



PLAN ESTRATÉGICO

2022-2027

SOFEJEA

Agencia de Desarrollo de Ejea de los Caballeros

PLAN ESTRATÉGICO 2022-2027

© SOFEJEA 2022
Plaza de la Diputación 2
50600-Ejea de los Caballeros
Zaragoza

Asistencia Técnica: PPA Consultores Aragón, S.L.

ÍNDICE

0. PRESENTACION	2
1. MARCO DE REFERENCIA	8
1.1. Actividad de SOFEJEA	10
1.2. Finalidades de SOFEJEA	11
1.3. Condiciones de funcionamiento	12
1.4. Restricciones estructurales	13
2. ANÁLISIS EXTERNO	15
2.1. La oferta de servicios para el desarrollo económico.....	17
2.2. Percepción externa de SOFEJEA	18
2.3. SOFEJEA en el marco de la administración municipal.....	19
2.4. Panorama de ayudas al desarrollo económico y la innovación	20
3. ANÁLISIS INTERNO	22
3.1. Impacto de la comunicación	23
3.2. Organización de la entidad.....	24
3.3. Tecnologías aplicadas.....	25
3.4. Recursos Humanos.....	26
3.5. Infraestructuras y Equipamiento.....	26
3.6. Recursos económicos	26
4- ANÁLISIS Y POSICIONAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES	28
4.1. Segmentación de las Actividades	29
4.2. Impacto de las Actividades sobre el desarrollo económico de Ejea	30
4.3. Eficiencia de la entidad para su ejecución	33
4.4. Matriz de posicionamiento estratégico	36
5- SOFEJEA, ESTRATEGIA 2022-2027	41
6. PROGRAMA DE ACTUACIONES	51

0.PRESENTACIÓN

Desde hace tiempo el futuro de las agencias públicas de desarrollo está inmerso en un debate que se ha acelerado por la crisis generada por la pandemia de la COVID 19. Como consecuencia de ella las agencias de desarrollo dependientes de entidades públicas han tenido que redefinir sus funciones, adaptarse a una situación nunca antes conocida y dar respuestas a los retos en un tiempo récord. Este desafío ha puesto a las agencias públicas de desarrollo ante la encrucijada de evaluar y redefinir sus objetivos y funcionalidades.

La propia SOFEJEA organizó una jornada el 26 de noviembre de 2020 bajo el título *“Las agencias públicas de desarrollo ante el desafío transformador de la COVID 19”*, en la que se pretendió generar un espacio de reflexión sobre su futuro y el papel que las agencias públicas de desarrollo deben jugar en un nuevo paradigma que parece va a instalarse en nuestra sociedad. El evento contó con la financiación del Instituto Aragonés de Fomento (Gobierno de Aragón) y la colaboración de cuatro redes que agrupan a diferentes agencias de desarrollo de toda España: Red Innpulso de Ciudades de la Ciencia y la Innovación, Red de Entidades de Desarrollo Local, Red Aragonesa de Centros de Emprendimiento y Red Aragonesa de Desarrollo Rural.

Muchos fueron los ámbitos de reflexión trabajados en esta jornada, entre otros destacamos los siguientes: la adaptabilidad al cambio y la gestión de la incertidumbre; una actitud emprendedora con liderazgo; las nuevas formas, procesos y sistemas de trabajo; la incorporación de la innovación como un vector clave en la organización de las agencias de desarrollo; la necesidad de ser laboratorio de ideas y plataformas de nuevas propuestas; o una nueva orientación del trabajo en el medio rural. De la compilación de conclusiones de esta jornada organizada por SOFEJEA nos permitimos destacar algunas que, en mayor o menor medida, atañen a este documento de plan estratégico:

- Se ha demostrado que las agencias de desarrollo son herramientas ágiles para afrontar crisis de este tipo y calado, como la del coronavirus: suministrando información actualizada a los afectados en tiempo real; creando y gestionando programas de ayudas directas; poniendo en marcha planes de incentivo del consumo local; apoyando de manera activa a sectores como el comercio o la hostelería. Ahora se trata de metabolizar y digerir este bagaje COVID, analizar su funcionamiento y efectividad y proyectarlo hacia el futuro, para asentar las bases de unas agencias de desarrollo sostenibles y útiles para las sociedades locales.
- De cara al futuro, se plantean varios campos de actuación de las agencias de desarrollo en la búsqueda de soluciones a los retos planteados: saber qué es lo que queremos que cambie, con base en un paradigma de economía digital, social y ecológica; conocer la orientación de los fondos para la recuperación de la Unión Europea y otras administraciones y verificar su aprovechamiento para proyectos propios; poner en valor la economía fundamental, los servicios y actividades esenciales; y reforzar las alianzas con los diferentes actores del territorio, incluso estableciendo otras nuevas.
- Para que el trabajo de las agencias de desarrollo sea eficaz es necesario establecer un sistema de redes dentro del territorio de su incumbencia, para que esa efectividad sea

también participada y sostenible. Es muy importante incorporar un activo principio de participación ciudadana en el despliegue de las estrategias y trabajo de las agencias de desarrollo. Junto a los agentes sociales y económicos, las agencias de desarrollo son un instrumento muy importante para el progreso y cohesión territorial, en el que la hoja de ruta debe ir marcada por los ODS 2030 y la Agenda Urbana.

- La crisis de la COVID19 ha sido un acelerador de nuevos enfoques y cambios ya esbozados antes en las agencias de desarrollo. Entre ellos está una necesaria y evidente convergencia de los objetivos de trabajo de las agencias de desarrollo con la estrategia de desarrollo territorial que cada una de ellas tenga.
- Además de su papel como agentes del desarrollo económico, las agencias públicas de desarrollo local deben ser también animadoras sociales, ejerciendo el papel de acompañamiento emocional a los sectores y grupos concernidos por el desarrollo de los territorios donde actúan (trabajadores autónomos, comerciantes, hosteleros, economía social, personas emprendedoras, etc.).
- Las agencias de desarrollo deben crear espacios de intercambio de conocimiento. Hay que propiciar la generación de ese conocimiento y el análisis de los datos territoriales, a través de observatorios estables, implementando tecnologías digitales para ello.
- La innovación hay que integrarla dentro de un ecosistema de conocimiento local, en el que actores como los centros tecnológicos, la universidad o la propia sociedad civil aporten todo su conocimiento con base en la capacidad, el talento y el emprendimiento personal. En su enfoque innovador, las agencias públicas de desarrollo deben ser coherentes con su ecosistema de desarrollo local y con la estrategia de ciudad o municipio que se esté llevando a cabo con el consenso de todos los agentes sociales y económicos.
- Los cambios innovadores de las agencias públicas de desarrollo, alineados con la estrategia territorial inteligente de la ciudad o el municipio, deben ir orientados hacia los siguientes objetivos: la creación de laboratorios de innovación en los que se impliquen los centros de conocimiento y las empresas privadas; la concepción de una estrategia de Big Data basada en la economía de los datos; y la generación de un clima de avance conjunto de la mano de las personas emprendedoras que tengan en su idea de negocio un enfoque claramente innovador.
- Las agencias públicas de desarrollo deben conectarse más y mejor con el trabajo innovador de las empresas privadas, alineándose con sus estrategias, con el objetivo de enfocar de una manera óptima la conveniente colaboración público-privada en el marco de la innovación.
- Las estrategias de innovación por parte de las agencias públicas de desarrollo deben tener una perspectiva de largo plazo y una orientación hacia la resolución de las necesidades y demandas de la ciudadanía.

- Hay cuatro aspectos que desde las agencias de desarrollo con un enfoque de apoyo al emprendimiento deben activar en el futuro inmediato: las estrategias de transformación digital e implementación de procesos de innovación en los proyectos emprendedores; el establecimiento de alianzas, colaboraciones y redes cooperativas; la reinención y reformulación de los modelos de negocio para las personas emprendedoras (con métodos más ágiles, que permitan reorientar el negocio si es preciso); y la redefinición de las administraciones públicas desde la óptica de las ayudas/subvenciones, el acompañamiento y la financiación de las iniciativas emprendedoras.
- Tras la crisis de la COVID19 existe un nuevo paradigma para los proyectos emprendedores. En respuesta a este nuevo paradigma del emprendimiento, las agencias de desarrollo que le dan apoyo o cobertura deben adaptarse y, en cierto modo, reinventarse para ser: más ágiles y dinámicas, más adaptables, más innovadoras, más acompañadoras, más emprendedoras (hacia adentro y hacia fuera) y más proclives al establecimiento de nuevas alianzas con otros agentes del emprendimiento a través de redes colaborativas.
- En el binomio digitalización/innovación las agencias de desarrollo deben ser mostradoras de caminos y facilitadoras del cambio a través de un nuevo modelo de asesoramiento y acompañamiento a las personas emprendedoras. Tienen que ayudar a que los pequeños emprendedores se unan al proceso de digitalización. El tamaño del negocio no importa, lo trascendente es una lógica inserción de la innovación y la digitalización en el modelo de negocio, que posiblemente haya de redefinirse, en todo o en parte.
- Las agencias de desarrollo deben ser conectores entre las personas emprendedoras y la estrategia territorial inteligente del lugar donde actúen. Se trata, también, de incorporar al portfolio de las agencias de desarrollo una labor de pedagogía activa, para facilitar ese establecimiento de conexiones entre el mundo del emprendimiento y la estrategia de desarrollo territorial, sea cual fuere.
- Desde las agencias de desarrollo se debe trabajar intensamente para conectar el mundo del emprendimiento con los centros emisores de conocimiento y formación, como la Universidad, los centros tecnológicos y los centros educativos de formación profesional. No se trata de establecer entre ellos una relación colateral o tangencial, sino de hacerlo de un modo específico, integrado y decidido.
- El futuro de las agencias de desarrollo que apoyan a las personas emprendedoras pasa por varios retos que hay que abordar: la articulación del tridente educación-formación-información; el apoyo al talento emprendedor anclado en el territorio; la implementación de la digitalización a través de plataformas tecnológicas conjuntas; el equilibrio de la dualidad control/agilidad, con el objetivo de fondo de alcanzar una gobernanza dinámica; y la aplicación de un criterio de pragmatismo y realismo que aleje a los proyectos emprendedores de los “cantos de sirena”.
- Existen varios retos respecto al medio rural que las agencias públicas de desarrollo pueden contribuir a solucionar: la incorporación de una visión de desarrollo integral, en

la que se combina la implementación de servicios, vivienda, trabajo, educación, etc.; la solución a la brecha digital, pues la digitalización es un enganche imprescindible para alcanzar el resto de los retos y desarrollar una verdadera estrategia de Smart Village; y solucionar el problema de la vivienda, entre otros, con la puesta en marcha de fórmulas imaginativas que contribuyan a la cohesión del territorio rural.

- La colaboración entre las agencias públicas de desarrollo y los centros tecnológicos (transferidores de la investigación aplicada a las empresas y sectores productivos) es muy positiva para consolidar un modelo de desarrollo basado en la especialización territorial. Las agencias de desarrollo conocen la realidad socioeconómica de sus territorios y las necesidades que el mismo requiere en materias como innovación, tecnificación e I+D. Por su parte, los centros tecnológicos pueden ofrecer soluciones aplicadas a esos retos y necesidades.
- Es necesario mejorar la comunicación entre los centros de conocimiento, como la Universidad, y las agencias públicas de desarrollo, sobre todo aquellas que despliegan su actividad en un entorno rural. Hay que establecer marcos permanentes de colaboración, concretando las áreas específicas de trabajo e implicando también a otros agentes, como las empresas y las personas emprendedoras. Las agencias de desarrollo deben trasladar a la Universidad las necesidades de sus territorios, para que desde los grupos de investigación y las OTRI se articulen procesos para la búsqueda de soluciones.

En este contexto de reflexión y debate SOFEJEA planteó en su Plan de Actuaciones de 2020, aprobado por su consejo de administración el 28 de noviembre de 2019, la elaboración de un plan estratégico que definiera la senda de su futuro en el medio plazo, con el horizonte puesto en 2027. La elección de esta fecha se debe a hacerla coincidir con el final del nuevo periodo de programación de la Unión Europea.

La elaboración del plan estratégico se concibió bajo un paradigma de co-creación y participación de los órganos de gobierno de SOFEJEA, de su equipo técnico, de los agentes sociales y económicos locales y de las entidades supramunicipales convergentes en el ámbito del desarrollo económico de Ejea de los Caballeros. No obstante, era necesario la contratación de una asistencia técnica externa que hiciera el papel de conductor de este proceso co-creativo, diera soporte al trabajo a realizar y condujera la formulación operativa para una correcta elaboración del plan. Así, a comienzos de enero de 2020, se inició el proceso de licitación de la asistencia técnica externa por parte de SOFEJEA, que desembocó a comienzos de marzo de ese año en la contratación de PPA Consultores Aragón S.L.

Todo estaba listo para empezar el trabajo del Plan Estratégico de SOFEJEA, pero el 14 de marzo de 2020 España – todo el mundo, en realidad - se vio sacudida por la pandemia de la COVID19 y el freno a la actividad generada por la declaración del Estado de Alarma. Vista la situación, se tomó el acuerdo entre SOFEJEA y PP&A Consultores Aragón de paralizar toda la dinámica del trabajo, pues las condiciones para ella no eran las mejores posibles. En 2020, SOFEJEA debía centrarse en dar respuesta con urgencia a la crisis económica provocada por la pandemia y a la gestión de los programas municipales de apoyo a los sectores que se habían visto más afectados.

Por ello, se pospuso el desempeño de la elaboración del plan estratégico a lo largo de 2021. A pesar de no pocas dificultades, provocadas por las diferentes olas de la pandemia, el trabajo del plan ha podido realizarse, dando como fruto este documento.

Mariana Mazzucato, profesora de Economía de la Innovación y Valor Público en el University College de Londres y fundadora del Instituto para la Innovación y el Objetivo Público, es una economista de referencia mundial y una especialista en los procesos de modernización de la gobernanza en las entidades públicas. Algunas de sus reflexiones han servido de inspiración también para el trabajo del Plan Estratégico de SOFEJEA, como cuando afirma que *“necesitamos un nuevo modelo de sector público y un modelo diferente de colaboración público-privada”*. Señala Mariana Mazzucato que *“las instituciones del sector público no se ven a sí mismas como organismos orientados por una misión concreta”* y, por eso *“necesitan un camino, un plan y una trayectoria”*. También indica la señora Mazzucato que *“es más fácil implicar a los ciudadanos en los proyectos locales”*, pero que *“necesitamos organizaciones hacia esa misión concreta, que sean públicas, pero no politizadas”*. Marianna Mazzucato aboga por que *“hay que poner a la vida (a las personas) en el centro de la economía”*.

Este Plan Estratégico de SOFEJEA 2022-2027 pretende ser ese camino al que alude Mariana Mazzucato, un camino que no es rígido, sino que deberá adaptarse con el paso de los años a la realidad de cada momento que, indefectiblemente, será cambiante. Por eso, SOFEJEA con este plan estratégico, tras veinticinco años de andadura desde su creación en 1997, quiere, en cierto modo, reinventarse para ser más útil a la ciudadanía de Ejea de los Caballeros, aplicando en su fuero interno una serie de principios transversales como estos: innovación, especialización, intraemprendimiento, dinamismo, adaptabilidad al cambio, análisis para una correcta toma de decisiones y capacidad de redireccionar los objetivos.

1.MARCO DE REFERENCIA

En el proceso de construcción de un plan estratégico, el Marco de Referencia es una reflexión inicial acerca de la naturaleza objetiva de la entidad en estudio.

El propósito de tal reflexión radica en identificar y establecer los límites dentro de los cuales el desarrollo del trabajo debe ser estructurado. Los resultados, propósitos y medidas de actuación establecidas como consecuencia del proceso de estudio deben, por tanto y lógicamente, ser consecuentes y estar en coherencia con estos límites que ahora se señalan.

Los componentes que constituyen este Marco de Referencia son los siguientes:

- 1.- **¿Qué es SOFEJEA?**
- 2.- **¿Para qué existe SOFEJEA?**
- 3.- **¿Cuáles son sus condiciones de funcionamiento?**
- 4.- **¿Tiene alguna restricción estructural que impida su desarrollo? (¿o alguna ventaja fundamental que sea exclusiva?)**



Es preciso resaltar que esta identificación de los límites del Plan Estratégico debe estar sujeta a una “reflexión crítica”, que destaque los elementos fundamentales con el fin de perfilar con nitidez el presente de la entidad y establecer unos propósitos globales de actuación coherentes con su definición como agencia de desarrollo.

Esta fase de trabajo ha sido realizada en el seno del Comité de Estrategia, integrado por la consejera delegada, el equipo técnico de SOFEJEA y la propia PPA Consultores Aragón, mediante sucesivas sesiones de trabajo interno y con la aportación de los máximos responsables de la entidad y del gobierno local.

1.1. ACTIVIDAD DE SOFEJEA

SOFEJEA es la agencia municipal de desarrollo de Ejea de los Caballeros. Una figura administrativa que suele ser habitual en muchos ayuntamientos bajo múltiples fórmulas de organización, estructura y dimensión.

En el transcurso de sus 25 años de actividad SOFEJEA ha ido perfilando sus actuaciones hasta este momento en el que se pueden identificar sus grandes áreas de actividad, todas ellas dentro del ámbito general de “desarrollo económico” de Ejea de los Caballeros y sus Pueblos.

La propia evolución de la entidad y las necesidades derivadas de la actividad administrativa municipal han hecho que SOFEJEA, además, acometa actuaciones encomendadas por el Gobierno Municipal. Esta integración de actividades propias de “agencia de desarrollo” junto con tareas propias de administración municipal ha podido dar lugar a una cierta distorsión de la identidad o a una dispersión de cometidos en su actividad cotidiana, sobre todo de cara a la imagen que SOFEJEA proyecta ante la ciudadanía.

Apoyo al emprendimiento

Un servicio de información, asesoramiento y acompañamiento a nuevos emprendedores en todo el proceso de definición, desarrollo y puesta en marcha de nuevos negocios en todos los ámbitos sectoriales.

Esta es una actividad que ha ido tomando fuerza en el seno de la entidad hasta el extremo de formar parte de su identidad corporativa, resaltando el lema Ejea Emprendedora que figura destacadamente en el frontispicio de su sede.

En este ámbito se pueden incluir dos infraestructuras municipales, cuya gestión ha sido encomendada a SOFEJEA: una Incubadora de Empresas ubicada en el mismo espacio que sus oficinas técnicas y formada por 6 despachos que albergan a personas emprendedoras durante el proceso de desarrollo de su negocio y un Vivero de Empresas con 8 naves industriales ubicadas en el Parque Tecnológico Valdeferrín Oeste, en el que se alojan-nuevas empresas en la primera fase de lanzamiento del negocio.

Bajo el paraguas de Ejea Emprendedora SOFEJEA ha concebido toda una metodología de acompañamiento a los proyectos emprendedores, que va desde la solución a consultas puntuales, el Semillero de Empresas (proyectos emprendedores en fase de idea), la Incubadora y el Vivero de Empresas. Hay que reseñar que Ejea Emprendedora está integrada en la Red Aragonesa de Centro de Emprendimiento (Red ARCE), promovida por el Instituto Aragonés de Fomento, dependiente de Aragón.

En diferentes informes anuales de FUNCAS, Ejea Emprendedora ha destacado por su alto posicionamiento en los rankings de centros de emprendimiento generalista de tamaño mediano-pequeño de España.

Apoyo a empresas

Se trata de una labor genérica de servicios e iniciativas enfocadas a la consolidación de las empresas locales en activo, sobre todo trabajadores autónomos y microempresas, y en menor medida pymes. Son actuaciones que, normalmente, se realizan en cooperación o en apoyo de iniciativas programadas con las entidades y organizaciones sectoriales locales, como las asociaciones empresariales de industria, comercio, hostelería y turismo.

