

**FASE III**  
PLAN DE ACCIÓN  
ALIANZAS ESTRATÉGICAS

# LA RIOJA 2020

PLAN ESTRATÉGICO

## **Director**

Juan Carlos Ayala Calvo

## **Equipo Investigador**

José Ignacio Castresana Ruiz Carrillo (Coordinador)

Guadalupe Manzano García

Luz M.<sup>a</sup> Marín Vinuesa

Maite Parras Gómez

Eduardo Rodríguez Osés

M.<sup>a</sup> Carmen Ruiz-Olalla Corcuera

Ana Salas Garrido

## **Equipo Técnico**

José Antonio Herce

Pablo Alonso Talón

Pedro Arévalo Sánchez

Casilda Cabrerizo Sanz

Vicente Lloret Roldán

María Reyes Maroto Illera

Diego Vizcaíno Delgado

## **Edita**

Consejería de Industria, Innovación y Empleo

Gobierno de La Rioja

## **Imprime**

Gráficas Isasa

## **Depósito Legal**

LR-367-2010

## **ISBN**

978-84-693-8529-6

## **Diseño y Maquetación**

Rosa Alonso Herreros

# ÍNDICE

<b>1. Introducción: creación de Alianzas Estratégicas</b>	<b>7</b>
<b>2. Alianzas Estratégicas</b>	<b>10</b>
1. <b>La actividad económica</b> se caracterizará por su audacia, con grandes apuestas en sectores punteros y una gran proyección internacional	10
2. <b>El capital humano</b> se caracterizará por su productividad como consecuencia del uso de tecnología avanzada, formación y motivación	14
3. <b>La industria</b> se caracterizará por la competitividad de las empresas de sectores maduros: diseño, especialización, etc.	17
4. <b>El modelo educativo</b> se caracterizará por una gran interrelación entre la sociedad civil, empresas y Administración, que favorezca la adaptación y especialización de la oferta educativa	20
5. <b>Las empresas</b> se caracterizarán por la profesionalización de sus directivos y la planificación a medio y largo plazo	25
6. <b>La Administración Pública</b> se caracterizará por una gestión más eficiente que suponga una menor burocracia y asigne los fondos públicos de modo transparente	28
7. <b>El capital humano</b> se caracterizará por la formación continua y regular en las empresas	33
8. <b>Las infraestructuras</b> se caracterizarán por una buena ordenación y gestión de los recursos disponibles	36
9. <b>La sociedad del conocimiento</b> se caracterizará por el bilingüismo integral en el conjunto de la sociedad y tejido productivo, con lenguas oficiales: español e inglés	39
<b>3. Indicadores de medición y seguimiento del Plan de Acción</b>	<b>43</b>
<b>4. Implantación</b>	<b>62</b>
<b>5. Agradecimientos</b>	<b>67</b>



# 1

# INTRODUCCIÓN: CREACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La implantación efectiva del Plan Estratégico necesita agrupar alrededor de cada línea a personas que con su conocimiento e ilusión definan primero e impulsen después las acciones clave que deben ejecutarse durante los próximos diez años.

El proceso participativo de La Rioja 2020 ha creado en sus dos primeras fases de actividad un embrión de “Alianza por la Rioja 2020” plenamente desarrollada en esta Fase III. La realización del Plan de Acción, a partir de la definición y convocatoria de una serie de grupos de trabajo, es la parte del proceso en la que se ha producido dicho alineamiento de agentes comprometidos con la puesta en marcha del Plan Estratégico, una vez establecidas las acciones correspondientes. Una verdadera comunidad de *Stakeholders* públicos y privados que participan activamente en la definición de dicho Plan de Acción y a quienes corresponderá la ejecución del mismo.

