asociacionismo y cooperativismo en el sector agroalimentario y turístico.
Poco fomento de la exportación, de los productos diferenciales con los que cuenta Ribera.
Falta de espíritu de territorio y el conocimiento de la comarca.
Falta de coordinación entre agentes tanto públicos, como privados en todos los sectores.
Débil programación cultural en los pueblos de la zona.
Excesivo peso del sector primario con el elevado riesgo que conlleva el cambio en las políticas estructurales europeas.
Falta de infraestructura ferroviaria (Burgos-Aranda-Madrid) y de carreteras (N122) que ayude a las empresas actuales o nuevas que puedan venir.
Falta de capital humano formado que no retorna a Aranda.

Tabla XXVIII. Matriz DAFO: Amenazas

FORTALEZAS
El medio natural y el patrimonio constituyen recursos disponibles para el desarrollo económico del municipio a través del turismo rural.
Tejido empresarial importante, muy superior a capitales de provincia.
Cohesión entre los agentes sociales de Aranda.
Tejido asociativo importante: social, cultural, deportivo y de asociaciones de barrios.
Buena calidad de vida, ciudad tranquila y con bastantes recursos para vivir.
Amplia oferta cultural: teatro, conciertos, etc.
Poseemos excelentes soportes de promoción para nuestros productos estrella. Ahora toca organizarse y ponerle nombres y apellidos a esos soportes.
Buena posición estratégica
Potencial industrial que atrae actividad, gente joven y contribuye a la dinamización de la zona.
Reconocido espíritu emprendedor
Aranda de Duero supone un importante centro de atracción de recursos y motor de la zona. Centro logístico.
Recursos naturales y patrimoniales de gran valor.
Oferta gastronómica de elevada calidad.
Buena oferta sanitaria y educativa.
Carreteras en buen estado de mantenimiento.
Sector agroalimentario muy potente (especialmente el sector vitivinícola.
Importancia y repercusión de la marca Ribera del Duero, asociada a la Denominación de Origen del mismo nombre.

Tabla XXIX. Matriz DAFO: Fortalezas

OPORTUNIDADES
Agricultura ecológica, disponibilidad de terrenos de cultivo
Formación en nuevas técnicas de explotaciones ganaderas.
Potenciar la Comarca como promoción turística con mayor cohesión de la oferta de alojamientos, gastronomía, patrimonio cultural y natural.
Fomentar el consumo de producto de la zona.
Hay que conseguir que los emprendedores puedan obtener formación específica en sus terrenos.
Posición geoestratégica de la Ribera, que debe ser empleada para generar riqueza, poniendo en valor su potencial logístico.
Promoción de una ruta de la Espiritualidad (Caleruega, Peñaranda de Duero, La Aguilera, Iesu Communio, etc...)y el potencial de Clunia.
Empresas auxiliares del vino.
Gran variedad de recursos endógenos a potenciar; maíz, alfalfa, ganadería, etc.
Potenciar y concienciar del consumo de la gastronomía local/provincial en la zona. Consumo de proximidad.
Potenciar el asociacionismo empresarial en todos los sectores.
Rico patrimonio turístico.
Desarrollo de la responsabilidad social corporativa como palanca de desarrollo de la zona.
Agricultura ecológica, disponibilidad de terrenos de cultivo
Formación en nuevas técnicas de explotaciones ganaderas.
Potenciar la Comarca como promoción turística con mayor cohesión de la oferta de alojamientos, gastronomía, patrimonio cultural y natural. Fomentar el consumo de producto de la zona.

Tabla XXX. Matriz DAFO: Oportunidades

4.4. Estrategia y Objetivos del Plan

4.4.1. Estrategia General del Plan

El principal objetivo que persigue el «ecosistema de innovación» es crear un espacio compuesto por los principales agentes sociales de Aranda de Duero que trabajen conjuntamente en la identificación y promoción de aquellas iniciativas, prácticas y métodos de trabajo nuevos que puedan tener mayor impacto social y mayor contribución en la búsqueda de soluciones más eficaces de los problemas de la ciudad.

4.4.2. Objetivos del Plan

Para desarrollar el objetivo principal se establecen los siguientes objetivos parciales:

- Trabajar en el desarrollo de nuevas soluciones en respuesta a las necesidades y/o retos sociales de la ciudad.
- Difundir la innovación social como fuente de ventaja competitiva y diferencial.
- Identificar y divulgar oportunidades de innovación, proyectos colaborativos, subvenciones y cualquier otra materia que pueda ser de interés para el municipio.
- Impulsar la cooperación y los encuentros inter-empresariales, para favorecer la generación de ideas y sinergias entre las empresas asociadas.
- Promover relaciones estratégicas con otras organizaciones en el ámbito de la innovación social, así como con otras agrupaciones empresariales innovadoras complementarias e instituciones nacionales o internacionales con vocación innovadora, con el fin de favorecer la cooperación entre las mismas.

- Difundir conocimientos y formación en el ámbito de la innovación social entre sus asociados, otras empresas con personalidad física o jurídica, y la sociedad en general.

4.5. Resultados Obtenidos

Ecosistema de Innovación Social

La Innovación Social consiste en encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales, que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público o en producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad capacitando a la ciudadanía y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración. Son, por tanto, al mismo tiempo innovadoras en sí mismas y útiles para capacitar a la sociedad a innovar.

En este contexto, cobran especial interés los denominados «ecosistema de innovación» que son considerados un factor clave en la capacidad de generar desarrollo de un territorio frente a otro.