En este ámbito, SOFEJEA organiza o colabora con estas entidades en la celebración de cursos, seminarios, conferencias y jornadas vinculados a la formación, desarrollo y mejora de la competitividad o a la promoción en la ciudad de actividades comerciales, turísticas o de

servicios. Así mismo, SOFEJEA pone su red de entidades colaboradoras al servicio de las empresas locales, para hacer partícipe a estas de los recursos y programas de aquellas.

Desarrollo local

Son un conjunto de actuaciones encaminadas a impulsar el desarrollo económico y social de la localidad y su entorno.

En el aspecto económico cabe destacar que Ejea de los Caballeros es **Ciudad de la Ciencia y la Innovación**, cuenta con **Parque Tecnológico** y forma parte de organizaciones y asociaciones supramunicipales dirigidas a impulsar procesos de modernización y atraer iniciativas de desarrollo económico y social.

Desde SOFEJEA se coordinan planes sectoriales con el sector del comercio o del trabajo autónomo, así como el Plan Estratégico de Desarrollo de los Pueblos de Ejea.

Promoción del municipio

SOFEJEA coordina todas las acciones promocionales del Parque Tecnológico Valdeferrin Oeste, tendentes a la atracción de proyectos inversores e industriales.

Del mismo modo, se coordina todas las acciones de promoción turística de Ejea y Pueblos, en coordinación con la Oficina Municipal de Turismo.

Mención especial requiere el hecho de que SOFEJEA, por encomienda del ayuntamiento, gestiona el Recinto Ferial de Ejea en donde organiza varias Ferias y Exposiciones de muy diversas actividades y, junto con la Fundación Aguagraria, promueve la organización de convenciones, jornadas y congresos, que sirven de plataforma y proyección a las empresas locales.

1.2. FINALIDADES DE SOFEJEA

El objetivo por el que SOFEJEA fue creada queda claramente definido en sus propios Estatutos constituyentes:

- a) La promoción, gestión y realización de actuaciones encaminadas a facilitar la **instalación y desarrollo de actividades empresariales** en el municipio de Ejea de los Caballeros.
- b) La **promoción y comercialización del patrimonio industrial** propiedad del Ayuntamiento de Ejea de los Caballeros y de la propia Sofejea S.A., tanto de infraestructuras como de naves industriales.
- c) El desarrollo de **acciones de apoyo y acompañamiento a los proyectos** promovidos por las pymes, trabajadoras y trabajadores autónomos y personas emprendedoras en el municipio de Ejea de los Caballeros.
- d) La **gestión de equipamientos para el desarrollo de iniciativas emprendedoras**, tales como incubadoras, semilleros y/o viveros de empresas.
- e) La **coordinación de estrategias, planes y/o programas municipales** que persigan la consecución de un desarrollo económico sostenible para el municipio de Ejea de los Caballeros.
- f) La planificación, organización, gestión y coordinación de **certámenes, jornadas, eventos, ferias** o cualquier otra modalidad de divulgación y/o potenciación de actividades empresariales, agrarias, industriales, comerciales, turísticas o promocionales del municipio de Ejea de los Caballeros.

Todos estos apartados hacen referencia a un objetivo global y específico para esta sociedad municipal: ser el instrumento técnico del Ayuntamiento de Ejea de los Caballeros para impulsar, favorecer y fomentar el desarrollo económico del municipio de Ejea de los Caballeros.

Para ello, se señalan estatutariamente tres tipos de actividad:

- **SERVICIOS.** Asistencia, apoyo y acompañamiento a emprendedores, empresas e inversores
- **GESTIÓN.** De equipamientos e infraestructuras (Incubadora, Vivero, Feria); única actividad de la que se pueden derivar ingresos directos -no presupuestarios- para la entidad.
- **PLANIFICACIÓN.** Estrategias, planes y programas municipales con el objetivo genérico de impulso al desarrollo económico del municipio.

Las dos primeras son actividades consustanciales con las aplicables habitualmente a una agencia de desarrollo local como es SOFEJEA. La de elaborar planes y estrategias municipales, aunque sea en calidad de “coordinación”, amplía su ámbito de actividad hacia tareas de mayor alcance estratégico, aunque siempre encuadradas en el marco general de desarrollo económico sostenible.

1.3. CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO

Formalmente SOFEJEA se concibe bajo la forma jurídica de una sociedad mercantil de carácter municipal, donde el Ayuntamiento de Ejea de los Caballero aporta el 100% de su capital social, y que se configura en aplicación de la Ley Reguladora de Bases de la Administración Local y también, dado que adopta la figura de Sociedad Anónima, por la Ley de Sociedades de Capital.

La primera, establece un régimen de entidad pública, sujeta a los límites, estructura y configuración perfectamente delimitados. La segunda, abre la posibilidad de actividades societarias y mercantiles, si bien sujetas al superior criterio de la anterior.

El balance que la entidad haga respecto de la primacía entre una y otra marcará el desarrollo y el carácter -en cierto modo, el estilo- que impregna el contenido, el alcance y la imagen que proyecta ante la ciudadanía y el entramado económico y social de su ámbito de actividad.

Se pueden identificar agencias de desarrollo local fundamentalmente enclavadas en el carácter de entidad municipal, básicamente sujetas a un presupuesto municipal para financiar su funcionamiento, y también agencias que potencian actuaciones, proyectos y gestiones que les permiten una composición financiera y presupuestaria propias, y que le otorgan un carácter más autónomo, profesional y de servicios.

SOFEJEA participa de ambos aspectos, si bien la componente “pública” es preponderante ahora y sujeta al presupuesto municipal. La actividad “mercantil”, derivada de la gestión de los equipamientos destinados a emprendedores y empresas, le reporta unos ingresos que suponen alrededor del 30% de su presupuesto anual. Reequilibrar en un futuro esta dualidad de financiación será uno de los objetivos de este plan estratégico.

Esta situación indica que SOFEJEA es una entidad municipal, que, aun desarrollando programas y acciones de creación propias, fundamentalmente está sujeta a la ejecución del programa de gobierno de la Corporación Local en materia de desarrollo económico y también a su financiación básica.

Administración y gestión de la entidad

SOFEJEA es propiedad del Ayuntamiento de Ejea de los Caballeros, quien la constituyó el 16 de mayo de 1997 bajo la figura legal de Sociedad Anónima.

El órgano supremo de administración de la Sociedad es la **Junta General**, constituida por el Pleno del Ayuntamiento de Ejea de los Caballeros, presidida por el/la Sr./a. Alcalde/sa.

La representación y administración permanente de la sociedad está encomendada a un **Consejo de Administración** cuyos miembros son designados de entre las personas integrantes de la Junta General; es decir, de entre los miembros de la Corporación Local, en coherencia con la proporcionalidad de los grupos políticos municipales presentes en el Pleno. La duración del cargo de Consejero/a es de cuatro años, coincidente con el mandato corporativo, cesando del cargo cuando la persona designada pierda la condición de Concejál. El cargo de Consejero/a es gratuito.

El Consejo de Administración, como es el caso actualmente, tiene la facultad de nombrar de entre sus miembros a un/a **Consejero/a Delegado/a**, quien ostenta las facultades que el propio Consejo determine.

La gestión de la Sociedad está encomendada a un **Director/a Gerente** y tiene carácter laboral.

El 18 de julio de 2019 el Pleno Municipal designó los miembros del Consejo de Administración de SOFEJEA, S.A. para el periodo 2019-2023, constituido por diez personas: seis concejales del actual equipo de gobierno (PSOE) y un concejal por cada grupo municipal de la oposición (PP, AsiEjea, IU y Ciudadanos).

Posteriormente, el 1 de agosto de 2019, el Consejo estableció formalmente los cargos de representación de entre sus miembros, con lo que este órgano de administración quedó constituido de la siguiente manera:

Presidenta	Raquel Sauras Roncal	PSOE
Secretario	Raúl García González	PSOE
Vocales	Juana Teresa Guilleme Canales	PSOE
	José Antonio Remón Aisa	PSOE
	Raquel Laita Castro	PSOE
	Laura Casas Delgado	PSOE
	Daniel Liso Alastuey	PARTIDO POPULAR
	Cruz Díez García	ASÍ EJEA
	Yolanda Roldán Fau	IZQUIERDA UNIDA
	Francisco Clemente Marqués	CIUDADANOS

En esta misma sesión, Raquel Sauras fue designada Consejera Delegada, continuando José Luis Jericó siendo Director Gerente de la entidad.

El Consejo de Administración, a propuesta de su Director Gerente, analiza y aprueba un plan de gestión anual de SOFEJEA y el correspondiente presupuesto económico.

Para el ejercicio de 2021, la entidad ha contado con un presupuesto total de 217.194,29 euros.

En este periodo, la plantilla de personal está compuesta por su Director Gerente y dos agentes de empleo y desarrollo local.

1.4. RESTRICCIONES ESTRUCTURALES

La capacidad de SOFEJEA para la prestación de servicios públicos a la comunidad, a emprendedores y empresas está sujeta a los límites económicos marcados por la previsión de ingresos y gastos que se aprueba anualmente. En ella cobra un peso importante la aportación del Ayuntamiento de Ejea de los Caballeros, en función de sus disponibilidades presupuestarias anuales.

No obstante, SOFEJEA tiene potestad para establecer cualquier actuación, programa o actividad financiada con otros recursos económicos, sea mediante programas públicos regionales, nacionales o europeos, o mediante recaudación directa por el servicio prestado; siempre dentro del marco general de desarrollo económico local. Este es el caso de los ingresos provenientes de los alquileres de la incubadora y vivero de empresas, de los stands y entradas de las ferias o de la subvención directa proveniente del IAF en el marco de las actividades de Ejea Emprendedora.

La capacidad que SOFEJEA tenga para allegar recursos económicos externos, con los que realizar más actividades distintas a las vinculadas al presupuesto municipal, marcará el volumen, amplitud e impacto de su gestión y resultado; toda vez que, por naturaleza, los recursos públicos municipales suelen ser limitados.

Por otra parte, la figura de Sociedad Anónima con la que SOFEJEA se constituyó le permite ganar agilidad y dinamismo en su gestión, pero su condición de Sociedad Municipal le obliga a cumplir con los preceptos normativos de la Ley de Bases de Régimen Local y, sobre todo, de la Ley de Contratos del Sector Público, aun contando con unas normas propias para la contratación.

En cualquier caso, la gestión económica de la entidad está sujeta a la supervisión y aprobación por parte de los servicios de Intervención del Ayuntamiento de Ejea de los Caballeros, como ocurre con todas sociedades o entidades dependientes y/o vinculadas a la administración pública.

2. ANÁLISIS EXTERNO

Este capítulo se dedica a analizar los aspectos externos a la propia entidad y que condicionan, delimitan o potencian la actividad que desarrolla o está en condiciones de promover.

El propósito es identificar las claves básicas para que una agencia de desarrollo, en este caso SOFEJEA, cumpla con los objetivos que tiene señalados y alcance el mayor nivel de eficacia y eficiencia.

Para la elaboración de esta parte del plan se realiza un análisis específico de cada elemento que conforma ese entorno mencionado; con especial atención a la visión que de SOFEJEA se tiene desde otras entidades que operan o tienen presencia en Ejea y que tienen igualmente un objetivo de desarrollo económico, y la visión que tienen las personas y grupos de interés que acuden a SOFEJEA en busca de apoyo o acompañamiento. Un análisis a modo de Oferta/Demanda de los servicios que conforman la actividad de una agencia de desarrollo económico local.



Igualmente, se realiza un estudio comparativo con otras entidades del mismo espectro de actividades y que han demostrado su éxito y eficacia comprobadas, y un somero repaso al entramado de entidades, iniciativas y programas encuadrados en ese mismo concepto de desarrollo desde los distintos niveles de la administración: regional, nacional o europea.

Para la cumplimentación de esta parte del proceso se han mantenido sesiones de trabajo con varias entidades y agentes económicos, sociales y políticos vinculados o en relación con SOFEJEA; además del trabajo interno de estudio y benchmarking realizado por PPA Consultores Aragón.

Entidades y personas que han colaborado con sus apreciaciones acerca del papel que juega SOFEJEA en el desarrollo económico de Ejea:

Representantes de los Grupos Municipales

Teresa Ladrero	Alcaldesa de Ejea. PSOE
Daniel Liso	Portavoz del Grupo Municipal. PARTIDO POPULAR
Cruz Díez	Portavoz del Grupo Municipal. ASÍ EJEA
Francisco Clemente	Portavoz del Grupo Municipal. CIUDADANOS
Yolanda Roldán	Portavoz del Grupo Municipal. IZQUIERDA UNIDA

Organizaciones locales

Adán Usán	Presidente de la Asociación Empresarial de las Cinco Villas
Juan Pons	Presidente de la Asociación Ejea Comercio
Jorge Sanz de Baya	Vocal de la junta directiva de Asociación Ejea Hostelera
Lucía Rodríguez	Gerente de CIVITUR

Organizaciones supramunicipales

Pedro Pardo	INSTITUTO ARAGONÉS DE FOMENTO	Gerente del Área de Emprendimiento
José Miguel Sánchez	CÁMARA DE COMERCIO DE ZARAGOZA	Director General
Javier Val	CEOE Aragón	Director del Área de Emprendimiento
Daniel Forniés	CEPYME ARAGÓN	Técnico
Maite González	ADEFO CINCO VILLAS	Gerente

2.1. LA OFERTA DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

En el ámbito del desarrollo económico y de la atención a empresas, emprendedores y ciudadanía se pueden identificar un buen número de entidades gubernamentales, organizaciones públicas, empresariales y sindicales que ofrecen servicios de atención, apoyo, formación e información.

Alguna de estas entidades tiene presencia activa en el propio Ejea, además de las organizaciones sectoriales locales. Por su parte, SOFEJEA está en permanente contacto con varias de estas entidades en el entorno regional o provincial, e incluso con alguna de ellas mantiene acuerdos y convenios de colaboración.

Además de estas entidades con las que habitualmente se trabaja, existen otras organizaciones públicas y privadas con estos mismos objetivos y actividades que igualmente pudieran ser integradas en este grupo. Entidades que van desde organismos oficiales, como es el caso de la EOI del Ministerio de Industria Comercio y Turismo, hasta entidades financieras, como es el caso de la Fundación Caixa o el Banco Santander, por citar algunos ejemplos.

La cuestión radica en cómo organizar este entramado de posibilidades, cuando incluso pueden resultar concurrentes o desarrolladas por entidades con legítimo interés por ser visibilizadas. Además, ha de conjugarse un equilibrio entre el interés público de SOFEJEA y los intereses, legítimos, pero privados, de otras entidades con las que puede mantener relaciones. Aquí, la garantía del interés público debe preponderar por encima de cualquier otra consideración.

Una manera de encauzar esta oferta es que SOFEJEA sea la entidad que identifique posibles actividades de asistencia, apoyo o formación, lo gestione directamente con la entidad que las realiza, y promueva, organice y gestione su ejecución en Ejea.

Otra forma, posiblemente la más aséptica y aceptable por parte de los agentes económicos y sociales, sería la que SOFEJEA actuara como agente conector, mediador e impulsor de estas actividades, dejando el protagonismo de su organización y ejecución a las entidades directamente vinculados con el objeto de cada actividad o servicio. Es decir, adoptar un papel de acompañante colaborador de los agentes locales.

Entre estas dos posiciones SOFEJEA debe establecer su papel con nitidez y conocimiento con el objeto de reforzar su imagen institucional, municipal, y no verse inmersa en malentendidos

infundados con los agentes locales. En este sentido, en el futuro SOFEJEA se debe focalizar más en ese papel de conector y acompañante, y no tanto de promotor, dejando a los agentes y asociaciones empresariales locales el protagonismo del impulso de acciones en función de los intereses y necesidades de los sectores a los que representan (comercio, industria, servicios, turismo, hostelería, etc.).

Por ello, tan importante es el contenido de la acción y la entidad que lo realiza como la manera en que se difunde, promociona y publicita. El exclusivo papel como colaborador institucional de SOFEJEA debe prevalecer sobre cualquier otra imagen que pudiera reflejar posicionamientos que no se corresponden estrictamente al trabajo de una agencia municipal de desarrollo, al margen, obviamente, de la promoción de los programas y acciones propios de SOFEJEA.

Por otra parte, se da la circunstancia de actividades que, en sus primeros pasos, no consiguen atraer al número de asistentes deseado pero que son intrínsecamente muy necesarias o de gran interés para el desarrollo económico. Un hecho que, por las informaciones recibidas de otras entidades similares, suele ser frecuente sobre todo cuando se trata de acciones novedosas o de reciente aparición.

Todas las entidades que han sufrido tales aparentemente fracasos iniciales argumentan que la clave reside en la insistencia y en la reflexión acerca de cuáles son los motivos de tal falta de interés, cuáles son los medios utilizados para su promoción, de qué manera se puede enlazar mejor con el público objetivo al que iban dirigidas tales acciones. Ese contratiempo inicial se convierte en un fracaso real si se abandona la acción y no se le da continuidad. Claro está, dentro de un límite de capacidad y solo en aquellos casos en los que realmente se haya identificado su verdadera utilidad para la comunidad. Aquí, el papel de SOFEJEA es muy importante, como sustentadora en sus inicios de esas actividades y acciones que exigen una persistencia inicial, y como laboratorio e impulsor de ideas y acciones, para lo cual está más capacitada una entidad pública que otra privada.

Pero no debe olvidarse que la “innovación”, tomada en su más amplio sentido es una asignatura pendiente entre nuestra sociedad y que desgraciadamente todavía es casi testimonial o en todo caso incipiente. Razón de más para que desde las instituciones públicas se realice el esfuerzo comentado de persistencia en promocionas actividades impulsoras, formativas o informativas. La innovación es una pieza clave en esta “nueva” SOFEJEA y en su plan estratégico. De hecho, en los veinticinco años de vida anterior, la agencia de desarrollo ha ido incorporando la innovación en aspectos puntuales de su organización, estructura y planificación de acciones. Ahora de lo que se trata es de integrar estructuralmente a la innovación como un eje transversal de SOFEJEA, que impregne todos sus ámbitos de actuación.

2.2. PERCEPCIÓN DE SOFEJEA POR SUS USUARIOS Y DEMANDANTES

SOFEJEA es una entidad con notable presencia en la actividad económica y social de Ejea de los Caballeros. Por este motivo, está sujeta a una constante evaluación, a la valoración de la imagen que proyecta y a la opinión formada de los usuarios y personas o entidades vinculadas a las actividades que desarrolla.

En un ejercicio de análisis crítico e independientemente del sesgo político o personal que pudieran tener algunas de las opiniones recogidas en el transcurso del trabajo realizado para elaborar este capítulo, lo cierto es que se pueden detectar ciertos aspectos recurrentes que es preciso tener en cuenta.

Como se ha mencionado anteriormente, la posición que adopta SOFEJEA en la realización de actividades relacionadas con el entorno de los agentes económicos y sociales, locales y

supramunicipales, condiciona la percepción que sus destinatarios adoptan. Las opiniones más generalizadas a este respecto se resumen en las siguientes valoraciones.

En opinión de algunos de esos agentes socioeconómicos, SOFEJEA debería centrar su actividad en:

- Promocionar Ejea como destino empresarial, atraer empresas y atender consultas de interesados por ubicarse en la localidad.
- Impulsar nuevas iniciativas empresariales que refuercen la capacidad de los sectores productivos locales.
- Colaborar con las organizaciones para desarrollar actividades y potenciar los sectores de su especialidad.