Sobre la base de las 10 líneas estratégicas se han establecido 10 *Focus Groups* “virales” diseñados como Alianzas Estratégicas (véase siguiente tabla), que conforman la comunidad de *Stakeholders* del Plan, en las que participan las empresas, la Universidad, la Administración y la sociedad en torno a cada una de las líneas estratégicas. Como núcleo inicial de trabajo, se han identificado los agentes o interlocutores estratégicos de los *Focus Groups* “virales”. Éstos se han seleccionado de acuerdo a su relevancia en las respectivas Línea Estratégicas planteadas, así como su grado de implicación en el proceso participativo de La Rioja 2020.

Con cada uno de los integrantes del núcleo inicial de interlocutores estratégicos de cada alianza se mantuvo una entrevista personal y se le solicitó su valoración sobre una primera propuesta de acciones, así como la aportación de otras acciones que permitiesen alcanzar el objetivo propio de la línea estratégica. Asimismo se les pidió que identificaran a otras personas que tuviesen conocimientos e interés para participar en la alianza estratégica.

En un proceso “viral” se ha procedido a invitar a formar parte de la alianza a las personas indicadas por los interlocutores iniciales. A las personas pertenecientes a este nivel 1 de participación se les pidió, vía *e-mail*, su valoración sobre las acciones disponibles hasta ese momento y la identificación de otras personas que pudiesen resultar valiosas para la alianza.

Este proceso “viral” se repitió hasta el nivel 3 de manera que se ha podido reunir un grupo importante de *Stakeholders* para cada línea estratégica y se ha establecido una relación de compromiso entre estos participantes, ya que han sido invitados personalmente por otros miembros de la alianza.

Una vez completada la formación de estos grupos virales y recopilado el conjunto de acciones propuestas por los agentes, se convocó formalmente a los miembros de la alianza a una mesa de trabajo para validar, priorizar y programar las acciones de cada línea estratégica. En este sentido, se distinguieron dos escenarios de ejecución:

- **Prioridad Inmediata.** La acción se aborda a corto plazo (2011-2012), porque se considera esencial para propiciar el desarrollo socioeconómico de La Rioja, o porque es la base para sustentar otras acciones. Su impacto esperado se puede medir, preferentemente, con indicadores cuantitativos.
- **Prioridad Media.** La acción es valiosa para el desarrollo regional, pero se recomienda su aplicación a medio plazo (2013-2020) por su carácter más complementario o por la mayor exigencia técnica para aplicarla. Su impacto esperado se puede medir con indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos.

En definitiva, las mesas de trabajo han servido para constituir formalmente cada una de las alianzas y el establecimiento de relaciones personales entre sus miembros. Estas alianzas no sólo han resultado valiosas para la generación de planes de acción, su ordenamiento y programación, sino que constituyen un punto de partida valioso para la gobernanza del Plan Estratégico y su impulso y seguimiento hasta el año 2020.