Como fruto del trabajo promovido por el Ayuntamiento con diversos agentes sociales del municipio que reúnen todos los ámbitos de la sociedad arandina, se logra generar y poner en marcha un espacio donde los principales agentes sociales de Aranda de Duero tienen la oportunidad de trabajar conjuntamente en la identificación y promoción de aquellas iniciativas, prácticas y métodos de trabajo nuevos que puedan tener mayor impacto social y mayor contribución en la búsqueda de soluciones más eficaces de los problemas de la ciudad. A este espacio se le ha denominado "ecosistema de innovación".

Como agentes locales participantes del "ecosistema de innovación", se encuentran:

- Art de Troya, como representante del área de juventud.

- **Club Balonmano Villa de Aranda**, como representante del área del deporte.
- **Consejo Regulador Ribera del Duero**, como responsable del área de transversalidad del territorio.
- **I+D+i San Gabriel**, como representante del área de la transferencia del conocimiento.
- **Salud Mental Aranda (Feafes Aranda Fesma)**, como representante del área de inclusión social.

Como resultado del trabajo realizado con los participantes del "**ecosistema de innovación**", es importante subrayar que tras meses de trabajo las entidades participantes, a excepción del Consejo Regulador y el Ayuntamiento de Aranda de Duero, de manera voluntaria tomaron la decisión de crear una fundación para la promoción de la innovación en Aranda de Duero.

En este sentido, al amparo del artículo 22 de la Constitución Española se constituye con sede en Aranda, la fundación "**Aranda Innova**".

Dicha Asociación es una organización interprofesional sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar. Está regida por representantes libremente elegidos y tiene reconocida la libertad de reunión, expresión y actuación dentro de los límites legales y estatutarios.

El objeto de la Asociación es servir de punto de encuentro para las asociaciones que la componen, con el objetivo claro de identificar, analizar, relacionar y divulgar actividades, proyectos y procesos en el ámbito de la innovación social y de la mejora competitiva.

La Asociación pretende ser un referente en el ámbito de la innovación social, dotando de prestigio y reconocimiento a sus asociados, mediante el fomento del conocimiento y el emprendizaje de prácticas innovadoras.

La Mesa de la Asamblea General estará constituida por la Junta Directiva y será presidida por el Presidente y, en su defecto, el Vicepresidente.

Los objetivos fundacionales de la asociación serán los siguientes:

- Involucrar a las entidades locales en la resolución de problemas o retos municipales, bajo un enfoque innovador y colaborativo privado-privado y público-privado.
- Favorecer el bienestar social del municipio y la integración de las personas.
- Fomentar la colaboración inter-empresarial entre las empresas locales.
- Potenciar la colaboración público-privada para el desarrollo de proyectos de innovación social en el municipio.
- Crear instrumentos que faciliten la captación de financiación para el desarrollo de dichos proyectos especialmente en interacción con otras administraciones Europeas y Nacionales.
- Favorecer la adhesión de la organización del Ayuntamiento de Aranda de Duero a un nuevo entorno de trabajo colaborativo e innovador mediante la identificación de convocatorias tanto nacionales como europeas de interés para el desarrollo del municipio.

4.6. Programa de Actuaciones

Eje 1: Fomento de la innovación mediante el impulso de la participación de Aranda de Duero en proyecto de Innovación Social a nivel nacional e internacional

Históricamente, muchas de las innovaciones sociales más importantes han ocurrido como resultado del azar, procesos accidentales u orgánicos que resultan en nuevas ideas que luego son absorbidas por los políticos o instituciones. Sin embargo, la innovación social puede ser también un proceso organizado. El programa y el diseño de la política pueden producir innovaciones exitosas que sean escalables y conseguir un cambio de nivel de la sociedad. Esto le da un papel central al sector público, a nivel regional y local.

En este sentido, resulta primordial que en este nuevo camino se incorporen elementos que contribuyan al mejor conocimiento de la propia realidad del municipio permitiendo a Aranda de Duero establecerse como un referente en el ámbito de la innovación, dotando de prestigio y reconocimiento al municipio, mediante el fomento del conocimiento y el emprendizaje de prácticas innovadoras.

Objetivos generales y específicos

Favorecer la adhesión de la organización del Ayuntamiento de Aranda de Duero a un nuevo entorno de trabajo colaborativo e innovador mediante la identificación de convocatorias tanto nacionales como europeas de interés para el desarrollo del municipio.

- Identificar y analizar necesidades y/o retos del municipio de Aranda de Duero en el ámbito sociales.
- Trabajar en el desarrollo de nuevas soluciones en respuesta a las necesidades y/o retos sociales identificados.
- Impulsar la cultura innovadora entre los participantes y fomentar su participación en proyectos y acontecimientos de carácter innovador.
- Identificar y divulgar oportunidades de innovación, proyectos colaborativos, subvenciones y cualquier otra materia que pueda ser de interés para el municipio.
- Difundir la innovación social como fuente de ventaja competitiva y diferencial.
- Impulsar la cooperación y los encuentros inter-empresariales, para favorecer la generación de ideas y sinergias entre las empresas asociadas.
- Potenciar el espíritu cooperativo, fomentando el vínculo profesional entre los participantes y estimulando la colaboración y ayuda entre los mismos.
- Difundir conocimientos y formación en el ámbito de la innovación social entre sus asociados, otras empresas con personalidad física o jurídica, y la sociedad en general.