Del mismo modo, esas opiniones apuntan a que SOFEJEA debería asumir un papel institucional de apoyo y colaboración con las organizaciones locales para el impulso de iniciativas de promoción y mejora de la competitividad de las empresas y negocios locales.

Respecto de la percepción que tiene el conjunto de la ciudadanía respecto de SOFEJEA, se ha recogido la idea de un cierto desconocimiento generalizado de todo el potencial, recursos y actividades que realiza. Una idea que no se compagina con el resultado obtenido y el volumen de actividades, consultas y servicios realizados, que son atendidos con notable aceptación. A modo de ejemplo, se recogen estos datos de actividad del año 2021

- 320 usuarios asesorados entre microempresas, pymes, trabajadores autónomos y personas emprendedoras.
- 8 proyectos emprendedores instalados en Ejea Emprendedora (incubadora y vivero) generadores de 11 empleos.
- 57 inscritos en los cursos del Campus Ejea Emprendedora.
- 176 participantes en la VI Semana de la Persona Emprendedora.
- 822.942 € tramitados y gestionados en diferentes programas de ayudas municipales y regionales.

Posiblemente esta conexión entre la entidad y la ciudadanía se derive de dos aspectos diferenciados:

- Las relaciones institucionales de SOFEJEA con otras entidades, asociaciones y organismos supramunicipales -que son tan necesarios para el propio desarrollo y potenciación de la entidad y del propio Ejea- lógicamente no tienen reflejo en actividades o resultados concretos que la sociedad local pueda percibir. Son ese tipo de actuaciones que la entidad debe realizar para dar impulso al desarrollo local y para conectar a Ejea con iniciativas innovadoras, con redes de interés o con proyectos clave, que luego sí se traducirán en programas aplicables a Ejea, pero que son actuaciones previas, internas o de gestión extensa que tienen difícil traslado para que la ciudadanía sea conocedora y forme opinión al respecto.
- Por otra parte, ha sido la propia SOFEJEA la que, a lo largo del tiempo, ha basculado más su imagen hacia las actividades de apoyo al emprendimiento. Tanto es así que el espacio físico donde se ubican sus servicios técnicos se denomina “Ejea Emprendedora”, por lo que la imagen de la parte (el apoyo al emprendimiento) predomina sobre la del todo (la

propia SOFEJEA). Esto puede provocar que el resto de las actuaciones de desarrollo local o de espectro más amplio en materia de promoción económica pase desapercibido u ocupe un segundo plano en la percepción de la sociedad ejeana. Este aspecto de la imagen de marca ha de definirse mejor en el futuro.

2.3. SOFEJEA, EN EL MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Ya se ha mencionado anteriormente que SOFEJEA es una Sociedad Municipal y, por lo tanto, forma parte de la estructura de la administración local; si bien con unos objetivos de desarrollo económico y unos cometidos específicos, ordenados estatuariamente, que son sectoriales, abarcan múltiples áreas de actividad y, por naturaleza, trascienden de la organización política de la Corporación.

Con esa base de partida, puede resultar natural que, en momentos de puntas de trabajo o para realizar actividades de alta especialización, la administración municipal requiera de los servicios técnicos de SOFEJEA para apoyos puntuales recogidos en encomiendas vinculadas a la actividad propia de la agencia.

Sin embargo, el hecho de que SOFEJEA realice estos encargos al mismo tiempo, en el mismo lugar y con mismo personal, puede provocar una distorsión de la imagen proyectada y generar confusiones no deseadas entre los usuarios de los servicios realizados en uno u otro ámbito.

En este sentido, y en evitación de malentendidos no deseados, sería conveniente delimitar claramente ambas funciones y establecer un modelo presupuestario, espacial y de personal que refleje de manera clara y terminante la separación entre el servicio público como agencia y el servicio técnico e interno municipal.

En realidad, esta es una actividad que no debería estar incluida en la reflexión estratégica que se ha desarrollado para construir este plan, pero ha resultado inevitable hacerlo dada la proyección pública que su ejecución ha tenido, manifestada en la opinión y percepción externa que se ha observado en el transcurso del trabajo de campo realizado para elaborar este capítulo.

2.4. PANORAMA DE AYUDAS AL DESARROLLO ECONÓMICO Y LA INNOVACIÓN

En el marco de actividades que una agencia de desarrollo realiza de manera innata, todas las administraciones y buena parte de organizaciones públicas y privadas promueven iniciativas de apoyo a personas, empresas y tercer sector para impulsar su crecimiento, competitividad, innovación y atención a los retos de un mercado globalizado.

Evidentemente SOFEJEA está en continua conexión con este tipo de entidades de ámbito provincial o regional y, como consecuencia, acerca hasta Ejea programas y actividades dirigidas al emprendimiento y al desarrollo empresarial.

Pero la implementación de la estrategia que se pretende construir abre una nueva etapa en el trabajo que SOFEJEA realiza y debe abrir el abanico de conexiones con más y nuevos proyectos impulsados por organizaciones y por las administraciones nacional y europea.

- En el plano nacional, esta idea se ve ahora reforzada con la aplicación de los Fondos NextGenerationEU y que se traduce en una serie amplia de programas de apoyo a personas, empresas y administraciones.

- Igualmente, en ese plano nacional, varias instituciones públicas y privadas ofrecen programas de apoyo a la iniciativa empresarial y el emprendimiento que bien pudieran aplicarse en Ejea ampliando la gama de actividades o de sectores objetivo.
- Finalmente, en el plano europeo tienen continuidad programas perfectamente aplicables a Ejea y que tienen muy diversos ámbitos de actuación. En este sentido es de destacar el programa LIFE, vinculado a iniciativas de gestión eficiente de los recursos naturales y el medio ambiente o las distintas versiones del programa INTERREG mediante el cual se pueden desarrollar iniciativas locales de muy distintivos aspectos.

Se trata, por tanto, de impulsar nuevas actividades e iniciativas que SOFEJEA pueda desarrollar con la financiación otorgada por estas instituciones y, en su caso, la colaboración municipal. Un impulso que provocaría que la Agencia se sitúe a la vanguardia de actividades novedosas y en conexión con los centros de innovación económica, social y de emprendimiento.

Ejemplos de entidades que promueven programas de innovación y emprendimiento:



Con financiación del Fondo Social Europeo la Fundación EOI es un referente en la formación de emprendedores y en el desarrollo de programas, cursos y espacios de coworking.



Programa de formación y mentoring para jóvenes emprendedores desarrollado por el Banco Santander



Edita anualmente programas que tienen como objetivo desarrollar, motivar y fortalecer el espíritu emprendedor e innovador a través del aprendizaje y de la creatividad, fundamentalmente para iniciativas de impacto social.



A pesar de su carácter regional, la Fundación Madri+d desarrolla programas formativos para la capacitación de mentores en todo el territorio

3. ANÁLISIS INTERNO

Avanzando en el proceso de reflexión estratégica este capítulo se dedica a analizar los recursos con los que SOFEJEA cuenta para ejercer su labor, recursos humanos, técnicos y económicos, la eficacia de su organización y la capacidad la mejora de su gestión y resultados.

En este sentido, el análisis reflexivo obliga a resaltar aquellas cualidades que la entidad posee y que le ofrecen valor y aportan eficacia ventajas competitivas, pero al mismo tiempo, manifestar las debilidades, las carencias o la falta de recursos para gestionar con eficacia el programa de actividades o para conseguir el impacto deseado sobre el desarrollo económico local.

Entre esas dos visiones, este capítulo analizará:

- La eficacia de la comunicación; grado de conocimiento público, recursos empleados
- La estructura organizativa, competencia profesional, calidad de la gestión.
- Las tecnologías utilizadas para el desempeño del trabajo.
- La cualificación y productividad del personal, grado de motivación.
- El equipamiento y eficacia de las instalaciones.
- La capacidad financiera y recursos disponibles

M	Comunicación
O	Organización
T	Tecnología
H	Recursos Humanos
E	Equipamiento
R	Recursos Económicos

3.1 IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN

SOFEJEA lleva tiempo procurando con interés establecer una comunicación directa con la sociedad, los agentes económicos y los usuarios directos mediante una agencia de comunicación propia (externalizada), su propia página web, las redes sociales y la promoción publicitaria de los eventos y actividades que organiza o patrocina.

Agencia de comunicación

Desde 2018, cuando SOFEJEA fue encomendada de la gestión de Ejea Emprendedora, se tomó la decisión de profesionalizar las acciones de comunicación externas. Hasta ese momento se habían realizado de forma interna, por el propio personal técnico de la agencia de desarrollo, pero los resultados no eran los deseados y la dedicación en tiempo era incompatible con otras actividades. Así pues, se procedió a la externalización de la comunicación a través de una agencia de comunicación profesional.

Los resultados de esta profesionalización de las acciones de comunicación, tanto en los medios convencionales (prensa, radio y televisión) como en las redes sociales, así como en la coordinación informativa de ruedas de prensa, eventos y cobertura de actividades, han sido óptimos, ubicando a SOFEJEA en unos parámetros de notoriedad pública bastante relevantes y haciéndola mucho más visible que en el periodo anterior a 2018.

Página web

www.sofejea.com es una página informativa bien diseñada y completa respecto de la información que ofrece. Tiene un uso amigable y da cuenta de prácticamente todas las actividades que desarrolla.

Sin embargo, el carácter institucional que tiene hace aflorar los problemas que cualquier web corporativa padece si no se aplican los recursos necesarios para solventar.

- Dado que una web corporativa es una herramienta válida de comunicación, la actualización y renovación de sus contenidos es vital para conseguir la repetición de visitas y su conversión en un instrumento útil de comunicación y de conexión con el público objetivo. Por el contrario, si la información no se actualiza, si sus secciones no se renuevan o se dotan de contenidos, si permanece estática, aleja las posibilidades de reconexión y pierde valor comunicativo.
- Por otra parte, los nuevos sistemas de comunicación a través de las redes sociales, mucho más directas y ágiles, han constreñido el valor comunicativo de las webs, pero dejándole un papel mucho más relevante, el de medio de conexión directa e interactiva entre los usuarios y la institución. Es decir, una web eficaz es la que, además de información, ofrece medios de interacción, motores de enlace con gestiones en línea, accesos de interés; una web operativa con la que los usuarios pueden actuar y conectarse directamente; una web que ofrece un determinado “valor añadido”

Téngase en cuenta que los actuales sistemas de comunicación social, si se consigue que sean medios de uso habitual, continuado y masivo, ofrecen a sus gestores una información muy valiosa y unos datos de acceso extraordinariamente útiles para conocer el impacto y el alcance de la comunicación ofrecida y analizar con precisión la tipología de usuario, los motivos de acceso y las gestiones realizadas durante las visitas.

Redes sociales

Por otra parte, es preciso tener en cuenta que una de las principales actividades de SOFEJEA es atender, apoyar y acompañar a emprendedores o personas en disposición de iniciar nuevas actividades económicas que, por naturaleza, suele ocurrir entre la población joven, pero no solo. Cada vez más segmentos de la población “madura” se incorpora al manejo activo de las redes sociales. Una población, la más joven, que si no es nativa digital al menos está mucho más acostumbrada a utilizar las redes sociales por telefonía móvil que los instrumentos de comunicación informatizada, como la web, cuyo manejo está más adaptado a los ordenadores. Una razón de peso para que SOFEJEA se vuelque más en lanzar su comunicación y promociones a través de esos medios, como así lo ha hecho en los últimos años, contando con presencia en redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, Whastapp, Youtube e Instagram.

En todo caso, ahora que hay suficientes medios para ello, la comunicación eficaz es la que está orientada al público al que pretende alcanzar y la que es capaz de conectar directamente con los usuarios a los que se dirige. El uso de tecnologías de Big Data resulta el medio más eficaz para dirigir la comunicación con objetivos concretos; siempre, claro está, que se disponga de información y novedades actualizadas y renovadas con periodicidad. Afinar y segmentar en foco hacia el público objetivo de la comunicación de SOFEJEA es un objetivo a contemplar en el futuro inmediato.

Comunicación institucional

Otro ámbito de comunicación al que SOFEJEA presta especial atención es la exposición de los programas de trabajo anuales y evacuación de resultados que realiza de manera institucional ante el Consejo de Administración, la Junta General (el Pleno Municipal) y, por derivación, el entorno político.

Un ámbito que presenta múltiples aristas y que se presta posiblemente a interpretaciones ajenas al trabajo técnico como Agencia y a formar parte de la contienda política. Esto produce una disfunción comunicativa que el presente plan estratégico debería solucionar. En este sentido, se debería aplicar un enfoque comunicativo más aséptico, menos “politizado”, y más dirigido a informar al público objetivo de las acciones de SOFEJEA.

Difusión local

Parece que los programas de actividad y la evaluación de los resultados obtenidos por SOFEJEA no llegan a la ciudadanía con la suficiente potencia y difusión que sería deseable. Siendo la sociedad ejeana la auténtica destinataria de la actividad de la Agencia, parecería lo más adecuado que la programación de actividades y la difusión de resultados se pusiera en conocimiento público mediante acciones, ciertamente institucionales, con las que llegar directamente a la ciudadanía. En este sentido, sería necesario variar el foco sobre el público objetivo de la comunicación de SOFEJEA para centrarlo más en aquellos segmentos sobre los que su acción incide directamente (empresas, emprendedores, etc.) y no tanto en la población en general.

3.2 ORGANIZACIÓN

El traslado desde la Casa Consistorial hasta la actual ubicación del antiguo edificio del colegio Cervantes ha incrementado sin duda la visibilidad, accesibilidad, la amplitud y la calidad de los servicios de SOFEJEA, pero la estructura organizativa permanece limitada a un técnico en desarrollo local, que asume por acumulación las funciones de director gerente, y dos agentes de empleo y desarrollo local.

Una organización que tiene difícil ajuste con tan diversos ámbitos de actividad que la Agencia desarrolla de manera continuada. La promoción de Ejea como ubicación empresarial, la atención a los sectores productivos y de servicios locales, el apoyo a emprendedores y la organización de ferias y eventos, con el añadido además de las tareas administrativas encomendadas periódicamente por la administración local requieren de diferentes especialidades y una estructura organizativa más extensa si se quiere atender con mayor eficacia a cada uno de dichos ámbitos de actividad.

- La promoción de Ejea en el entorno empresarial requiere la implicación de tiempo y recursos y la disponibilidad de personas especializadas para que su labor resulte eficaz y pueda llevarse a cabo con la continuidad que precisa, porque sus resultados solo con tiempo se puedan recoger.
- La atención al tejido empresarial, comercial y de servicios igualmente demanda que la Agencia se dote con los recursos técnicos y humanos que propicien una más eficaz atención e instauren una relación coordinada y de colaboración con las organizaciones locales.
- El apoyo a emprendedores requiere una atención especializada también continua y que, además, debe estar suficientemente dotada con recursos técnicos y de espacio, tanto para convertirse en centro atractivo para personas con inquietud empresarial como para incrementar la capacidad de albergar más y mejores iniciativas.
- La organización de eventos y ferias exige una gran dedicación de tiempo antes, durante y después de la celebración de cada uno de ellos, y una amplia implementación de servicios y atención al cliente.
- Y finalmente, la prestación de servicios a la administración local debe tener una clara distinción con la actividad propia de la Agencia, sea mediante personal diferenciado, sea también con espacios específicos para su ejecución, de tal manera que tales servicios queden claramente diferenciados por parte de sus respectivos usuarios o destinatarios.

La evolución social y económica, acelerada en los últimos años, y la complejidad cada vez mayor del entorno socioeconómico y empresarial obligan a que la Agencia acompañe su estructura y organización a tales cambios.

3.3 TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA GESTIÓN

El esfuerzo dedicado a la ampliación de las instalaciones y la nueva ubicación de la Agencia no ha podido verse acompañado con la necesaria actualización y refuerzo de las dotaciones técnicas avanzadas que serían convenientes para el ejercicio de la misión encomendada. Aunque si se ha producido una digitalización de los soportes audiovisuales mediante la instalación de sistemas de videocámaras para la realización de reuniones on-line tanto en la sala de reuniones como en la zona de coworking, hay otros aspectos que necesitan un avance tecnológico.

Sería necesario, y en algunos casos imprescindible, integrar en la gestión recursos tecnológicos de gestión interna, programas avanzados de información y comunicaciones y de la necesaria formación de los técnicos en su uso.

Especial relevancia tiene la necesidad de disponer de programas de gestión de big data para tener un conocimiento real y exhaustivo de las demandas que presentan los usuarios, del seguimiento de los resultados obtenidos y de los datos disponibles que son fuente muy valiosa para orientar con eficacia la gestión y las actividades programadas.

En definitiva, que la evolución que ha tenido y está teniendo SOFEJEA debe estar acompañada por un proceso de digitalización de la gestión interna y de los servicios que realiza.

3.4 RECURSOS HUMANOS

Un aspecto de especial relevancia en este tipo de entidades y que SOFEJEA tiene resuelto con plena eficacia y satisfacción. Cuenta con tres personas en plantilla, perfectamente capacitadas para sus respectivos cometidos y plenamente implicadas en la eficacia de su desenvolvimiento. Una de ellas es personal laboral fijo y las otras son dos agentes de empleo y desarrollo local dentro un programa promovido por el INAEM.

Pero tampoco se puede olvidar que ese esfuerzo personal, que muchas veces va más allá de las obligaciones contractuales, obedece a la propia implicación de las personas y, lógicamente tiene un límite que no se debiera rebasar. En consecuencia, es planteable que la entidad se dote de una nueva estructura de plantilla que, además de más estable, esté acompañada con tan distintas áreas de actividad y las nuevas áreas funcionales que este plan estratégico va a plantear. Al mismo tiempo se deberían implementar programas de capacitación específica para el personal encargado de áreas de actividad que requieren de constante actualización.

3.5 INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO

Es loable cómo la Agencia ha pasado de contar con dos técnicos, ubicados en un despacho de la Casa Consistorial, a dotarse de unas instalaciones reconocibles y adecuadamente estructuradas, pero todo apunta a que se debe avanzar y dar un paso más ampliando estructura, organización e instalaciones con capacidad suficiente para albergar las actividades, programas e iniciativas que se deriven de la aplicación de este Plan construido para los próximos y cruciales años.

Afortunadamente, el edificio en donde actualmente se ubica la Agencia ofrece la posibilidad, si es el caso, de sucesivas ampliaciones con las que reforzar la capacidad de atención y organizar de forma estructurada las diferentes áreas de actividad -departamentos- en los que SOFEJEA

está comprometida y que se verán reforzados por la implementación de los programas derivados de este Plan Estratégico.

Por otra parte, es conveniente reflexionar acerca de la posibilidad de ampliación de las dotaciones destinadas a acoger nuevas iniciativas empresariales o albergar nuevas empresas en su fase de lanzamiento. Téngase en cuenta que, como se ha detectado en otras entidades de similar naturaleza, la disponibilidad de espacios y de recursos humanos y técnicos para esta actividad redundan no solo en un incremento de iniciativas locales sino también en un incremento de ingresos económicos derivados de la utilización de los espacios puestos a disposición de emprendedores y nuevas empresas en fase de lanzamiento.

3.6 RECURSOS ECONÓMICOS

SOFEJEA, como entidad municipal que es, obtiene la financiación necesaria para el desenvolvimiento de su actividad fundamentalmente de los recursos presupuestarios municipales, junto con ingresos propios derivados de los servicios que ofrece y otras subvenciones que proceden de otras administraciones (INAEM, IAF, DGA). Cada uno de ellos tiene su particular aplicación y diferenciación.