## ÍTEMS DE VISIÓN CENTRAL

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS

<b>Tejido productivo</b>	
<b>Ítem 1.</b> La actividad económica se caracterizará por su audacia, con grandes apuestas en sectores punteros y una gran proyección internacional (innovación, TICs, renovables, bilingüismo, etc.)	<b>Alianza 1.</b> La actividad económica se caracterizará por su audacia, con grandes apuestas en sectores punteros y una gran proyección internacional.
<b>Sociedad y personas</b>	
<b>Ítem 2.</b> El capital humano se caracterizará por su productividad como consecuencia del uso de tecnología avanzada, formación y motivación.	<b>Alianza 2.</b> El capital humano se caracterizará por su productividad como consecuencia del uso de tecnología avanzada, formación y motivación.
<b>Tejido productivo</b>	
<b>Ítem 3.</b> La Industria se caracterizará por la competitividad de las empresas de sectores maduros: diseño, especialización, etc.	<b>Alianza 3.</b> La Industria se caracterizará por la competitividad de las empresas de sectores maduros: diseño, especialización, etc.
<b>Sociedad del conocimiento</b>	
<b>Ítem 4.</b> La oferta educativa se caracterizará por su especialización y adaptación a las necesidades potenciales del tejido productivo (alta tecnología, herramientas de comunicación, redes, comercio exterior, etc.) que incremente el valor añadido de las empresas.	<b>Alianza 4.</b> El modelo educativo se caracterizará por una gran interrelación entre la sociedad civil, empresas y Administración, que favorezca la adaptación y especialización de la oferta educativa.
<b>Ítem 10.</b> El modelo educativo se caracterizará por una gran interrelación entre la sociedad civil, empresas y Administración para que los resultados del aprendizaje respondan a las necesidades productivas de la región.	
<b>Empresas y mercado laboral</b>	
<b>Ítem 5.</b> Las empresas se caracterizarán por la profesionalización de sus directivos y la planificación a medio y largo plazo.	<b>Alianza 5.</b> Las empresas se caracterizarán por la profesionalización de sus directivos y la planificación a medio y largo plazo.
<b>Administración pública</b>	
<b>Ítem 6.</b> La Administración Pública se caracterizará por una gestión más eficiente que suponga una menor burocracia y asigne los fondos públicos de modo transparente.	<b>Alianza 6.</b> La Administración Pública se caracterizará por una gestión más eficiente que suponga una menor burocracia y asigne los fondos públicos de modo transparente.
<b>Empresas y mercado laboral</b>	
<b>Ítem 7.</b> El capital humano se caracterizará por la formación continua y regular en las empresas.	<b>Alianza 7.</b> El capital humano se caracterizará por la formación continua y regular en las empresas.
<b>Infraestructuras</b>	
<b>Ítem 8.</b> Las infraestructuras se caracterizarán por una buena ordenación y gestión de los recursos disponibles: líneas, horarios, frecuencias, lanzaderas a aeropuertos, conectividad con ejes de alta velocidad, compañías <i>low cost</i> , puerto seco, etc.	<b>Alianza 8.</b> Las infraestructuras se caracterizarán por una buena ordenación y gestión de los recursos disponibles.
<b>Sociedad del conocimiento</b>	
<b>Ítem 9.</b> La sociedad del conocimiento se caracterizará por el bilingüismo integral en el conjunto de la sociedad y tejido productivo, con lenguas oficiales: español e inglés. Que el inglés sea un elemento diferenciador con las regiones limítrofes, favorezca la atracción de inversión y capital humano exterior, y aumente la capacidad de internacionalización de las empresas riojanas.	<b>Alianza 9.</b> La sociedad del conocimiento se caracterizará por el bilingüismo integral en el conjunto de la sociedad y tejido productivo, con lenguas oficiales: español e inglés.

# 2

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS

### ALIANZA ESTRATÉGICA 1

---

**La actividad económica se caracterizará por su audacia, con grandes apuestas en sectores punteros y una gran proyección internacional**

#### Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años La Rioja debe dedicar recursos a desarrollar sectores de futuro con originalidad y atrevimiento. ¿Cuáles tienen que ser esas apuestas? ¿Cómo se tienen que implantar? ¿Qué pasos hay que dar para que en 2020 nos caracterice la audacia de nuestra actividad económica?

**Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas**

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 1. En total se han propuesto 16 acciones, de las cuales 11 son de prioridad inmediata y 5 de prioridad media.

#### ACCIONES LÍNEA 1. PRIORIDAD INMEDIATA

- 1.1** Apoyar a las **empresas innovadoras emergentes y *joint ventures* empresariales** para abordar proyectos punteros de negocio, estrategias de cadena de valor y planes de internacionalización. Dicho apoyo consiste en reforzar el acceso a la financiación con avales públicos, y la participación en los proyectos a través de sociedades de capital semilla y capital riesgo (más ágiles y con mayor variedad de tipologías de crédito). La financiación se centrará en las ideas de negocio avaladas por un plan de viabilidad.
- 1.2** **Compras públicas de tecnología innovadora** a las empresas riojanas y su aplicación en los diferentes servicios prestados por la Administración Autonómica (e-administración, salud, educación, servicios sociales, transportes, medio ambiente, cultura y seguridad).