- La actividad ordinaria y la ejecución de los programas de trabajo, previamente aprobados con periodicidad anual, están soportados por dotaciones derivadas del Presupuesto Municipal, lógicamente sujetos a la disponibilidad de las arcas municipales y a la aceptación de la programación planteada por la Agencia; un equilibrio que, también con toda lógica, requiere de un consenso a veces de difícil obtención entre las aspiraciones de la Agencia y el criterio de rigor aplicado por el Ayuntamiento y que es seña de identidad de las corporaciones locales de Ejea.
- De manera añadida, pero de mucho menor nivel, SOFEJEA también recoge recursos económicos derivados de la utilización de espacios en sus oficinas destinados a emprendimiento y de las naves del vivero de empresas gestionadas por la entidad.
- En el Plan también se está apuntando la posibilidad de obtener otros recursos derivados de la promoción de proyectos de carácter nacional o europeo, además de la financiación que aportan entidades y organizaciones dedicadas al apoyo empresarial y al emprendimiento cuando implementa sus respectivos programas en colaboración con la Agencia.

Estas tres fuentes de ingreso componen la dotación presupuestaria de la Agencia de carácter ordinario. Resulta por tanto necesario que esta financiación ordinaria quede también reflejada en la organización, estructuración de espacios y recurso técnicos y humanos, de manera diferenciada y específica de tal manera que pueda ser reconocible y evaluable.

Del mismo modo, el interés en que los recursos económicos derivados de actividades propias, al margen de la dotación municipal, tengan una proyección de crecimiento continuado debe ser un objetivo fundamental para la Agencia; un objetivo que plantea alcanzar la máxima autonomía financiera y que permitiría alejar la conexión y dependencia con el presupuesto municipal.

4. ANÁLISIS Y POSICIONAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES

Los análisis anteriores han ofrecido una visión global de la entidad como agencia promotora del desarrollo local. Este capítulo profundiza en el proceso de análisis segmentando de las distintas actividades que SOFEJEA realiza en su actual configuración de estructura funcional, con el objetivo de identificar con mayor precisión la estrategia aplicable dentro de este plan, en función del impacto que cada una ejerce sobre el objetivo global de desarrollo económico y la capacidad de la propia entidad para su realización.

4.1 SEGMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

En primer lugar, se identifica los diferentes servicios o actuaciones que actualmente realiza SOFEJEA agrupándolos en función de los objetivos comunes que conforman en su conjunto las áreas de actividad a las que aplicar estrategias específicas para su desarrollo e implementación.

Área de Promoción Industrial: promoción de Ejea de los Caballeros como destino empresarial

Es evidente que prácticamente todo el trabajo que SOFEJEA realiza fortalece la proyección económica y empresarial de Ejea, pero en este caso se trata de incluir aquí las actuaciones pertinentes y específicas para promocionar la localidad como lugar atractivo para nuevas ubicaciones empresariales en el Parque Tecnológico Valdeferrin Oeste; difundir los recursos que Ejea dispone, las acciones de city-marketing y los contactos con potenciales inversores.

Área de Desarrollo Económico Sostenible: apoyo al desarrollo del tejido económico local

El conjunto de actuaciones que SOFEJEA despliega para impulsar la economía local, apoyar a los sectores productivos y de servicios, colaborar con las organizaciones empresariales, la gestión de planes sectoriales, contribuir al desarrollo de la especialización territorial agroalimentaria, implementar estrategias de empleabilidad para la población desempleada, contribuir a una formación profesional alineada con las necesidades de empresas y sectores productivos, y coordinar la presencia en redes como Red Innpulso de Ciudades de la Ciencia y la Innovación o Redel.

Área de Ejea Emprendedora: promoción del emprendimiento local

Actividad que integra el servicio y atención a las personas con iniciativa empresarial y que va desde la promoción del emprendimiento, continúa con el servicio de atención a personas con iniciativa y se extiende al apoyo y asistencia en la implantación de nuevos negocios, el alojamiento de emprendedores en sus fases iniciales (incubadora y vivero de empresas) y la ubicación de nuevas empresas en su fase de lanzamiento.

Área de Desarrollo Rural: impulso del desarrollo e integración territorial y social

Actuaciones de carácter estratégico que tienen el objetivo de atender las particularidades territoriales de Ejea derivadas de su historia como territorio de colonización o con barrios rurales históricos, que le confiere una estructura de municipio desconcentrado, y atender los retos demográficos y de desarrollo que presenta como ciudad de tamaño medio, en un entorno rural, desarrollada económica y socialmente, y como centro de referencia en el contexto regional.

Área de Ferias, eventos y turismo: promoción de la imagen de Ejea

Programar eventos, ferias y actividades vinculadas con los distintos sectores de actividad que conforman el tejido económico de Ejea. Así como coordinar las acciones de promoción turística municipal.

Apoyo técnico a la administración municipal

Los servicios técnicos prestados a la administración municipal como refuerzo para actuaciones puntuales o para momentos de puntas de demanda.

4.2 IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES SOBRE EL DESARROLLO ECONÓMICO

Una vez identificadas las Actividades Estratégicas que SOFEJEA desarrolla se pasa ahora a analizar el potencial de impacto que cada una de ellas ejerce sobre el objetivo central para el que la entidad fue creada: el desarrollo económico y social. En este caso, se analiza la actividad en sí misma, independientemente de la entidad que las ejecute, el nivel y volumen de su demanda, la incidencia sobre el objetivo global de desarrollo, las dificultades para su ejecución.

Promoción de Ejea de los Caballeros como destino empresarial

La ubicación de nuevas empresas supondría sin duda el elemento de mayor impacto sobre el desarrollo económico local.

Dependiendo lógicamente del sector del que se trata, una nueva implantación eleva el nivel de atracción de la localidad en sí misma, tiene un efecto multiplicador sobre la economía local, un claro impacto sobre el empleo. Como consecuencia, es también la actividad más demandada por las fuerzas sociales y sobre la que pone el foco a la hora de analizar los resultados obtenidos.

Sin embargo, por su especial naturaleza, es una actividad de la que solo se puede esperar resultados con el tiempo y para la que se requiere de recursos humanos especializados, con tiempo disponible, programación estructurada y medios técnicos y promocionales de gran nivel.

Igualmente, el apoyo institucional, no solo local sino también y, sobre todo, de las administraciones supramunicipales, es fundamental para establecer ofertas atractivas para potenciales inversores. Téngase en cuenta que, en este ámbito, las localidades compiten entre sí y que la demanda, empresas con planes de expansión, no suele ser muy extensa o, al menos, sujeta al devenir económico de los mercados.

Apoyo al desarrollo del tejido económico local

Actividad central para una entidad precisamente dedicada al desarrollo económico local. Son actuaciones que tienen un impacto directo sobre el tejido empresarial, de servicios y negocios locales; responde a las demandas directas de los agentes económicos y sociales y sus resultados son visibles y medibles.

Ciertamente, como se ha reflejado en capítulos anteriores, es una actividad que debe ser realizada en cooperación, colaboración o integración con los diferentes sectores que conforman el tejido económico local. En aquellos casos en los que se cuente con organizaciones estructuradas y plenamente operativas será cuestión de apoyo y acompañamiento; en otros sectores con menor estructura la implicación organizativa y promocional deberá ser mayor.

El papel que una agencia de desarrollo institucional juegue en la implementación de este tipo de actividades es fundamental para que su posición sea clara, definida y aceptada por el conjunto económico y social.

Promoción del emprendimiento

La promoción del emprendimiento es una actividad que se ha impuesto de manera generalizada en todos los ámbitos y para la que múltiples entidades están dando respuesta. En el caso de Ejea ha sido SOFEJEA la que ha tomado la iniciativa para su implementación.

La demanda de servicios de apoyo a emprendedores es muy variada y responde a necesidades bien distintas; desde personas que quieren o necesitan explorar sus posibilidades de montar un nuevo negocio o autoemplearse, emprendedores con ideas empresariales novedosas o innovadoras o proyectos a los que apoyar en su fase de lanzamiento y consolidación.

Es, por tanto, una actividad que precisa de personal técnico especializado que pueda responder a esos distintos niveles de necesidades, contar con especialistas externos que pudieran actuar como mentores y recursos técnicos y espaciales para atender a las necesidades de los proyectos emprendidos; máxime si el enfoque de la promoción se dirige hacia sectores o ámbitos específicos o de innovación avanzada en los que el conocimiento sectorial es fundamental para que el apoyo y la mentoría resulten adecuados.

El impacto que los resultados de la promoción de nuevas iniciativas locales pueden tener sobre el desarrollo económico local dependerá básicamente de su grado de especialización o de innovación.

Impulso del desarrollo e integración territorial y social

Esta Área engloba el diseño de estudios y proyectos con los que definir estrategias de desarrollo sea de nivel sectorial, de ámbito social o vinculados al territorio. Por su naturaleza, son actuaciones que definen acciones generales que serán plasmadas bien por SOFEJEA, bien por otros estamentos de la administración. Es decir, que son fundamentales para definir estrategias pero que tienen un impacto postergado a la efectiva ejecución de las medidas derivadas de su implementación.

Apoyo técnico a la administración municipal

Es una actividad directamente afectada por los encargos concretos y eventuales que la administración local encomienda y para los que se destinan recursos definidos y específicamente vinculados a su ejecución. Estos trabajos no forman parte de la actividad de la agencia como tal, son un apoyo técnico y ejecutivo que facilita tareas propias de la administración.

Ferias, eventos y turismo

SOFEJEA programa y organiza la Feria de Ejea y las demás ferias sectoriales, gestiona la Oficina Municipal de Turismo, en colaboración con su técnico, y se encarga de promover diversos eventos públicos a lo largo del año.

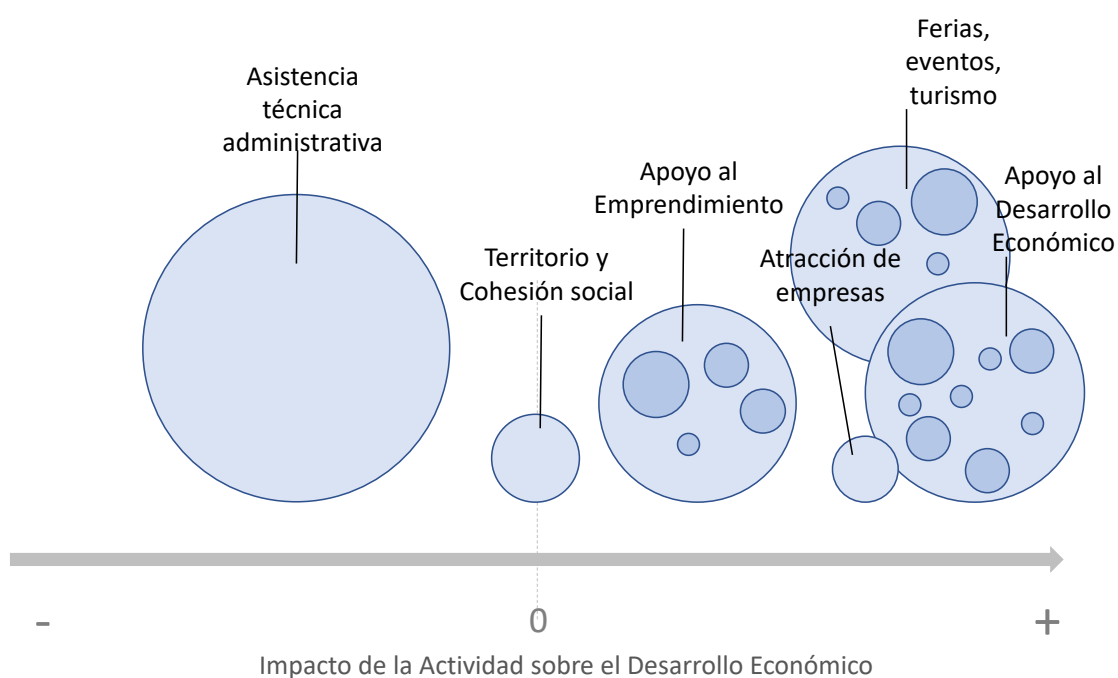
Ciertamente, son actuaciones de gran interés para los sectores afectados y muy aceptadas y valoradas por la ciudadanía y sus visitantes. La Feria de Ejea es un referente ya no solo comarcal en la que exponen casi 200 firmas que atraen a miles de visitantes y, junto con las demás ferias programadas a lo largo del año, supone un elemento de promoción de Ejea de los Caballeros.

En este sentido, es manifiesto el interés que tienen las organizaciones locales de empresarios, comerciantes y hosteleros y el sector turístico en el desarrollo y buen fin de estos eventos; lo que plantea una reflexión acerca del grado de implicación de tales organizaciones en su gestión para lograr un equilibrio aceptable entre la colaboración institucional y su organización técnica.

Téngase en cuenta que, además de esas organizaciones sectoriales, existe la Oficina Municipal de Turismo y otras entidades, como la Fundación Aquagraria, con objetivos y actividad directamente vinculados a los segmentos de actividad mostrados en estos eventos.

De igual modo, las ferias y eventos temáticos que SOFEJEA organiza a lo largo del año son también un elemento de atracción y de promoción de la economía local, muy bien aceptados por los expositores y por la ciudadanía en general, aunque alguno de ellos está vinculado más bien con la cultura o el ocio.

Con base en estas reflexiones, se presenta gráficamente la posición relativa de cada actividad, en función del impacto que producen en el desarrollo económico:



El tamaño reflejado para cada actividad representa en volumen de recursos humanos, técnicos y económicos empleados por SOFEJEA para su ejecución. En aquellas actividades que contienen actuaciones diversas, de distinta índole o en diferentes ámbitos de reflejan agrupadas.

4.3 EFICIENCIA DE LA ENTIDAD PARA SU EJECUCIÓN

Desde un punto de vista ahora interno se trata de determinar el grado de eficiencia de SOFEJEA para realizar cada actividad. Esta capacidad se medirá, tal y como se ha analizado en su correspondiente apartado, en función del nivel de aceptación por parte de sus destinatarios, la calidad de los servicios ofrecidos, la profundidad y eficacia de la comunicación realizada para su ofrecimiento, los equipos, personal y medios técnicos y tecnológicos utilizados para su ejecución, el nivel de éxito alcanzado, etc.

Promoción de Ejea de los Caballeros como destino empresarial

La agresiva competencia que las ciudades ejercen entre sí para atraer nuevas inversiones y empresas y los resultados obtenidos, que solo se pueden esperar con el tiempo, dificultan enormemente dedicar unos recursos humanos, económicos y técnicos, por naturaleza limitados, máxime en el caso de SOFEJEA que tiene que actuar en otros múltiples ámbitos y con tan distintas actividades y que solo cuenta con un técnico disponible para tal fin.

Bien es cierto que esa escasez de tiempo y recursos no se atempera con la implementación de elementos promocionales, no tanto físicos, como tecnológicos; teniendo en cuenta los avanzados sistemas de promoción y difusión de los que ahora se dispone, las redes especializadas y direccionadas que existen o las tecnologías de comunicación novedosas y avanzadas que bien pudieran emplearse para reforzar la promoción de Ejea de los Caballeros en los entornos financieros, económicos y empresariales propicios. Para ello se hace necesaria la contratación de asistencia técnicas externas especializadas.

Apoyo al desarrollo del tejido económico local

Esta es una actividad en la que SOFEJEA cuenta con larga trayectoria y amplia experiencia que le permite definir, programar y organizar propuestas que atienden a prácticamente todos los sectores empresariales y de negocio de la localidad.

Ciertamente que es una actividad cuya puesta en práctica debe ser analizada a la vista de la percepción que sus destinatarios exponen y que requiere de una reflexión acerca de la posición que SOFEJEA debe tener para que la cooperación con los sectores alcance el máximo de eficacia y permita el mayor impacto y proyección del tejido económico local.

Promoción del emprendimiento

Otra de las actividades centrales de SOFEJEA en las que cuenta con personal capacitado y recursos disponibles para atender todos los estadios de la promoción del emprendimiento.

La capacidad de la Agencia para incrementar el volumen y la importancia de nuevas iniciativas empresariales está condicionada fundamentalmente por el número de personas en disposición de emprender; un aspecto que, si bien es también atendido mediante acciones promocionales desde los centros educativos, su evolución y resultados no dependen directamente de la capacidad de la propia Agencia.

La posibilidad de contar con nuevos agentes de promoción del emprendimiento añadidos a los que habitualmente se trabaja y las posibilidades que ofrece la gestión de las ayudas comunitarias para los años 2021-2023, permitiría orientar el emprendimiento hacia sectores de actividad de mayor atractivo, demanda y capacidad de crecimiento, que además estén alineados con la especialización territorial de Ejea de los Caballeros.

Del mismo modo, la formación continua, la capacitación en nuevas herramientas de promoción del emprendimiento, la retención del talento joven, la capacitación en mentoría a emprendedores de los técnicos encargados de esta actividad supondría igualmente una mejora en la competitividad de la Agencia en este cometido.

Impulso del desarrollo e integración territorial y social

Es una actividad que, por su naturaleza, se encomienda a especialistas externos encargados de elaborar los estudios pertinentes para cada tipo de proyecto. En este sentido, la capacidad de la Agencia para identificar en primer lugar los asuntos de interés que deben ser estudiados, seleccionar luego los expertos para su elaboración e integrar finalmente las proyecciones que de ellos se derivan para conformar un plan de actuación preciso y concreto es manifiesta.

Sin embargo, como se ha mencionado, la implementación de tales proyectos en actuaciones concretas ya es un asunto que se escapa de la capacidad e incluso competencia de la Agencia.

Ferías, eventos y turismo

Una tarea que realiza con su propios medios técnicos y humanos y que implica, periódicamente, pero a lo largo de todo el año, una dedicación intensa y un esfuerzo añadido que, dados los recursos humanos disponibles, resta capacidad para atender a la actividad ordinaria y, sobre todo, para atender a aquellas otras actividades que requieren de una especialización técnica y profesional más acusada.

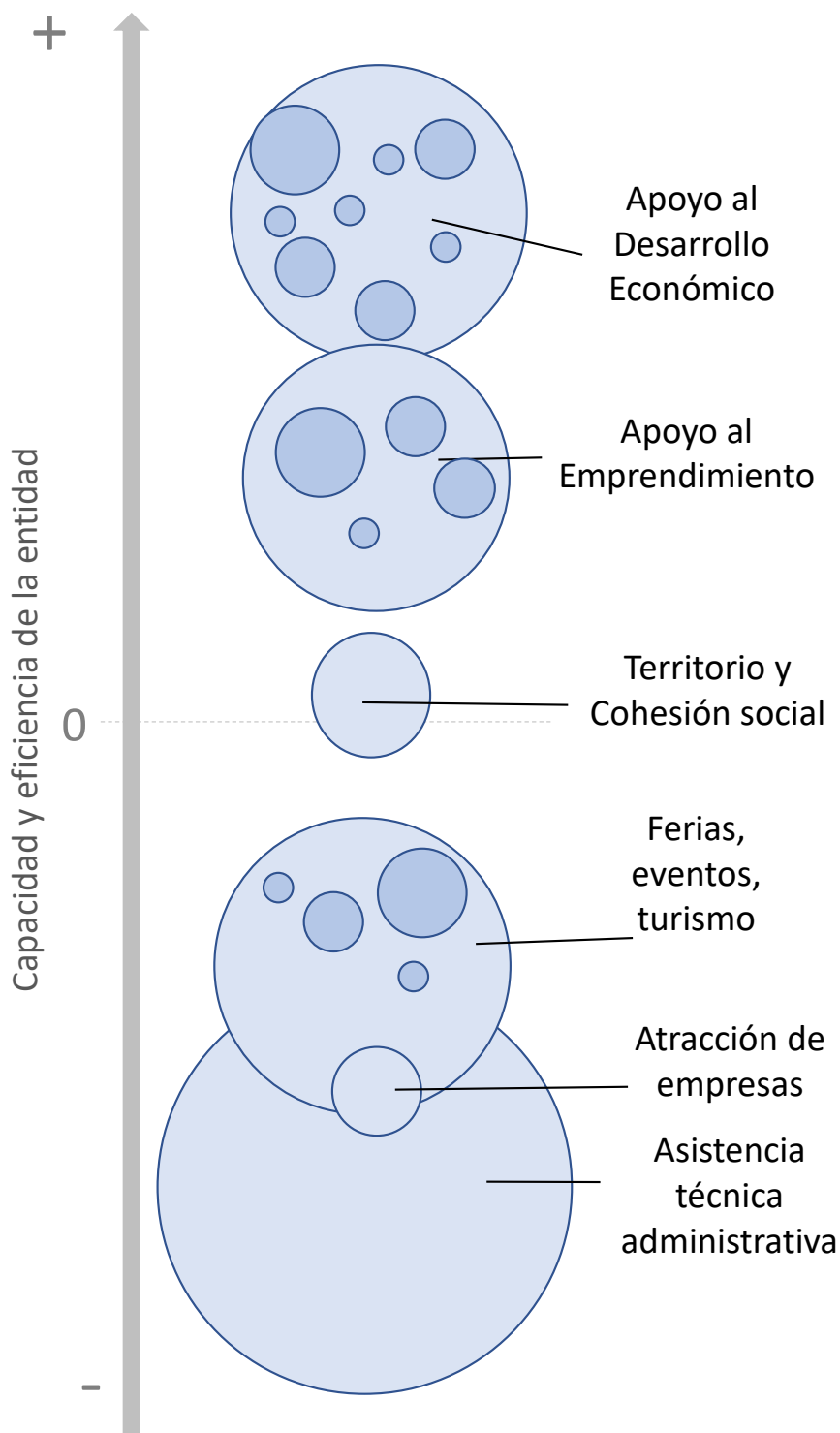
En este sentido, hay que tener en cuenta que existen organizaciones de empresarios, comerciantes y hosteleros locales directamente implicadas en su desarrollo y que son destinatarias principales de los resultados de tales eventos, que se cuenta con una entidad sectorial y una Oficina Municipal de Turismo que son consustanciales con las actividades promocionales e informativas, o que existen otras entidades, como es el caso de la Fundación Aquagraria, que bien pudieran atender directamente y con dedicación intensa a la organización de este tipo de eventos.

Se trata por tanto de una actividad que, si bien es tradicionalmente ejecutada por SOFEJEA con eficacia y aceptación, resulta más coherente que fueran las entidades y organizaciones directamente implicadas las que se encargaran de su organización y gestión, quedando SOFEJEA como colaborador institucional.

Apoyo técnico a la administración municipal

El personal de la Agencia tiene plena capacidad para atender los encargos de asistencia encomendados por la administración municipal y, en todo caso, plena capacidad para integrar técnicos de refuerzo si eso fuera necesario. Sin embargo, la cuestión es que atender estos encargos no solo resta tiempo de trabajo para centrarse en la actividad normal de la Agencia, sino que introduce un elemento de confusión entre la ciudadanía, última destinataria de tales tareas. Una separación organizativa e incluso visual de esta actividad respecto de las anteriores se presenta como una buena práctica en aras de que SOFEJEA tenga un cometido perfectamente definido, evite percepciones distorsionadas en los entornos institucionales y políticos y pueda proyectar una imagen precisa como agencia dedicada específicamente al desarrollo económico local.

La representación gráfica de este análisis interno, al igual que se ha hecho anteriormente, permite contemplar la posición de cada Actividad en función del nivel de competencia que la Agencia tiene para su ejecución.

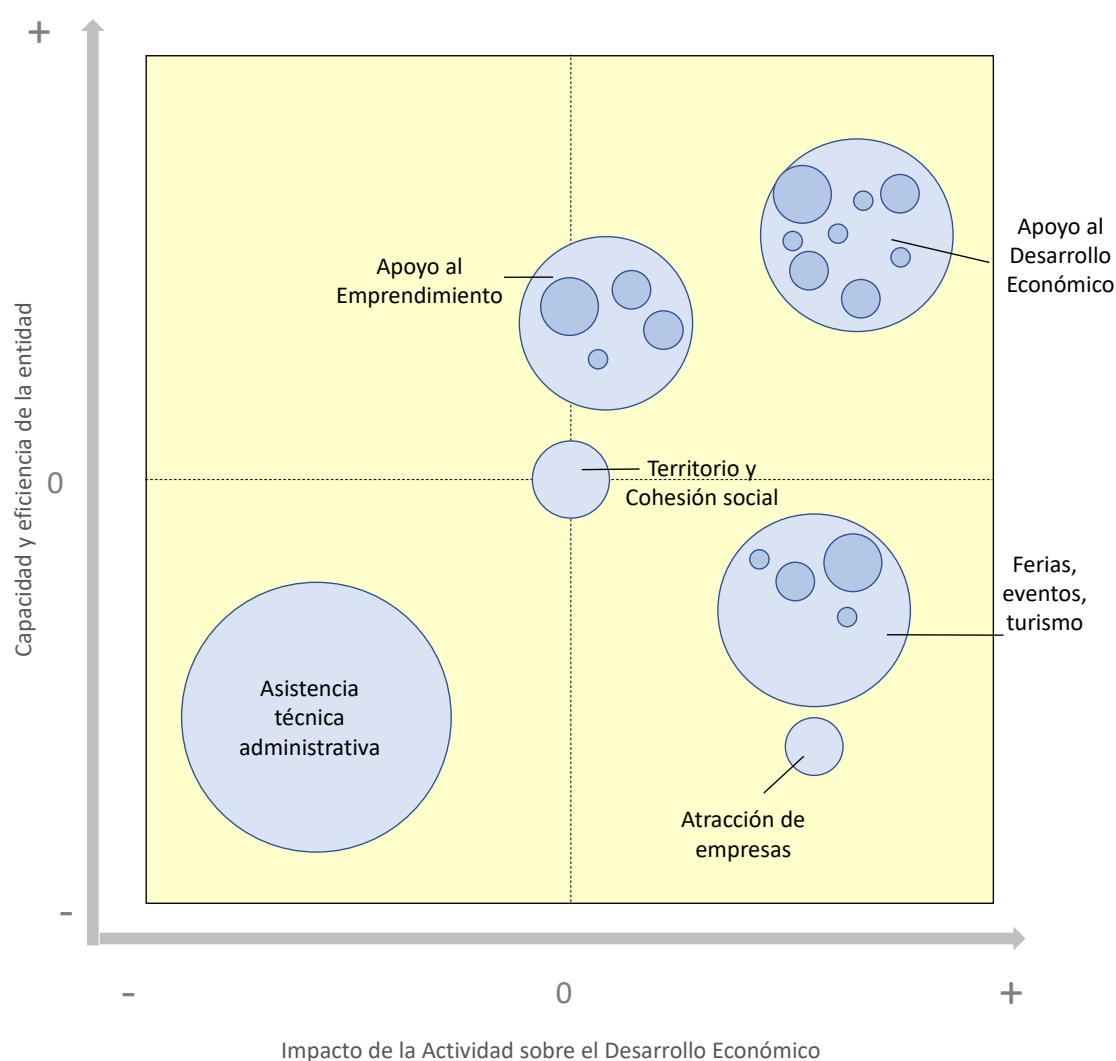


4.4 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La confluencia de los dos enfoques aplicados al análisis de cada actividad permite establecer su posicionamiento mediante una representación gráfica que identifica las características que individualmente tienen respecto al impacto que ejercen sobre el objetivo general de desarrollo económico y la capacidad y eficiencia de la Agencia para su ejecución.

De esta manera se puede analizar la posición relativa que cada actividad presenta respecto del conjunto y establecer los retos y objetivos que se derivan de su situación y que darán pie a definir las medidas, programas y actuaciones precisas y pertinentes de acuerdo esta misma posición que ocupan.

Cada uno de los cuadrantes de esta matriz indica una estrategia concreta de actuación.



Aquellas actividades que generan un mayor impacto sobre el desarrollo económico y para las cuales SOFEJEA cumple con las condiciones idóneas para su ejecución se presentan como las “actividades estrella”. Esta posición indica que son actividades sobre las que aplicar los mejores y mayores medios para mantener e incluso reforzar su posición, que merecen crecer y ampliar su proyección, generalmente por medio de la cooperación, la confluencia con otras entidades que puedan impulsar ese crecimiento e implementación.

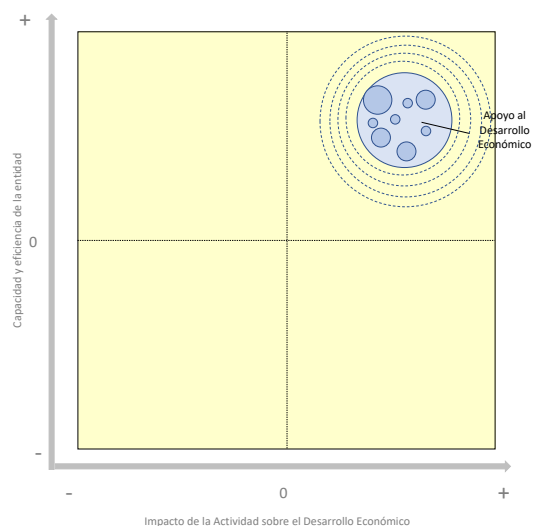
Las actividades ubicadas en la posición que indica que la Agencia dispone de los medios y recursos adecuados para su ejecución, pero cuya evolución depende de circunstancias ajenas a la propia capacidad de la Agencia y que, además, tal cual están ahora diseñadas, no ofrecen del todo el impacto deseable. Son las que se podrían denominar. “actividades estables, fuente de recursos”. Estables porque pueden ser programadas y ejecutadas con procedimientos definidos y pautados y fuente de recursos por cuanto que proporcionan ingresos económicos añadidos que aportan financiación al conjunto de la gestión.

Hay “actividades dilema” cuya posición indica que son enormemente atractivas en sí, que proporcionan un acusado impacto sobre el desarrollo económico local, pero que para su ejecución la Agencia no está en la disposición ideal o no cuenta con los recursos necesarios para su ejecución. Son “dilema” por cuanto que, en la medida en que la entidad pueda disponer de tales recursos, de tales capacidades, se convertirían en actividades de gran impacto y repercusión sobre la sociedad y el entorno económico; en caso contrario, es preferible un abandono programado de la actividad con el fin de enfocar la gestión hacia aquellas que resultan más estratégicamente idóneas.

Y finalmente, se pueden identificar las actividades más complicadas que aportan poca efectividad al objetivo general de desarrollo y, además, o no son intrínsecamente propias o generan impactos negativos sobre el conjunto de la organización. Son actividades que consecuentemente deben ser reconvertidas, adaptadas al propósito general como Agencia si ello fuera posible o, en su defecto, apartadas de la gestión específica y normal de la institución.

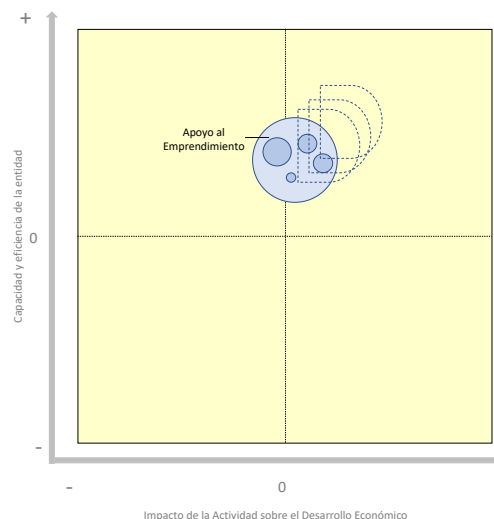
ESTRATEGIAS APLICABLES A CADA ACTIVIDAD

El conjunto de actividades que integran la que se ha denominado **apoyo al desarrollo del tejido económico local** se encuentran en una posición que merece no solo ser defendida sino impulsada y desarrollada al máximo. Las actividades, acciones, eventos que se realizan tienen impacto directo sobre la sociedad y la economía locales, son perfectamente identificables por la ciudadanía, suponen una ocasión inmejorable para fomentar Ejea, sus recursos y sus capacidades y la Agencia está en perfectas condiciones para su realización.



El impulso que reclama esta posición puede verse reforzado mediante la cooperación con las entidades objeto de promoción, la mejora continua de su organización y el concurso de otras entidades de este mismo ámbito tanto locales como provinciales o regionales. La difusión de estas actividades más allá de la propia localidad aportaría, además, un elemento añadido para la promoción de Ejea como lugar de oportunidades empresariales y fomentaría el atractivo de la localidad.

El **apoyo al emprendimiento**, en cuanto que sea una actividad meramente receptora de emprendedores demandantes de ayuda, se sitúa en una posición intermedia que refleja la dualidad de que, por una parte, permite aflorar e impulsar alguna iniciativa innovadora que refuerza el tejido empresarial local y, por otra, aporta unos recursos añadidos derivados de la gestión de los espacios disponibles para albergar los diferentes estados de desarrollo del conjunto de iniciativas asistidas por la Agencia. No es por tanto una Actividad en absoluto desdeñable, sino que debe ser mantenida procurando perfeccionar constantemente su organización, y procedimentar su gestión para controlar los gastos vinculados, procurando que todos los recursos dotacionales estén constante y completamente utilizados.

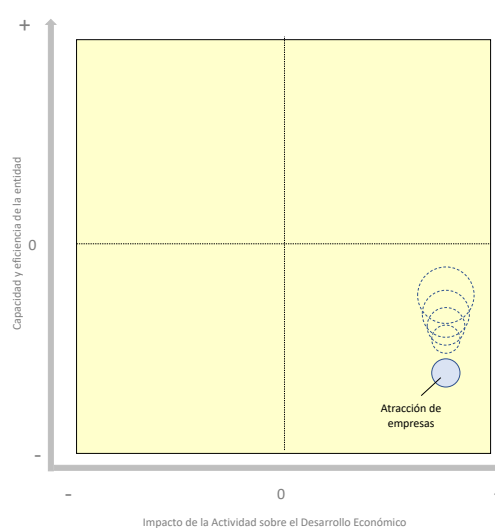


Por otra parte, en la medida en que se pueda orientar el emprendimiento hacia iniciativas avanzadas, novedosas y conectadas con los sectores de mayor presencia en Ejea, esta actividad puede verse impulsada y constituir un foco de atención y de llamada para fomentar el surgimiento de más iniciativas.

Del mismo modo, ampliar el abanico de entidades que fomentan o financian actividades de emprendimiento, apoyando la capacitación de los técnicos encargados del área en técnicas de mentoría y acompañamiento a emprendedores y ampliando, en la medida de las posibilidades, los espacios destinados al emprendimiento en todas su facetas y con las novedosas prácticas que ya se implantan de manera generalizada, permitiría un crecimiento sostenido de la generación de nuevas empresas y de esta actividad en su conjunto.

El dilema que presenta la Actividad de **promoción de Ejea de los Caballeros como destino empresarial** indica que solo si refuerza la capacidad y los recursos de SOFEJEA para su realización y de Ejea como destino se podrán obtener resultados aceptables, aunque sea en el transcurso del tiempo.

Ciertamente que Ejea dispone de recursos naturales, espaciales y dotacionales, cuenta con el marchamo de ciudad innovadora, y tiene la presencia de sectores productivos de enorme capacidad de atracción de inversores y empresas, pero adolece de personal local cualificado o, al menos, capacitado en los oficios o especialidades más demandadas por la industria y adolece también de oferta inmobiliaria capaz de alojar a nuevos residentes que, en



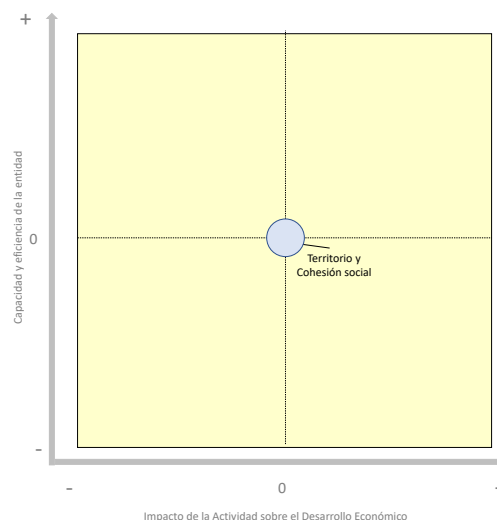
su caso, pudieran atraer nuevas empresas a la localidad. Dos elementos de especial incidencia en la toma de decisiones por parte de los inversionistas y que debilitan la capacidad de atracción.

Igualmente, SOFEJEA no dispone de recursos y materiales promocionales soportados en las nuevas tecnologías de comunicación y marketing que permitieran acceder a centros de decisión a los que presentar una oferta atractiva como destino. Tampoco el tiempo disponible por parte de los técnicos permite realizar una gestión continuada, insistente y presentada en foros y lugares que exigen tiempo, desplazamientos e incluso dominio de idiomas y técnicas de marketing promocional.

La estrategia aplicable a esta actividad pasa por tanto por establecer nuevas vías de formación y capacitación, analizar y resolver la disponibilidad de alojamiento residencial, al mismo tiempo y mientras tanto, dotar a la Agencia con refuerzo humanos especializados y recursos promocionales competitivos.

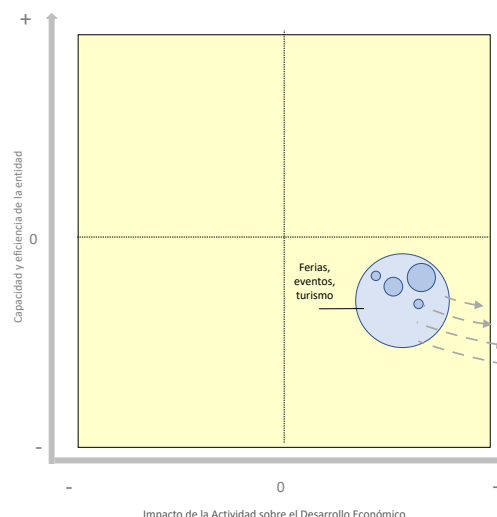
El conjunto de acciones destinadas al **impulso del desarrollo e integración territorial y social** está bien perfilado por SOFEJEA y atiende en su programación anual los aspectos más relevantes en los dos ámbitos territorial y social.

Es factible que alguna de las medidas gubernamentales derivadas de la implementación en España de los Fondos NextGenerationEU puedan ser aplicadas a Ejea y permitan diseñar proyectos novedosos en aspectos de cohesión social, de preservación demográfica o de capacitación de las personas para entornos digitales; tres de los ejes principales de dichos fondos que pudieran ser de interés para Ejea.



La organización de **ferias, jornadas y las actividades de promoción turística** que organiza y ejecuta SOFEJEA a lo largo del año es una actividad que se ubica en la matriz en una posición de disyuntiva que es preciso solventar para dilucidar la estrategia más eficaz aplicable.