Adaptación de la ley de contratos para mejorar su aplicación técnica. Dentro de las tecnologías innovadoras, además de las TICs, se hará especial hincapié en Biotecnología agroalimentaria, Construcción sostenible, Informática, Nanotecnología y energías renovables, y sus sinergias a través de tecnologías convergentes. Para ello, la Administración junto con las agrupaciones de empresas innovadoras (Red AEIs) deberán diseñar procesos de demanda temprana consistentes en: planificar sus necesidades ligándolas a programas de inversión; conocer la oferta de tecnologías innovadoras (regional y externa) y sus posibilidades de adaptación en La Rioja.

- 1.3** Exonerar durante un tiempo el **pago de AJD** (Actos Jurídicos Documentados) a las pymes riojanas para que se pudieran producir aumentos de capital, bien con cargo a reservas, bien sustituyendo préstamos de socios, bien con nuevas entradas netas de capital.
- 1.4** Apoyar la **internacionalización de las empresas riojanas a través de la formación especializada** universitaria. Reforzar las funciones de la Cátedra de Internacionalización de la UR (ampliando su difusión entre los universitarios). Becas para la impartición de *masters* de internacionalización que atiendan las demandas formativas de las empresas.
- 1.5** Potenciar el **talento y capacitación del personal investigador**, que pueden generar nuevas ideas, productos de alto valor añadido e identificar nichos de mercado, así como la creación de nuevas empresas de base tecnológica (*spin-offs* universitarias). Reforzar la investigación aplicada, con mayor reconocimiento y motivación al investigador, a través de una reflexión a fondo y cambio de foco estratégico de la UR en consonancia con el cambio de políticas de los Ministerios de Educación y Ciencia e Innovación. Apoyar la formación superior en sectores punteros con ayudas a la realización de *masters* especializados con prestigio internacional. Unificar criterios en las iniciativas de capacitación y conducir las salidas de formación (plan de carrera que facilite el retorno).
- 1.6** Creación de un **parque tecnológico** para concentrar empresas de base tecnológica, viveros de EBT, que potencie las sinergias entre esas empresas y el acceso a los fondos nacionales y comunitarios. Puesta en marcha del Parque Digital que permita la instalación de empresas tecnológicas punteras.
- 1.7** Potenciar **nuevos productos y servicios de alto valor añadido** en el ámbito de la Biotecnología, salud, Nutrigenómica, *food service*, *gourmet*, etc., apoyando los proyectos innovadores de las empresas. Para ello, como paso previo se establecería una clasificación de las empresas según su grado de innovación, y se identificaría la gama de productos en los que La Rioja puede aportar mayor valor diferencial.
- 1.8** Apoyo institucional y en consultoría (comercial y legal) para implantar o exportar **tecnología riojana a Europa del Este** (mercado emergente donde se canalizarán los fondos europeos). Acuerdos de

colaboración público-privada para generar soportes que propicien dicha expansión (oficina comercial, estudios de mercados, aspectos legales, etc.).

- 1.9** Promover una estrategia regional que permita a cualquier riojano de 16 años **hablar inglés con fluidez**, a través de la concesión de licencias para emisoras en inglés, la promoción del concepto “pueblo inglés” en pueblos de La Rioja, la atracción de nativos de habla inglesa a La Rioja, los intercambios y becas de estudio con países de habla inglesa, el aprovechamiento de la red de cibertecas para promover la conversación (Erasmus, nativos ingleses, etc.), la adaptación del modelo Vaughan System, la atracción del turismo idiomático de habla inglesa interesado en aprender español, y la irradiación exterior de los contactos establecidos en el mundo vitivinícola y sectores exportadores riojanos.
- 1.10** Desarrollo de la **Logística avanzada en las empresas riojanas** por medio de incentivos a la implantación de Servicios de Identificación Avanzada (RFID) para mejorar los procesos de producción y abaratar los costes de Logística y provisión (control y gestión de inventarios y trazabilidad de los productos). Esta acción, además de mejorar la productividad del tejido económico en general, buscará favorecer el desarrollo de empresas TICs en La Rioja que proporcionen servicios *software* de gestión y análisis de la información. Ampliar los proyectos de innovación logística de carácter público-privado, siguiendo el modelo de buenas prácticas desarrolladas con empresas de la región (ENIAC, JMP Ingenieros, AERTIC). Aprovechar la gran implantación de la Asociación española de *coaching* y consultoría de procesos (AECOP) entre las empresas riojanas, para desarrollar iniciativas de Logística avanzada.