Dado que existen otras entidades específicamente dedicadas a estos cometidos, como es el caso de la Oficina de Turismo o la Fundación Aquagraria, y que las organizaciones sectoriales de cada rama de actividad promocionada pueden también implicarse en su gestión, la estrategia aplicable señala hacia una derivación

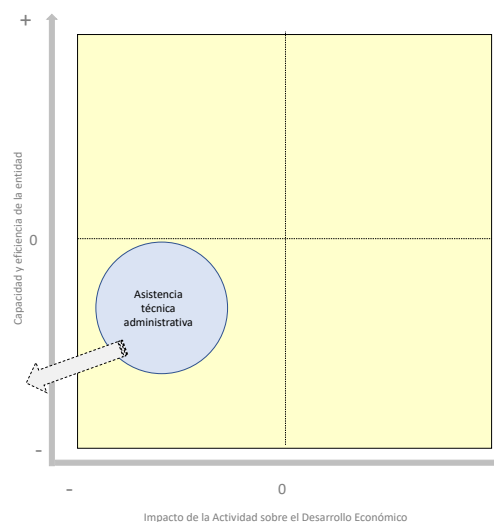


progresiva por parte de SOFEJEA a un futuro gestor integrado por estas entidades con las que, evidentemente, SOFEJEA mantendría su colaboración institucional pero dejando en sus manos la organización técnica de estos eventos.

De esta manera, SOFEJEA podrá liberar recursos técnicos y humanos que serán muy necesarios para implementar la estrategia general diseñada y para llevar a cabo las medidas derivadas de su ejecución.

El **apoyo técnico a la administración municipal** es una actividad que SOFEJEA está obligada a realizar, como institución municipal que es, y porque responde a necesidades concretas de la administración que deben ser resueltas sin discusión. Pero eso no impide que sea una actividad que deba ser desarrollada de manera separada física y técnicamente de tal manera que quede perfectamente diferenciada ante la ciudadanía y ante, en su caso, los usuarios de tales servicios.

Debería ser una Actividad ejercida “por” la Agencia, pero no “en” la Agencia, evitando así el sesgo no deseado que manifiestamente se percibe desde los focos de decisión locales.



Basándose en el posicionamiento de cada actividad desplegada por SOFEJEA se plantea a continuación la estrategia global que debe dirigir la gestión de la Agencia en los próximos años que se traducirá en medidas, programas y actuaciones que cumplimentan y respondan a los retos y objetivos planteados para cada una de ellas.

5. SOFEJEA, ESTRATEGIA 2022-2027

La situación social y económica actual, derivada de las sucesivas crisis financieras de 2008 y la crisis sanitaria de 2020, obligan a reflexionar profundamente acerca de los vectores y los límites del desarrollo. Y en este cometido nadie puede ser ajeno o quedar al margen; ciudadanía, empresas, organizaciones privadas y administraciones públicas son llamadas, de manera individual y colectiva, a procurar que tal desarrollo sea sostenible y humanamente cohesionado.

En este contexto, la expresión más directa del sentir ciudadano, como es un ayuntamiento, independientemente de su tamaño, debe también incorporar su gestión a una corriente de pensamiento y acción que ya está absolutamente consolidada y que marca la materialización de estrategias y actuaciones impregnadas de ese espíritu de sostenibilidad y cohesión social.

En 2015 los líderes mundiales, en el marco de Naciones Unidas, adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible.

Se identificaron 17 objetivos, denominados **Objetivos para un Desarrollo Sostenible-ODS**, que se relacionan entre sí e incorporan desafíos globales a los que nos enfrentamos día a día. De todos ellos, se pueden concretar aquellos que más directamente atañen al desarrollo económico, objeto de la actividad de SOFEJEA.

9	INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURAS	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación
----------	---	---

La industrialización inclusiva y sostenible, junto con la innovación y las infraestructuras, pueden dar rienda suelta a las fuerzas económicas dinámicas y competitivas que generan el empleo y riqueza. Las organizaciones públicas desempeñan un papel clave a la hora de introducir y promover nuevas tecnologías, facilitar el desarrollo e internacionalización de las empresas y fomentar el uso eficiente de los recursos.

8	TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos
----------	--	---

Un crecimiento económico inclusivo y sostenido puede impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida. La pandemia de la COVID-19 ha provocado una recesión histórica con niveles récord de carencias y desempleo. Una vez en fases de superación, se adivina un cambio de paradigma acerca de las expectativas y condiciones de empleo que deberán ser tenidas muy en cuenta por empleadores y administración.

12	PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
-----------	--	--

El consumo y la producción mundiales dependen del uso del medio ambiente y de los recursos naturales de una manera que continúa teniendo efectos destructivos sobre el planeta. El consumo y la producción sostenibles consisten en hacer más y mejor con menos. También se trata de desvincular el crecimiento económico de la degradación medioambiental, en aumentar la eficiencia del uso de los recursos y promover estilos de vida sostenibles.

Por su parte, la Unión Europea ha recogido estos retos ODS en sus planteamientos estratégicos de desarrollo adaptándolos a la nueva situación provocada por la pandemia sufrida en estos últimos años mediante un [Plan de Recuperación -NextGenerationEU](#), que también resalta tres ámbitos fundamentales de actuación:

Una Europa más **ECOLÓGICA**, más **DIGITAL**, más **RESILIENTE**

El [Mecanismo de Recuperación y Resiliencia](#) es el elemento central de NextGenerationEU. Está, dotado con 723.800 millones de euros en préstamos y subvenciones disponibles para apoyar las reformas e inversiones emprendidas por los países de la UE. El objetivo es mitigar el impacto económico y social de la pandemia de coronavirus y hacer que las economías y sociedades europeas sean más sostenibles y resilientes, y estén mejor preparadas para los retos y las oportunidades de las transiciones ecológica y digital. El Gobierno de España asume estos dos marcos de actuación globales y ha trazado una hoja de ruta para la modernización de la economía española, la recuperación del crecimiento económico y la creación de empleo; la recuperación económica sólida y resiliente; y para responder a los retos de la próxima década.

PLAN DE RECUPERACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA

Este Plan, dotado con 59.000 millones de euros para el periodo 2021-2023, provenientes del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia europeo está destinado a apoyar las reformas e inversiones necesarias para una recuperación duradera, a mejorar la resiliencia económica y social y a apoyar una transición verde y digital.

Es en las líneas maestras de este Plan, en los [cuatro ejes transversales](#) que lo conforman, donde SOFEJEA, deben encontrar los principales vectores de actuación, la estrategia a desplegar en los próximos años si se pretende impulsar un desarrollo económico y social de Ejea que se sitúe en línea con las directrices estratégicas globales.

Una España **VERDE**

Una España **DIGITAL**

Una España **SIN BRECHAS DE GÉNERO**

Una España **COHESIONADA E INCLUSIVA**

El Plan se estructura entorno a diez políticas palanca identificadas por su alta capacidad de arrastre sobre la actividad y el empleo y para la modernización de la economía y la sociedad.

De entre ellas y de sus contenidos específicos, se pueden resaltar las que inciden plenamente en el planteamiento estratégico que SOFEJEA debería implementar para su aplicación en Ejea o que señalan caminos a seguir para vincular a Ejea con las líneas maestras de desarrollo nacional:

- Agenda Urbana, lucha contra la despoblación y desarrollo de la agricultura
- Modernización del tejido industrial y de la pyme, recuperación del turismo e impulso al emprendimiento
- Impulso al desarrollo de la Inteligencia Artificial en el tejido productivo
- Impulso de las capacidades digitales del conjunto de la población
- Modernización de la Formación Profesional

ESTRATEGIA ESPAÑA NACIÓN EMPRENDEDORA

El Gobierno de España ha impulsado la Estrategia España Nación Emprendedora, cuyo objetivo es hacer realidad la visión de que para el año 2030 el emprendimiento innovador se convierta en factor de cambio de un nuevo modelo de país. La finalidad de esta estrategia pretende que el emprendimiento innovador genere círculos virtuosos con los sectores tractoros de la economía española, para que puedan, al recibir el estímulo de la innovación, incrementar su productividad y generar empleo de calidad para el mayor número de personas posibles. De este modo, emprendimiento innovador, sectores tractoros y desarrollo inclusivo se convierten en eslabones de una misma cadena de transformación y modernización del modelo económico y productivo en España.

SOFEJEA debe converger con esta Estrategia España Nación Emprendedora, no solo mediante la gestión de Ejea Emprendedora, sino por la introducción de la innovación como resorte transversal del Plan Estratégico 2022-2027 y por la conexión del mismo hacia un modelo de economía local sostenible, verde, digital y transformadora.

AGENDA URBANA ESPAÑOLA

La Agenda Urbana Española se concibe como un instrumento estratégico que está imbuido de enfoques pragmáticos con vocación de utilidad. Apuesta por un modelo urbano deseable hacia el futuro y trata de abanderar una nueva visión del urbanismo y del desarrollo de las ciudades/municipios. Para ello es necesaria la confluencia de diferentes actores, públicos y privados, para que vayan incorporando sus visiones a los diferentes procesos y mecanismos de implementación efectiva.

En estos momentos, el Ayuntamiento de Ejea de los Caballeros está elaborando su Plan de Acción Local de la Agenda Urbana, que será aprobado este 2022. En él SOFEJEA participa y está incumbido por tres objetivos que la Agenda Urbana Española incluye: trabajo decente y crecimiento económico (8), industria, innovación e infraestructuras (9) y producción y consumo responsables (12). El objetivo de fondo es impulsar y favorecer la economía urbana.

5.1. VISION Y MISION ESTRATÉGICAS

La planificación estratégica, además de ser una herramienta de gestión, es también un instrumento de diseño ordenado del futuro de las organizaciones, por lo que la definición de la visión estratégica debe ser realista –dentro de la consideración y tratamiento de los puntos críticos y ventajas competitivas identificadas- pero debe tener también las suficientes dosis de ambición como para generar ilusión y suponer un elemento dinamizador que permita aunar esfuerzos públicos y privados en una dirección determinada para alcanzar las metas perseguidas. En este sentido, la visión que el Plan Estratégico de SOFEJEA 2022-2027 plantea es la siguiente:

SOFEJEA es la Agencia Municipal de Desarrollo de Ejea de los Caballeros, en la que la innovación, como valor transversal de su organización, y la especialización, como forma de hacer más eficiente su funcionalidad, se convierten en los pilares básicos para contribuir a un bienestar equilibrado para la ciudadanía de Ejea de los Caballeros.

Toda visión estratégica lleva aparejada una misión, fruto de la reflexión estratégica y que conduce a la definición consensuada de un proyecto de futuro para SOFEJEA, que se explicita así:

Ser un servicio público útil para la ciudadanía de Ejea de los Caballeros y una herramienta eficaz para contribuir a la construcción de un desarrollo económico equilibrado, sostenible y con proyección, que favorezca la cohesión del municipio.

5.2. ÁMBITOS ESTRATÉGICOS DE ACTUACION

El Plan Estratégico plantea la integración de una nueva funcionalidad de SOFEJEA, en la cual se ha de imbricar la óptica de la innovación como eje transversal, la especialización en determinadas áreas donde la acción sea más eficaz y el encaje de nuevos cometidos sobrevenidos por la aplicación de normas de rango superior como los ODS 2030 y la Agenda Urbana de Ejea. Así pues, lo que se plantea es una reformulación de los ámbitos estratégicos de actuación de SOFEJEA, que integran y ordenan de otra forma las áreas de actividad que hasta ahora eran: promoción industrial, desarrollo económico sostenible, Ejea Emprendedora, desarrollo rural y ferias, eventos y turismo.

Los nuevos AMBITOS ESTRATÉGICOS DE ACTUACION (A.E.A) planteados solos siguientes:

- ESPECIALIZACION TERRITORIAL AGROALIMENTARIA
- ECONOMÍA URBANA Y SOSTENIBLE
- EJEA EMPRENDEDORA

A.E.A 1: ESPECIALIZACION TERRITORIAL AGROALIMENTARIA

Hay un consenso generalizado en el municipio de Ejea de los Caballeros en torno a que el desarrollo de la agroalimentación es la columna vertebral del desarrollo económico del territorio. Dicho escenario asienta su futuro en una combinación armónica de espacios urbanos para la ciudadanía, basados en la calidad de vida, y de un entorno territorial propicio para las actividades económicas, asentado en los miles de hectáreas agrarias y en los parques tecnológicos y empresariales. Ahí nace ese concepto de “agrociudad” aplicable a Ejea de los Caballeros. Para hacerlo sostenible y viable en el tiempo, SOFEJEA propone un proceso de innovación social participativo y permanente del sector agrario de Ejea y Pueblos, que le ayude a poner en común sus problemas y a idear de forma colectiva las soluciones, y que lo conecte con el resto de los sectores productivos locales. Este enfoque se basa en la especialización territorial inteligente en torno a un complejo agroalimentario innovador, tecnológico y sostenible, bajos los principios de la economía circular y la colaboración público-privada.

- **Una estrategia para recuperar el sector hortofrutícola de Ejea y Pueblos.** El reto es posicionar de nuevo al sector hortofrutícola de Ejea donde estuvo en su momento, allá por los años 80 del siglo XX, o por lo menos, acercarnos a una presencia más significativa en la estructura productiva agrícola. De este modo, equilibraríamos la balanza del sector agrícola local para los cultivos dirigidos a la alimentación humana (hortalizas, frutas, verduras, etc.), de modo que se equiparara o se acercara a los cultivos dirigidos a la alimentación animal en formato de piensos (maíz, alfalfa, trigo, cebada, etc.), que tiene más peso en la actualidad. Esta estrategia debería aprovechar la oportunidad de proyectos agroindustriales tractores que puede actuar de onda expansiva a la atracción de nuevos productores agrícolas del ámbito hortofrutícola. Un adecuado nivel formativo

de los agricultores junto con unos incentivos que permitan potenciar la propia comercialización y transformación podrían ser aspectos importantes dentro de esta estrategia integral. En esta estrategia de reactivación del sector hortofrutícola de Ejeja habría que integrar la recuperación de la biodiversidad autóctona, la generación de marca o marcas locales (colectivas, D.O.), el enfoque de una agricultura sostenible, con especial atención a la agricultura ecológica, la innovación como hilo conductor y la comercialización directa o semidirecta al consumidor mediante canales de cercanía.

- **Ejeja, Innovación Agraria 4.0.** Apoyo a las cooperativas agrarias, comunidades de regantes, sindicatos agrarios, agrupaciones ganaderas y empresas en todas aquellas iniciativas que tengan que ver con el impulso de un Complejo Agroalimentario más innovador y sostenible. Canalización todas las iniciativas de innovación agraria que lleguen a nosotros, poniéndolas en contacto con los centros de investigación y transferencia tecnológica de referencia.
- **Porcinnova, el modelo innovador replicable.** Porcinnova es la incubadora de alta tecnología del sector porcino, que impulsa el Gobierno de Aragón a través de fondos europeos gestionados por INCYDE con la colaboración del Ayuntamiento de Ejeja y SOFEJEA. PORCINNOVA pretende ser la plataforma de inyección de I+D e innovación en el sector porcino, apoyando a proyectos emprendedores generadores de valor añadido y que den solución a los retos planteados por el sector y por las empresas del mismo. Apoyarse en este instrumento va a ser clave en el futuro del sector porcino local, además de ser un ejemplo inspirador para replicarlo en proyectos del sector agrícola.
- **Apuesta por una Economía Circular Agraria.** El desafío de la industria de la agroalimentación exige la integración del uso racional de los recursos, la optimización de la producción y la reducción de residuos. El avance en este sector precisa de investigación e innovación para conducir a un desarrollo sostenible integrado del sector. El sector porcino local tiene una oportunidad de mejora y desarrollo mediante la aplicación de un sistema de Economía Circular integrando todos los vectores que componen su cadena de valor (alimentación, reproducción artificial, sanidad, transformación, etc.). Paralelamente se puede obtener incrementos de valor del negocio mediante el aprovechamiento de los subproductos generados (purines y cadáveres) que permiten generar otras posibles líneas de negocio (biogás, grasas, fertilizantes, compostajes, etc.) y contribuir, al mismo tiempo, al sostenimiento ambiental del territorio.
- **Sostenibilidad del sector agrario y ODS 2030.** Es obligado fomentar una cultura hacia una agricultura y ganadería sostenibles y con alto grado de rentabilidad social. Estamos hablando de sostenibilidad ambiental, porque sin unos recursos naturales en condiciones óptimas de conservación y mantenimiento nunca podremos asegurar una producción agraria sostenida en el tiempo. Y también de sostenibilidad social, porque los recursos naturales de un territorio, su mantenimiento en condiciones ambientales óptimas, será también la garantía de que las personas, las gentes que trabajan y viven de la agricultura y la ganadería, y los habitantes de un determinado territorio, pueden seguir desarrollando sus proyectos vitales allí, para ellos y para las generaciones futuras. Esta es una de las piezas fundamentales de la supervivencia del medio rural y de la lucha contra su despoblación.

- **Conexión con los centros de conocimiento.** Es necesario establecer vínculos estables de conexión entre los sectores productos locales, como la agroalimentación, y los centros emisores de conocimiento, como la Universidad de Zaragoza, el CITA o el CESIC. Aquí el papel de SOFEJEA como conector se debe potenciar en el futuro.
- **Una formación alineada con el desarrollo local.** Contribuiremos a un modelo educativo que alinee la formación de nuestros jóvenes con las demandas de las empresas y sectores productivos locales, identificando la agroalimentación, la innovación, la digitalización, la atención social, la ciberseguridad, el análisis de datos o la economía verde como yacimientos de empleo.

A.E.A.2. ECONOMÍA URBANA Y SOSTENIBLE

Ejea de los Caballeros tiene una composición municipal y una estructura territorial características fruto de su historia y de la intervención realizada hacia la mitad del siglo pasado tras la construcción del Canal de las Bardenas que convirtió su suelo en tierras de regadío y transformó su estructura económica y social. De esta manera, a Ejea y a su barrio histórico, Rivas, se le unieron seis nuevos asentamientos, los Pueblos de Colonización, creados a partir de 1959: Bardenas, El Bayo, El Sabinar, Pinsoro, Santa Anastasia y Valareña. Más adelante, en los años 70 del siglo XX, se sumaría Farasdués a esta estructura municipal. Esta nueva configuración convirtió a Ejea de los Caballeros en un municipio desconcentrado, en donde nueve núcleos de población diferenciados reparten su población en un amplio territorio de 615 Km².

SOFEJEA deberá jugar un papel colaborador en la cohesión de este municipio desconcentrado, reforzando la estrategia para combatir la despoblación, estableciendo canales de conectividad, aplicando el principio de innovación y adoptando una perspectiva transversal para acometer las políticas de desarrollo y reactivación económica dentro de una dinámica global e integrada de todo el municipio.

En la planificación estratégica es necesario abordar la economía urbana, como uno de los objetivos recogidos en la Agenda Urbana. En este sentido, SOFEJEA estará concernida en el futuro a coordinar y guiar este objetivo dentro del plan local de la Agenda Urbana de Ejea, bajo estos ejes de actuación:

- Favorecer acciones que permitan diversificar la estructura productiva y generar oportunidades de empleo que garanticen la calidad de vida.
- Adelantar medidas que tengan en cuenta la pérdida de empleos previsible por la robotización inminente de muchos procedimientos.
- Poner en valor a Ejea de los Caballeros como parte de la red de ciudades intermedias que son polos de actividad regionales.
- Garantizar la compatibilidad de las actividades económicas con los tejidos residenciales para generar empleo y mejorar los tejidos productivos.
- Fomentar la innovación, el uso de las nuevas tecnologías y el conocimiento para lograr una actividad económica competitiva y una mayor oferta de empleo.
- Fomentar el acceso a nuevos modos de consumo, el comercio electrónico y aprovechar las ventajas de la economía circular.
- Favorecer las actividades económicas en el ámbito rural y la producción local, la alimentación de proximidad, para lograr la máxima interconexión entre los ámbitos rural y urbano, y tratar de limitar al máximo el transporte de los alimentos para consumir

menos recursos y favorecer la alimentación de temporada más sana y medioambientalmente más recomendable.