## ACCIONES LÍNEA 1. PRIORIDAD MEDIA

- 1.11** Establecer **planes conjuntos con otras administraciones** regionales y nacionales en emprendimiento, I+D+i e internacionalización para superar las limitaciones del tamaño de la región y evitar los costes de replicar infraestructuras y servicios de apoyo.
- 1.12** Liderar la **innovación educativa como foco de desarrollo empresarial, social, educativo** con el impulso de la Universidad, en base a sus estrategias de *e-learning*, potenciación de la marca “La Rioja” como cuna mundial del castellano, y la enología de excelencia mundial.
- 1.13** Promover a través de la Fundación Riojana de la Innovación y otros agentes riojanos (UR, Caja Rioja, FER, etc.) la creación de **grupos de trabajo multidisciplinar para la captación de nuevas ideas, productos, servicios, tecnologías y mercado**, que superen las limitaciones de escala de la región. Desarrollar ideas piloto con efecto demostrativo. Los grupos de trabajo de tamaño medio estarían compuestos por Administración, tejido empresarial, centros de investigación (la triple hélice), a manera de observatorio de tendencias e incluso de

*think-tank*. Se trataría de aportar visiones distintas y complementarias de las posibilidades de expansión económica en nuevos mercados, aprovechamiento de la infraestructura existente para la diversificación de productos, detección precoz de nuevas tecnologías aplicables a nuevos métodos de producción o productos.

- 1.14** Convenio con las entidades financieras de la región para **financiar la aplicación de las TICs** avanzadas en las pymes riojanas. Entre las tecnologías a aplicar se encuentran los sistemas de integración (voz fija, voz móvil y acceso a Internet en banda ancha), movilidad electrónica (e-movilidad), servicios de gestión empresarial (ERP, CRM, SCM), tecnologías inteligentes (*smartphones*, *notebooks*, PDAs, VoIP, IP), redes sociales, tecnología inalámbrica de última generación (Wifi, WiMAX) o servicios de localización GPS.
  
- 1.15** Impulsar la **eficiencia energética de las empresas y el uso de energías limpias** (eólica, solar térmica y fotovoltaica, y geotérmica).

## ALIANZA ESTRATÉGICA 2

**El capital humano se caracterizará por su productividad como consecuencia del uso de tecnología avanzada, formación y motivación.**

### Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años hay que incorporar tecnología avanzada a las empresas de todos los sectores y conseguir que una parte importante de los trabajadores la utilice con familiaridad. ¿Cómo conseguir que las empresas adquieran tecnología? ¿Cómo conseguir que modifiquen sus procesos productivos? ¿Cómo se puede motivar a los trabajadores para que se cualifiquen? ¿Cómo se puede motivar a las personas para que incrementen su productividad?

**Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas**

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 2. En total se han propuesto 17 acciones, de las cuales 12 son de prioridad inmediata y 5 de prioridad media.

### ACCIONES LÍNEA 2. PRIORIDAD INMEDIATA

- 2.1** Programas de información y **sensibilización de las empresas sobre las ventajas del uso de las tecnologías** para mejorar la productividad, así como la conveniencia de su aplicación ágil para evitar desfases o pérdida de competitividad. Completar estos programas con iniciativas de formación en colaboración con la Universidad, los centros tecnológicos, centro ThinkTic, Educaline y AERTIC, para favorecer la innovación tecnológica de las empresas.
- 2.2** Intensificar la participación en proyectos comunes de **transferencia tecnológica** entre la Universidad, centros tecnológicos y empresas riojanas, priorizando las ayudas del ADER a los proyectos de colaboración.
- 2.3** Aplicación de sistemas de **medición de la productividad** y valoración del trabajo en las empresas, comenzando por la contabilidad macro, empleo de las TICs, reingeniería de procesos y captación de datos. Diseño de sistemas de medición más eficientes y empleo de TICs que permitan mejorar la gestión de los recursos humanos.
- 2.4** Favorecer un **entorno de trabajo que estimule la productividad de las empresas** riojanas a través de las siguientes medidas: propiciar la participación de los empleados en el diseño y mejora de los procesos y adaptación del medio al trabajador; salario fijo y parte variable en función de la productividad; dotar a las empresas de medios eficaces para combatir el absentismo; generar un ambiente

laboral seguro; propiciar una reforma laboral que no penalice a la empresa en su aumento de estructura y le permita ser más flexible.

- 2.5** Potenciar los sistemas de **gestión de la calidad** en las empresas riojanas. Consultoría IT *ad hoc* para automatizar procesos de gestión y productivos (financiada al 100% con el compromiso de llevar a cabo las implantaciones resultantes estipulada en los resultados de la consultoría). Fomentar la implantación en las empresas de sistemas globales de organización y gestión, tanto de los recursos humanos como de los flujos de información/datos/comunicación que intervienen en el correcto desempeño del trabajo. Implantación de herramientas informáticas que permitan una mejor gestión de la formación recibida por la plantilla, teniendo actualizada y automatizada la formación que se recibe en la empresa, así como planificar y orientar la formación de acuerdo a los fines estratégicos de la empresa.
- 2.6** Fomentar en las pymes y empresas familiares riojanas la **formación en Dirección de Equipos Humanos** para reforzar la capacidad de liderazgo y la capacidad de motivación del personal laboral. Apoyar la formación de los empresarios en la gestión horizontal de su organización y en el manejo de herramientas para la mejora continua, el trabajo por grupos, motivación e implicación de los trabajadores, mejora de procesos etc.
- 2.7** Impulsar las **redes sociales como eje de productividad y comunicación** entre las empresas. Promoción de los modelos de Empresa en Red y aplicación de la lógica de redes digitales a los modelos de gestión de conocimiento y de pensamiento colectivo. Formar a las empresas en las herramientas de teletrabajo, videoconferencia, teleconferencias, etc., junto a la sensibilización de las ventajas que supone su aplicación.
- 2.8** **Impulso de la tecnología SasS en las empresas** (aplicaciones de software desplegadas como un servicio alojado y al que puede accederse por Internet a través de un navegador *web* estándar). Este modo de trabajo expandirá el uso de entornos ERP/CRM a todas las tipología de empresas de un manera más adecuada a la actual economía.
- 2.9** Estimular un debate social para consensuar unos **horarios laborales convergentes con Europa**. Formar y motivar a los trabajadores y empresarios para superar las barreras culturales que ligan el trabajo a las horas de presencia física en el puesto. Avanzar hacia una valoración del trabajo basada en una buena organización de proyectos, definición de objetivos claros y factibles y consecución de los mismos. Mejorar la productividad estableciendo políticas de trabajo con horario flexible, que favorezcan la conciliación en el trabajo y la motivación del empleado.
- 2.10** **Modificar las políticas de ayuda de I+D+i dirigidas a las empresas riojanas**, superando la cultura de la subvención puntual y primando el apoyo a los procesos generados a lo largo de un proyecto de in-

novación de la empresa, estableciendo en consecuencia sistemas de control y seguimiento más eficaces.