- Incentivar el sector primario como recurso económico de los municipios con valores agrológicos significativos.
- Generar espacios atractivos para la actividad económica y el comercio local y reservar espacios para la comercialización de productos locales.
- Prever y fomentar espacios de trabajo flexibles (coworking) en el centro de las ciudades, tanto por su capacidad de atraer a nuevos emprendedores, como por abaratar el precio del alquiler convencional de las oficinas.
- Crear bases estadísticas municipales que permitan a las ciudades tener un mejor conocimiento de las dinámicas económicas locales. Conseguir una estrategia de estandarización en los datos que consiga un acceso real y efectivo a la información que pueda ser relevante para los ciudadanos.

En este ámbito estratégico de actuación el marco de referencia es la Agenda Urbana de Ejea, en estos momentos en proceso de elaboración, y lo incluido en el Pacto por el Empleo y la Reactivación Económica de Ejea y Pueblos. El papel de SOFEJEA en este esquema de Economía Urbana Sostenible es contribuir al impulso de la productividad local, la generación de empleo y la dinamización y diversificación de la actividad económica, siempre de la mano y en coordinación con los agentes socioeconómicos del territorio, evitando solapamientos e intromisiones en las áreas de trabajo de los mismos.

La transición hacia a una economía circular exigirá introducir profundos cambios no sólo en las tecnologías, sino también en la organización, en la sociedad, en los métodos de financiación y en las políticas públicas. Cambios que afectarán a todas las cadenas de valor, desde el diseño de los productos hasta los nuevos modelos de gestión y desde la forma de convertir los residuos en activos, hasta las nuevas formas de comportamiento de los propios consumidores.

La crisis económica de la COVID 19 ha afectado, como no podía ser de otro modo, al sector industrial y a las previsiones de muchas empresas e industrias en sus planes de instalación. Ahora, que parece abrirse paso la recuperación económica, es un buen momento para reposicionar al Parque Tecnológico Valdeferrín Oeste como una plataforma de instalación industrial con proyección. SOFEJEA lo hará a través de una estrategia de city marketing para atraer inversores y nuevas actividades de fuera de Ejea; consolidar el tejido industrial existente y fortalecer la competitividad en los sectores donde Ejea dispone de mayor especialización; y apoyar la diversificación de la industria y los servicios, combinando capacidades existentes y nuevos nichos de oportunidad. La propuesta de valor diferencial de Ejea de los Caballeros en esta estrategia de city-marketing se basa en nuestra potencialidad como ciudad-municipio agro, la tecnificación “Smart-city” del territorio, la red de empresas locales y unos altos parámetros de calidad vida ciudadana. Como complemento de la estrategia de city-marketing, se han creado dos grupos de trabajo: uno interno ejeano, con agentes sociales, económicos y empresas; otro externo, con Aragón Exterior, Instituto Aragonés de Fomento y Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Zaragoza.

Los planes sectoriales dirigidos al pequeño comercio, la hostería o el trabajo autónomo seguirán siendo importantes y SOFEJEA deberá contribuir a nutrirlos, pero con un enfoque no tan protagonista como hasta ahora sino como acompañante a lo que las diferentes sectores y asociaciones empresariales planteen en función de las necesidades de cada sector.

Trabajar de la mano de los centros educativos y los agentes socioeconómicos por la alineación de la formación reglada, sobre todo la FP Dual, con lo que demandan los sectores productivos y empresas locales es otra de las funciones de SOFEJEA en el futuro. Del mismo modo que lo es la integración en cuantos proyectos colaborativos tengan la retención y retorno del talento joven local.

A.E.A.3: EJE EMPRENDEDORA

En el Pacto por el Empleo y la Reactivación Económica de Ejea y Pueblos se alude a la generación de un nuevo ecosistema de emprendimiento que tiene, en el ámbito municipal, su piedra angular en Ejea Emprendedora. El objetivo de fondo es apoyar la adaptabilidad al cambio en los sectores económicos, generando actividad económica y empleo, alineando sus acciones con los recursos endógenos del territorio y reformulando las estrategias de apoyo a las personas emprendedoras.

Se debe seguir avanzando en la estrategia de concebir a Ejea Emprendedora, como una plataforma de cambio de paradigma, de cómo afrontar las estrategias de desarrollo económico de otra manera, y por extensión las de apoyo a las personas emprendedoras, pymes y trabajadores autónomos, desde una óptica pública innovadora conectada el territorio, con Ejea y sus Pueblos. Ejea Emprendedora, gestionada por SOFEJEA, va a afrontar los procesos de apoyo al desarrollo socioeconómico local en clave de innovación. Este enfoque se va integrar también en el plan estratégico que SOFEJEA está diseñando ahora.

Desde Ejea Emprendedora se potenciarán las estrategias de innovación en la interrelación de las diferentes piezas que se integran dentro del esquema de apoyo a la iniciativa emprendedora: apoyo específico, Semillero de Ideas Emprendedoras, Incubadora y Vivero de Empresas. Ejea Emprendedora seguirá pivotando sobre tres pilares fundamentales: Ejea Emprende, Ejea Emplea y Ejea Educa.

- **Ejea Emprende.** Impulsamos las actividades que se dirigen a nutrir de formación y capacidades a los proyectos emprendedores ubicados en la Incubadora y Vivero de Empresas: píldoras formativas, desayunos motivacionales, programa de mentores, consolidación y aceleración de proyectos, encuentros con emprendedores, coworking emprendedor y herramientas de emprendimiento, entre otras.
- **Ejea Emplea.** Desarrollamos este programa de empleabilidad, focalizados sobre todo en mujeres y hombres mayores de 45 años, que integra: talleres (preparación de entrevistas, lenguaje no verbal, elaboración de currículum, motivación para buscar trabajo); asesoramiento en itinerarios formativos mediante tutorías individualizadas; y búsqueda activa de empleo (talleres y tutorías individualizadas).
- **Ejea Educa.** Trabajamos con los centros educativos, sobre todo con los IES y los ciclos formativos, pero también con los centros de educación primaria, en materia de fomento de la cultura emprendedora, con iniciativas específicas “Emprender desde el Pupitre” y “Encuentro de Emprendedores con los Jóvenes”.

5.3. ÁMBITO DE ORGANIZACIÓN INTERNA

Los nuevos ámbitos estratégicos de actualización y las nuevas funcionalidades que ello conlleva hacen necesario reconsiderar la organización interna de SOFEJEA. El primer punto que

considerar es una mejor configuración de la plantilla de SOFEJEA, diseñando un catálogo de puestos de trabajo acorde a los retos que marca este plan estratégico.

Del mismo modo, el espacio físico donde se ubica actualmente la agencia de desarrollo, con ser bueno, debe mirar hacia el futuro y plantear una ampliación hacia la planta superior del edificio con el objetivo de albergar espacios de coworking empresarial y laboratorios de innovación.

El análisis de los datos que maneja SOFEJEA, con el objetivo de tomar mejores decisiones para el mejor desempeño posible de sus funciones, exigirá una inversión en tecnología y en programas informáticos para ello.

Un aspecto clave en el futuro es que SOFEJEA pueda conseguir una mayor autonomía financiera, al margen de las aportaciones municipales, para abordar más actividades. Para esto la gestión de programas europeos y nacionales, que aportan recursos, es importante, que exigirá la especialización técnica en los mismos.

5.4. AMBITO DE ACCION SUBSIDIARIA

Mientras sea necesario, SOFEJEA seguirá gestionando diversos programas municipales destinados al apoyo de la actividad económica y el fomento del empleo. Es un servicio prestado a la administración local y no una actividad propia como agencia de desarrollo. Por tanto, el ejercicio de ambas tareas debe quedar separado; tanto en el aspecto físico (separando e identificando claramente dónde se realiza esta actividad administrativa municipal), como de atención (incluso operando con personal no adscrito a la plantilla estable), como de imagen exterior (dejando visible cuándo se está atendiendo como SOFEJEA y cuándo como ayuntamiento).

De forma paulatina y programada, SOFEJEA deberá abandonar también la organización de ferias y eventos, y también la promoción turística municipal. Estos ámbitos deberán ser traspasados a unos nuevos actores o bien crear un ente gestor de los mismos, quizás integrado por la Fundación Aquagraria, la Oficina Municipal de Turismo y las asociaciones empresariales locales. No obstante, dado que SOFEJEA está instalada en el ámbito del desarrollo económico local, debería seguir estando vinculada, aunque de forma indirecta, con ese ente gestor o con las entidades que lo forman, pero nunca como organizador directo.

6. PROGRAMA DE ACTUACIONES

Culmina con este capítulo el proceso de reflexión llevado a cabo para configurar la estrategia de desarrollo de SOFEJEA para su implementación en los próximos años inmediatos.

Se ha analizado el impacto externo que el trabajo y los servicios realizados por la entidad tiene sobre la ciudadanía, el tejido empresarial y el devenir de la economía local.

Se ha analizado la estructura organizativa y los recursos de que se disponen para que pueda llevar a cabo su cometido institucional.

Se han estudiado las diferentes actividades que SOFEJEA realiza, con especial atención, por una parte, a la incidencia que cada una de ellas tiene sobre el desarrollo económico local y, por otra, a las condiciones de trabajo, la eficacia y competencia profesional para su desempeño.

Y se ha establecido una estrategia general que señala el planteamiento de desarrollo que se debe aplicar para que cada una de las actividades segmentadas coadyuve con la mayor intensidad posible al máximo objetivo impuesto a la entidad que es el desarrollo económico de Ejea de los Caballeros.

Este es el marco lógico en el que la estrategia de SOFEJEA para los inmediatos años próximos debe quedar encuadrada, teniendo en cuenta siempre la realidad socioeconómica de Ejea de los Caballeros, los recursos de que dispone, los sectores en los que fundamentalmente basa su economía su ubicación geográfica y el tamaño poblacional. Del mismo modo, es preciso tener en cuenta los sectores básicos de actividad sobre los que se asienta el entramado económico de Ejea.

Es evidente que, como en cualquier asentamiento humano, la actividad económica está diversificada y atiende a múltiples factores que propician la presencia de empresas de diversas actividades, pero, desde el punto de vista estratégico, el foco se debe situar en aquellos sectores que resultan estructurantes en la coyuntura actual de Ejea.

INNOVACION Y EMPRENDIMIENTO

SOFEJEA debe profundizar e impulsar el concepto de “Ciudad de la Ciencia y la Innovación” para que trascienda de ser un distintivo y convertirse en elemento central para una estrategia de innovación y fomento del emprendimiento.

En este sentido, se debe integrar todas las actividades y recursos de que SOFEJEA dispone para generar un entorno propicio, estable y continuado para la generación de riqueza y empleo basado en la innovación y el emprendimiento de nuevas actividades empresariales:

- Las empresas en general necesitan recursos humanos y cuadros técnicos cada vez mejor formados y más especializados en las actividades propias de cada sector. Para cumplir con esas expectativas desde el nivel local, es preciso lograr una actualización de la oferta formativa profesional que actualmente ofrece Ejea, adecuada a los principales sectores de actividad, a las demandas empresariales y a las nuevas capacidades y tecnologías que surgen en el inmediato futuro. Claro que no es una competencia directa de la administración local, pero sí es una necesidad palpable que con la colaboración, impulso y gestión de SOFEJEA, debe impulsar, fomentar e incluso insistir para que el estamento que detecta esa competencia asuma esta reclamación y planifique una adecuada respuesta.
- Centrados en el concepto de innovación y en el ámbito de los sectores estructurantes de Ejea, las empresas necesitan ubicaciones, infraestructuras y elementos auxiliares propicios para su implantación o expansión. En este sentido SOFEJEA debe implementar o más bien reforzar una actividad específica para atender estas necesidades, desde dos enfoques:

- Poner en valor y difundir de manera continua e intensa las infraestructuras derivadas de su significación como Ciudad de la Ciencia y la Innovación y la pertenencia a la Red Innpulso. Aprovechar las ventajas que proporciona e incluso aplicar un mayor refuerzo promocional para incidir en el atractivo económico que supone la ubicación de empresas en el Parque Tecnológico Valdeferrín Oeste. Una labor continuada, intensiva y bien enfocada para que estas palancas sean conocidas y supongan el atractivo necesario para atraer empresas innovadoras o de tecnologías avanzadas.
- Aprovechar la experiencia que SOFEJEA puede demostrar respecto del fomento de nuevas iniciativas empresariales para establecer un sistema continuado de atención a nuevos emprendedores; desde la generación de ideas hasta la consolidación del negocio; desde la ampliación de espacios para albergar un centro de ideas (lo que se ha dado en denominar “hub de negocios”); para continuar con la incubadora de iniciativas empresariales y concluir con el vivero de empresas en la fase de puesta en marcha y consolidación.

Para desarrollar este eje estratégico será fundamental contar con el conjunto de entidades vinculadas a estos procesos de innovación y emprendimiento, sabiendo además que SOFEJEA ya cuenta con conexiones con varias de ellas y muy significativas, como REDEL, Red ARCE, Red Aragonesa de Entidades Locales para la Agenda 2030 o la propia Red Innpulso. Una vinculación que debe ser reforzada, generando actividades de manera continuada y estable, para que se traduzca en iniciativas y resultados palpables:

- La relevancia de Ejea de los Caballeros en el contexto provincial e incluso regional, y el hecho de que esté significada como Ciudad de la Ciencia y la Innovación debe ser utilizado como palanca de atención en las administraciones públicas para implementar en Ejea procesos de impulso empresarial.
- Esa misma significación debe ser utilizada para plantear la renovación de la oferta formativa profesional para adecuarla a esta corriente de innovación y tecnologías aplicadas a los sectores económicos locales.
- Igualmente, la experiencia acumulada por SOFEJEA en el fomento del emprendimiento poder ser utilizada para conectar esta actividad con otras localidades o infraestructuras establecidas tanto a nivel regional como en el entorno nacional o europeo, del que se pueden entresacar experiencias de éxito muy válidas y trasladables.

La consecuencia de este enfoque estratégico que se aplica a esta actividad de Innovación y Emprendimiento es que, sin duda, será necesario reforzar la estructura organizativa y los recursos humanos, técnicos y de infraestructura con las que ahora cuenta SOFEJEA.

Esa misma innovación en procesos y servicios que la actualidad social y económica impone, debe ser también aplicada la propia entidad y los medios de que pueda disponer para responder con eficacia y resultados a los propósitos de desarrollo que el Plan establece:

- Organizar al menos una actividad de fomento del emprendimiento, de manera estructurada y con continuidad anual con el apoyo del conjunto de entidades dedicadas a este tipo de procesos.
- Crear un espacio físico dotado de recursos técnicos y profesionales de apoyo al emprendimiento y la generación de negocio (Hub Ejea Innovación).
- Mantener la Incubadora de empresas, reforzando los recursos técnicos puestos a disposición de los emprendedores, con el objetivo de albergar iniciativas de negocio de manera continuada.

- Enfocar el Vivero de Empresas hacia negocios vinculados con los sectores estratégicos locales.

SERVICIOS A EMPRESAS

En este servicio de apoyo al tejido empresarial local SOFEJEA debe establecer unas reglas de funcionamiento con las entidades y organizaciones sociales y empresariales claras y asumidas por todos los agentes. Es un enfoque que debe tener el objetivo exclusivo de apoyar la gestión que realizan dichas entidades, circunscrito a una colaboración institucional para la realización de actividades y la prestación de servicios que ellas mismas tienen que ser las encargadas de implementar. La cuestión es que SOFEJEA acompañe a las entidades empresariales, siendo éstas las que directamente apoyen a sus empresas asociadas, en un espíritu de mutua colaboración y de objetivos comunes.

Donde sí que SOFEJEA puede y debe tener iniciativa es en dos planteamientos de interés para el conjunto empresarial:

- Basado en su condición institucional, SOFEJEA debe establecer canales continuados de información directa a las empresas acerca de los instrumentos, actuaciones y ayudas públicas destinadas al desarrollo y transformación empresarial. Una actividad que, precisamente en los momentos en los que este Plan está redactado, es de vital importancia dado el volumen de ayudas derivadas del Plan de Transformación y Resiliencia que el Gobierno, a través de las Comunidades, está poniendo en marcha en el periodo 2021-2023. La entidad puede conocer de antemano los ámbitos de ayuda, los requisitos y financiación, incluso con antelación a la publicación de las convocatorias, basándose en las bases con las que están estructuradas.

Para ello podría contar con colaboraciones institucionales por parte de las entidades regionales o nacionales competentes en cada materia para una mayor profundidad y extensión de la información a difundir e impulsar de esta manera la conexión entre las organizaciones empresariales locales y los organismos concesionarios de tales ayudas.

Sin olvidar, por supuesto, todas las demás ayudas derivadas de los programas regionales, nacionales y europeos, establecidos al margen de los fondos NextGenerationEU.

- Por esa misma condición institucional, SOFEJEA debe tomar la iniciativa en el desarrollo empresarial en los sectores tomados como estratégicos en este Plan. Una actuación continuada de impulso a la innovación en las empresas, de impulso a la colaboración entre las empresas de un mismo sector, de internacionalización, de mejoras en la competitividad o de preservación del medio y apoyo a la lucha contra el cambio climático.

El panorama de actividades de impulso al desarrollo empresarial es muy amplio sobre todo y precisamente en los sectores identificados: el potencial de desarrollo que pudiera tener una mayor colaboración entre las entidades agrarias; el potencial de diversificación, desarrollo y adecuación del tejido empresarial vinculado a la producción porcina; y el panorama tan propicio para el crecimiento de la agricultura extensiva de productos locales o ecológicos

Tal y como está planteado, esta actividad estratégica no precisa de mayores refuerzos y estructura que la que ahora se dispone, pero sí contar con los medios necesarios para estar al tanto de todas las iniciativas públicas a todos los niveles dirigidas al apoyo empresarial y establecer relaciones estables de colaboración con las entidades y administraciones convocantes de tales ayudas o concededoras y especializadas en su gestión.

Los objetivos estratégicos aplicados a esta actividad serían los siguientes, al margen de la colaboración institucional mencionada al principio.

- Organizar sesiones informativas en los trimestres 1, 2 y 4 de los años 2022 y 2023 para difundir la implementación de los fondos NextGeneration aplicables a las empresas, contemplando la posibilidad de realizarlo en colaboración con ADEFO Cinco Villas.
- Organizar al menos una sesión informativa, hacia finales del primer semestre, para difundir los programas regionales, nacionales o europeos a los que las empresas se pudieran acoger para el desarrollo de su actividad.
- Establecer sesiones de trabajo interempresarial para fomentar procesos de innovación abierta, planteamientos de colaboración o procesos de mejora en los sectores de actividad con mayor presencia. Sesiones cuya organización se pudiera llevar a cabo en coincidencia con los eventos, exposiciones o ferias periódicas que se formalizan en Ejea con periodicidad anual.

DESARROLLO LOCAL

SOFEJEA es la agencia de desarrollo local del Ayuntamiento de Ejea de los Caballeros, y como tal, debe tener fijadas unas actuaciones identificables, programadas y presupuestadas y debe precisar con claridad el alcance y ámbito de trabajo. Se trata de un conjunto amplio de iniciativas, con distintas peculiaridades cada una.