- 2.11** **Concesión de avales para financiar proyectos de innovación de menor cuantía** económica y búsqueda de soluciones para minimizar los obstáculos financieros y burocráticos que dificulten la participación de las pymes riojanas innovadoras en la compra de tecnología.
- 2.12** Potenciar el **teletrabajo** a través del cambio de cultura de las empresas, la formación tecnológica y autorresponsabilidad de los trabajadores, la medición de la productividad del teletrabajo, y el desarrollo de la infraestructura y servicios tecnológicos de apoyo.

## ACCIONES LÍNEA 2. PRIORIDAD MEDIA

- 2.13** Incentivar a las empresas que impulsen el **trabajo a tiempo parcial** que mejore las oportunidades laborales e incremente la productividad económica y social, siguiendo los ejemplos de las regiones europeas más avanzadas. Con ello se pretende, además de mejorar la productividad, favorecer la inserción laboral, posibilitando la conciliación familiar y compatibilidad con los estudios de los jóvenes.
- 2.14** Fomentar la **remuneración en función de la productividad** y el cumplimiento de los objetivos marcados, en las empresas y la Administración Pública, a través de sistemas de retribución flexible (ligado con la evaluación del desempeño y la gestión por competencias y comisiones o primas por productividad). De forma paralela, implementar un control estricto sobre la forma en que el trabajador busca mejorar su productividad, para evitar que esa productividad vaya en detrimento de la calidad del producto o servicio.
- 2.15** Apoyar la modernización tecnológica de las empresas por medio de la **renovación de maquinaria y tecnología**, especialmente dirigido a las pymes riojanas para la adquisición de maquinarias y equipos tecnológicos, debiendo permanecer éstos al menos seis años en los activos de la empresa. El apoyo financiero se establecerá en las correspondientes escrituras o pólizas de préstamos o de *leasing*.
- 2.16** Incentivar a las empresas riojanas para que creen **equipos de innovación tecnológica** basados en la experiencia y la inteligencia colectiva.
- 2.17** Formar y asesorar a empresas riojanas con proyectos consolidados en el mercado nacional, para definir planes de **internacionalización** que les permitan aprovechar sus ventajas competitivas en los mercados exteriores.

## ALIANZA ESTRATÉGICA 3

### La Industria se caracterizará por la competitividad de las empresas de sectores maduros: diseño, especialización, etc.

#### Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años las empresas de sectores maduros de La Rioja deben seguir contribuyendo de forma significativa a la creación de riqueza. ¿Cómo se puede aumentar la competitividad de los sectores maduros? ¿Qué acciones específicas se necesitan en cada sector? ¿Cómo se puede incrementar el valor que se ofrece a los clientes? ¿Cómo reducir los costes para hacerlos equiparables a los de los países emergentes?

#### Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 3. En total se han propuesto 15 acciones, de las cuales 11 son de prioridad inmediata y 4 de prioridad media.

#### ACCIONES LÍNEA 3. PRIORIDAD INMEDIATA

- 3.1** Fomentar la **clusterización o integración de las empresas riojanas en las agrupaciones innovadoras** surgidas en la región (Red AEIs), con los objetivos de favorecer las alianzas para comercialización asociativa, actuaciones conjuntas de vigilancia estratégica, el desarrollo de servicios avanzados, la transferencia tecnológica, los proyectos de *start-ups* o creación de empresas de base tecnológica.
- 3.2** Potenciar la imagen de marca de La Rioja como **productor y exportador de productos manufacturados de calidad**, integrando todas las actuaciones de promoción de los agentes económicos. Aumentar las sinergias con la Marca España y Marca Europa, como medio de proyección internacional.
- 3.3** Crear un **marco de apoyo a la exportación** e internacionalización de las empresas riojanas, que proporcionase servicios de formación especializada, vigilancia estratégica de los mercados internacionales, redes de distribución y promoción, viajes comerciales, etc. Este marco de apoyo estaría liderado por el ADER, que reforzaría las funciones generadas en el plan de internacionalización Global-Rioja, potenciaría la internacionalización de los *clusters* riojanos y estimularía las sinergias y complementariedad con las iniciativas de otros agentes en materia de exportación (Gobierno de La Rioja-ADER, Cámara de Comercio, FER, ICEX, INTERES, etc.). Dentro de las iniciativas de apoyo a la internacionalización, ampliar el apoyo a las pymes para su participación en Ferias Internacionales.