- Dentro de esta actividad de Desarrollo Local se sitúa el servicio de atención a las personas que acuden a SOFEJEA en busca de información, asesoramiento y ayuda. Es un servicio plenamente afecto a SOFEJEA en su papel de agencia de desarrollo y que debe seguir cumpliendo siempre y cuando tenga en cuenta un aspecto muy determinante para fijar la figura de la entidad en el conocimiento público. Se trata de procurar que la ciudadanía distinga claramente entre lo que es un servicio de información, prestado por SOFEJEA, y la ventanilla municipal, el ayuntamiento, en la que debe realizar los trámites que aquella información le ha sugerido. Es decir, que los propios empleados de SOFEJEA y el espacio utilizado para ello hagan ver esa diferencia y permitan distinguir entre uno y otro servicio. Esto es importante para que la ciudadanía, e incluso las empresas y negocios, distingan entre uno y otro estamento, y para que la figura de SOFEJEA quede claramente perfilada como Agencia de Desarrollo y no como otra dependencia municipal.
- Sea por iniciativa propia o por encargo del Gobierno Municipal, SOFEJEA se encarga de la elaboración de estudios de diversa índole, pero siempre en el marco del desarrollo económico local. También se encarga de la difusión de estudios y análisis realizados por otras entidades cuando tienen relación con Ejea, sus empresas o su ciudadanía. Los estudios, realizados con sus propios medios o con asistencias externas, son habitualmente financiados con fondos municipales y éste es un aspecto clave a tener en cuenta en el momento de la presentación o difusión de sus resultados. De hecho, las publicaciones realizadas reflejan la titularidad del estudio del Ayuntamiento mientras que SOFEJEA figura, en segundo plano, en su papel de coordinación o dirección. Una práctica que debe ser mantenida para preservar la separación entre ambas entidades, dejando clara la titularidad municipal en los documentos y catálogos de publicaciones de una u otra entidad.
- Los Estatutos de SOFEJEA permiten finalmente la realización de otro tipo de estudios, informes, planes y programas de carácter netamente municipal. Ciertamente este punto estatutario indica que SOFEJEA actúa como “coordinador” de tales encargos y por este motivo debe preservar con el mayor rigor la imagen exterior que se realiza en su difusión

e implementación. Debe quedar claro que son planes o programas municipales de los que solo el gobierno municipal es responsable y ejecutor.

- La estrategia general respecto de esta Actividad concierte en separar clara y públicamente actuaciones propias de SOFEJEA como agente de desarrollo local de las tareas, trabajos o encargados por el ayuntamiento. Debe asumir un papel de colaborador institucional cuando son actividades directamente vinculadas a otras organizaciones locales, desprendiéndose de la organización de tales eventos, y quedar en el plano de asistencia técnica al Ayuntamiento cuando son trabajos de carácter institucional municipal. Se trata por tanto de centrar la actividad de desarrollo local en el servicio, la colaboración o el apoyo a las entidades, públicas o privadas, locales o supramunicipales, directamente vinculadas al crecimiento y mejora de la economía y el empleo. Que sean ellas las que ejecuten las actuaciones que de manera conjunta y cooperativa se programen y difundan.

PROGRAMA DE ACTUACIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

⌘ INNOVACIÓN

1. Asistir al Ayuntamiento de Ejea de los Caballeros para que, junto con los agentes económicos y sociales, los propios centros de formación y la ciudadanía, genere una iniciativa local para la renovación y actualización de la oferta formativa profesional que actualmente se imparte en Ejea. Ciertamente su resolución no es competencia municipal pero sí el trabajo de impulso que se puede aplicar para que la administración correspondiente asuma las demandas que en este sentido plantea Ejea.

Si esto se consiguiera será el momento de implementar medidas novedosas que están demostrando ser muy eficaces en el proceso formativo como son los programas de Erasmus Rural o el intercambio de iniciativas y programas con entidades de formación y de apoyo a la innovación y el emprendimiento de otras regiones o países.

2. Planificar un programa anual estable de Jornadas de Innovación específicas para cada sector estratégico, con el objetivo de difundir entre sus respectivos tejidos industriales los avances tecnológicos y su impacto sobre el desarrollo empresarial y la mejora de la competitividad.

Para llevar a cabo esta tarea resulta imprescindible activar y materializar en programas de actividad los acuerdos suscritos con entidades de este ámbito (CSIC, CTA Cinco Villas, Red Impulso, PCT, etc.), añadir a este grupo de entidades otras organizaciones impulsoras de la innovación (CDTI, INDRA, Fundación COTEC, CEEI, etc.).

La integración a este programa de las organizaciones empresariales locales, empresas y cooperativas, y de las empresas que conforman el sector porcino es igualmente clave para conseguir el buen fin de esta medida y, sobre todo, para que su realización tenga estabilidad y continuidad.

Mención especial en este apartado para las ayudas a pymes innovadoras provenientes de los fondos NextGeneration gestionados por el CDTI.

3. Crear una base de datos de empresas suministradoras de avances tecnológicos en los sectores objetivo para su difusión pública dirigida específicamente a las empresas que los conforman; aportando, en esa difusión, ejemplos reales de resultados de implementación de tecnologías aplicadas.
4. Crear una base de datos con las empresas existentes en Ejea segmentada por sectores de actividad e identificado aquellas que ofrecen tecnologías avanzadas para su difusión pública a través de la web SOFEJEA, aplicando para su difusión técnicas de posicionamiento que permitan una gestión direccionada de su contenido.
5. Generar un espacio específicamente dotado para la creación de un entorno de innovación en el que empresas, suministradores de innovación y emprendedores puedan establecer contactos, colaboraciones y negocio. Lo que se ha dado en denominar “Hub de innovación” o “Espacios Coworking”

⌘ EMPRENDIMIENTO

6. Ampliar y reforzar los medios destinados al emprendimiento para generar un ecosistema de innovación integrado: Hub-Incubadora-Vivero. Las dependencias en donde se ubica SOFEJEA permiten ampliar el espacio utilizable para esta iniciativa para crear un entorno identificable y atrayente para impulsar el emprendimiento y la consolidación de nuevas empresas.

Se trata de generar un recorrido continuado desde el proceso de generación de ideas, la materialización de proyectos empresariales y su lanzamiento. Un proceso asistido en cada

fase de acuerdo con la peculiaridad que cada una precisa y que dispone de espacios adecuados para cada estadio de crecimiento. Todo ello de manera integrada y con una imagen compacta de fomento y atención al emprendimiento ofrecida por la administración local.

7. Ampliar la disponibilidad de espacios en el Vivero de Empresas incorporando naves industriales de tamaño reducido para albergar en los primeros años de actividad a empresas que requieren más amplitud. Téngase en cuenta, además, que la gestión de estos espacios reporta unos ingresos adicionales a la entidad que bien pueden ser utilizados para sostener este conjunto de actividades; máxime si se amplía.
8. Reforzar la estructura de personal especializado, bien directamente o externalizando el trabajo, en la asistencia a emprendedores con profesionales dedicados a la gestión de la puesta en marcha y consolidación de nuevas empresas innovadoras.

Dada la diversidad de gama de los servicios y actividades desarrolladas por SOFEJEA, este refuerzo resulta imprescindible para, además de atender a emprendedores de todo tipo de actividades, orientar el emprendimiento hacia tecnologías aplicables a los sectores objetivo, estar al tanto de los sistemas de promoción y ayuda ofrecidos por instituciones regionales y nacionales, conocer los mecanismos de financiación de nuevas iniciativas emprendedoras (crowdfunding) y apoyar la gestión empresarial en los inicios de andadura de nuevos proyectos.

9. Programar, con periodicidad anual constante, cursos de emprendimiento específicamente dirigidos a los sectores objetivo: Tecnologías aplicables a la producción agraria, Producción hortofrutícola (ecológica o de proximidad); Tecnologías aplicables al sector porcino; Digitalización e Inteligencia Artificial; Economía Circular; Servicios a la Ciudadanía.

Para el desarrollo de esta actividad existen entidades públicas y privadas que cuentan con programas específicos e incluyen la financiación necesaria para su ejecución. Además de las que SOFEJEA ya tiene acordadas, es posible ampliar esta colaboración con otras entidades, como por el ejemplo la Escuela de Organización Industrial EOI, dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, que organiza cursos de emprendimiento (Programa 2WORK) por todo el territorio nacional y en todo tipo de poblaciones. Igualmente se puede tener en cuenta las iniciativas de apoyo al emprendimiento que son periódicamente programadas otras entidades del ámbito privado como es el caso de las principales entidades bancarias o grandes empresas nacionales.

⌘ ATRACCIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

10. Reforzar la promoción de Ejea como enclave para la ubicación de empresas, en este caso de todo tipo, aprovechando la oferta de espacio disponible, la diversificación empresarial con que cuenta, la calidad de vida y los atractivos económicos derivados de la instalación en el Parque Tecnológico.

La utilización de sistemas de inteligencia artificial para dirigir la promoción hacia empresas, entidades o personas objetivo incrementa sin duda el impacto deseable y permite fijar la imagen de Ejea/Empresas allí donde el mensaje puede resultar más efectivo.

No obstante, esta actividad promocional debe estar en consonancia con la capacidad que puede ofrecer Ejea respecto de la oferta de empleo especializado o de la disponibilidad de espacio residencial.

11. Programar sistemáticamente la presencia institucional de “Ejea/Enclave Empresarial” en aquellos foros, eventos y encuentros en los que este mensaje pueda resultar efectivo.

Para ello, será preciso disponer de elementos y materiales promocionales, con contenidos específicamente diseñados para cada sector, para su utilización en estas presentaciones y para información general. Materiales de difusión que deben tener un espacio señalado y visible tanto en la web municipal como en la de SOFEJEA.

No se olvide que la *insistencia* en esta labor promocional es una de las claves de éxito para que Ejea sea conocida y reconocida como lugar de interés para la ubicación de empresas; aunque sus resultados solo se puedan contemplar en el medio plazo y con la perspectiva de una actuación programada y sostenida en el tiempo.

⌘ SERVICIOS A LAS EMPRESAS

12. Organizar sesiones informativas institucionales para difundir las convocatorias derivadas del Plan de Transformación y Resiliencia dirigidas a las pymes de todo tipo de sectores. Sesiones que estarán coordinadas con las asociaciones empresariales locales y para cuya realización se puede contar tanto con las administraciones regionales competentes en cada área de actuación o con empresas especializadas en la gestión de ayudas públicas. Todavía este Plan está en fase de lanzamiento y solo se han puesto en ejecución las primeras convocatorias, pero es de prever que, a partir de comienzos de 2022 la programación de medidas de apoyo será intensa y continuada hasta, al menos, 2023.

La clave radica en realizar esta difusión, incluso o, sobre todo, antes de que se inicie el periodo de solicitudes, toda vez que las Bases Reguladoras de cada programa son conocidas con bastante antelación y que muchas de estas ayudas serán concedidas por concurrencia simple, es decir, por orden de recepción de la solicitud.

13. De igual modo, organizar sesiones informativas institucionales para difundir las convocatorias de ayuda a las empresas derivadas de los planes regionales y nacionales aplicables al desarrollo empresarial, la inversión, internacionalización, etc.
14. Establecer, en colaboración con las asociaciones sectoriales, un programa anual estable y continuado de encuentros técnicos y profesionales para fomentar la cooperación interempresarial y conseguir un mayor desarrollo y crecimiento, ganar en potencia competitiva o analizar demandas sectoriales.

Contar con la presencia de especialistas y técnicos en cada asunto tratado puede otorgar un mayor impacto a estas reuniones y sostener su continuidad.

⌘ SERVICIOS A LA CIUDADANÍA

15. Una actividad que SOFEJEA realiza habitualmente que no precisa de modificación. No obstante, la información recogida en las consultas realizadas por personas individuales o representantes empresariales puede ser de enorme utilidad para enfocar la gestión de SOFEJEA hacia las demandas más relevantes. Para gestionar esta información se elaborará un sistema de tratamiento de la información (inteligencia artificial) que, preservando lógicamente la protección de datos, permita recoger la corriente de interés mostrada y enfocar el servicio de manera más eficaz y eficiente.

⌘ ORGANIZACIÓN DE EVENTOS

16. Establecer Acuerdos Marco de colaboración con las organizaciones empresariales y sectoriales o, en su caso, con la Fundación Aquagraria, para la derivación hacia tales entidades de la organización de ferias, jornadas y eventos de carácter sectorial o general.

De esta manera se preserva la colaboración institucional de SOFEJEA en estas actuaciones, pero se delega en las organizaciones la gestión práctica de su celebración, despejando así la implicación de recursos propios y fortaleciendo la imagen asociativa en cada sector.

⌘ SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

17. La separación, física y funcionarial, entre el servicio que SOFEJEA presta como agencia de desarrollo y el que realiza por encomienda municipal debe quedar terminantemente definida y visiblemente reflejada.

Para ello, se destinará un espacio separado y adecuadamente señalado para atender a las personas en los trámites administrativos que son específicamente oficiales y, en la medida de lo posible, con personal añadido y diferente de la plantilla estable de la Agencia.

⌘ DESARROLLO LOCAL

18. Introducir a la Agencia en el diseño y ejecución de proyectos de desarrollo local amparados por iniciativas nacionales y europeas; sea liderando los proyectos o colaborando con otras entidades.

Téngase en cuenta que el acceso a estos programas, incluso los europeos, es independiente del tamaño poblacional o la ubicación y su éxito depende de la calidad, importancia o impacto de los proyectos presentados. Se puede identificar programas perfectamente adaptables a proyectos surgidos en Ejea o a los que Ejea se puede sumar: INTERREG, en sus distintos ámbitos territoriales; LIFE, ERASMUS, INSTRUMENTO PYME, etc.

⌘ REDES COLABORATIVAS

19. Potenciar el trabajo en red con otras instituciones y entidades, y profundizar en la participación en redes de desarrollo económico como: Red Innpulso de Ciudades de la Ciencia y la Innovación, Red de Entidades de Desarrollo Local, Red Aragonesa de Desarrollo Local, Red Aragonesa para la Agenda 2030 y Red Aragonesa de Centros de Emprendimiento.

ORGANIZACIÓN INTERNA DE SOFEJEA

⌘ ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ESPACIAL

El traslado de las oficinas de SOFEJEA a la actual ubicación ha supuesto un evidente refuerzo a su capacidad de servicio y su implantación reconocible como agencia de desarrollo, pero la implementación de las medidas derivadas de esta reflexión estratégica requiere una mejora de los espacios disponibles, aprovechando quizá la propia estructura del edificio.

20. El objetivo es disponer de espacios suficientes para albergar todo el sistema de emprendimiento (hub – incubadora - espacios de vivero para proyectos que no precisan espacio industrial -coworking); espacios para la atención a personas y empresas y espacio exclusivo para la gestión administrativa municipal.
21. Incrementar el parque de espacios destinado a Vivero Empresarial para albergar proyectos que precisen de naves con mayor amplitud y capacidad para equipamiento industrial.
22. Todos estos espacios tendrán una misma imagen que refleje la actividad de innovación y emprendimiento promovida por SOFEJEA

⌘ RECURSOS HUMANOS

La reflexión estratégica llevada a cabo indica dos grandes ámbitos de actividad que SOFEJEA debe gestionar: uno, hacia el interior, con toda la serie de actividades dirigidas al desarrollo local y la atención a empresas y ciudadanía; y otro, hacia el exterior, promocionando el atractivo de Ejea para la instalación de nuevas empresas y manteniendo e incrementando la presencia de la entidad en los foros, organizaciones y asociaciones de interés para los propósitos que se le han encomendado.

Son dos tipos de gestión que tienen muy distinto contenido, que precisan de habilidades y capacitaciones diferentes y que su gestión se realiza desde muy distintos ámbitos. Y esta diferenciación debe también tener reflejo en las personas encargadas de su ejecución.

SOFEJEA debe disponer, por un lado, de personas con la experiencia, conocimiento y relaciones que les permita acceder con presencia activa en esas organizaciones y capacitadas para promocionar Ejea y atender con eficacia las posibilidades de atracción de nuevas empresas. Cometido que actualmente está perfectamente cubierto por la dirección actual.

Y, por otro lado, debe disponer de personal especializado en la atención a empresas y emprendedores, sobre todo en proyectos e iniciativas innovadoras.

En el horizonte futuro que propone el Plan Estratégico de SOFEJEA 2022-2027, la conformación de la plantilla y puestos de trabajo es ésta:

- 1 director/a gerente
 - 1 técnico en administración
 - 1 técnico en desarrollo local
 - 1 técnico en emprendimiento
 - 1 técnico en innovación y programas europeos
23. Para lograr una mayor capacitación del equipo técnico encargado del área de emprendimiento recibirán formación específica en Mentoría para emprendedores y/o en Gestión de la Innovación con el fin de mantenerse al corriente de las técnicas y procesos que continuamente surgen en ambos ámbitos de actividad.

24. Por otra parte, es necesario que SOFEJEA disponga de personal con un nivel de conocimiento de idiomas (inglés) suficiente para desarrollar proyectos de ámbito europeo y para atender consultas que así lo requieran.
25. Se deberá aprobar un plan formativo anual para los técnicos, en función de su área funcional y de las necesidades que exija el servicio.

⌘ EQUIPAMIENTO TÉCNICO Y TECNOLÓGICO

26. Dada la diversidad de gestiones que se realizan y las necesidades para su tratamiento y ejecución SOFEJEA debe digitalizar sus instrumentos de trabajo, dotarse con medios suficientes y actualizados y organizar la información de manera eficaz; incluso con la elaboración de programas específicos de gestión que preserven además el adecuado tratamiento de datos.
27. Encargar la construcción de programas de tratamiento de bases de datos para gestionar la información disponible y su tratamiento, con el objetivo de analizar el origen y contenidos de las demandas de servicios y enfocar con precisión el ámbito y alcance de la actividad.
28. Renovar el equipamiento técnico y la domótica y, en su caso, actualizar las licencias de uso de los programas informáticos que se manejan.

⌘ SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

29. La página web de SOFEJEA debe ser modificada en su estructuración y en sus contenidos a fin de que sea operativa, interactiva y de valor añadido para sus visitantes, además de informativa. Se trata de convertir esta web en un instrumento de interconexión e interacción con su público objetivo.
 - La web será la imagen fiel de los ámbitos estratégicos de actuación de SOFEJEA: especialización agroalimentaria, economía urbana y emprendimiento.
 - Dispondrá de espacio señalado y específico para el área de Innovación y el área de Emprendimiento con la inclusión de informaciones, documentos, enlaces y programas específicos para cada una; un espacio para la atención a las empresas, con especial atención a los enlaces con instituciones vinculadas al desarrollo empresarial; y un espacio para la promoción de Ejea como enclave empresarial con indicación de la oferta de espacio industrial y de servicios locales.
 - Contendrá un sistema de información directa con sus potenciales receptores para que tengan constancia inmediata de las novedades incorporadas.
 - Incorporar al sistema el servicio de posicionamiento en Internet para que su visibilidad quede manifiesta en función de las claves y topics indicados para cada sección.
 - Elaborar informes periódicos de accesos a la web para analizar el grado de interés de cada sección.
30. Insertar anuncios promocionales de Ejea/Enclave empresarial en publicaciones económicas o sectoriales de especial interés para los sectores locales objetivo.
31. Encargar la realización periódica de encuestas a la ciudadanía y a las empresas locales para analizar el grado de conocimiento y de aceptación de la actividad realizada por SOFEJEA en todos sus ámbitos de actividad.

⌘ RESPONSABILIDAD SOCIAL

32. Avanzar en la implementación de los principios de la Responsabilidad Social Corporativa, a través del Sello RSA que en la actualidad tiene concedido SOFEJEA por el Gobierno de Aragón, para ser una agencia de desarrollo social y medioambientalmente responsable.

⌘ IMPACTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

33. Analizar anualmente el impacto de la actividad de SOFEJEA sobre la economía y el empleo locales, derivada de la aplicación de estas medidas y de la gestión habitual. Este instrumento será el indicador adecuado para analizar tanto la ejecución del Plan Estratégico como, sobre todo, la eficacia de las medidas adoptadas y su repercusión sobre el desarrollo local de Ejea.