- 3.4** Creación de **agrupaciones y UTEs entre empresas y los departamentos de investigación** universitarios o de los centros tecnológicos, para el desarrollo conjunto de proyectos de investigación, con el objetivo de agilizar las relaciones y obtener soluciones aplicadas que aumenten la competitividad de la empresa y favorezcan la contratación de profesionales cualificados en las empresas riojanas.
- 3.5** Crear una denominación “**Calzado de La Rioja**”, para incrementar el valor añadido de las producciones y la innovación de las empresas o competir mejor en España y en el mercado europeo, siguiendo los pasos del enoturismo.
- 3.6** Apostar por una **industria alimentaria más innovadora y competitiva**, apoyando la cooperación y concentración de las empresas del sector (fusiones y alianzas), la diferenciación y especialización, la Biotecnología aplicada al desarrollo de nuevos productos con altos potenciales de mercado y la revalorización de los residuos.
- 3.7** Creación de un **Centro Intermodal (Puerto Seco)** en el Sequero para la mejora de la competitividad logística riojana (*import & export*); potenciación de alianzas con empresas de alimentación y disminución de los costes de transporte de mercancías (que supone el actual puerto de Bilbao).
- 3.8** **Condicionar las ayudas a las explotaciones agropecuarias a la adopción de planes de modernización** para asumir nuevas funciones de tipo empresarial que mejoren la viabilidad de los negocios. La modernización de las explotaciones debe incorporar criterios de calidad, apostar por las producciones ecológicas y marcas, la adaptación constante a las tendencias del mercado, y el desarrollo de alianzas o agrupaciones para transformar y comercializar los productos (propiciando así una mejora de la participación en la cadena de valor de la Industria alimentaria).
- 3.9** Construir una plataforma de coordinación entre las empresas y agentes del **sector de Metalmecánica** de La Rioja, enfocada a una mejora permanente del valor de sus productos y servicios. Esta plataforma también se encargaría de dinamizar las iniciativas de mejora de competitividad en el mercado global, los proyectos de tecnología convergente, y de generar sinergias intersectoriales con el resto del tejido productivo riojano.
- 3.10** Impulso de la competitividad, innovación y potenciación de nuevos nichos en el **sector turístico** a través del apoyo de las iniciativas de “paquetización” o integración de la oferta y las actuaciones promovidas por los AEI de Turismo Excelente y la Agrupación de Empresas Innovadoras de la Rioja Alta.
- 3.11** Fomentar el uso de la **Nanotecnología** en los productos y procesos de las empresas riojanas.



### ACCIONES LÍNEA 3. PRIORIDAD MEDIA

- 3.12** Generar **sistemas de vigilancia estratégica y evaluación de los resultados de las ayudas a la innovación** del tejido productivo. Desarrollar actuaciones conjuntas de vigilancia estratégica por parte de los principales agentes económicos riojanos y elaborar un “Manual de buenas prácticas” multisectorial que identifique las necesidades de las empresas para completar sus cadenas de valor y generar nuevas capacidades. A partir de los resultados de evaluación y la vigilancia estratégica, diseñar nuevas políticas de inversión pública en innovación que maximicen la eficiencia de los recursos disponibles de I+D+i, priorizando las aplicaciones prácticas o enfocadas a responder a las demandas tecnológicas y potenciales del tejido productivo riojano por parte de los agentes de innovación de la región (AEIs, centros tecnológicos y Universidad).
- 3.13** Apoyar a las empresas a desarrollar el *branding* y la **creación de marcas** y su lanzamiento comercial, dentro de una estrategia de valor añadido basado en la calidad, I+D y posicionamiento en los mercados.
- 3.14** **Incentivos para que las pymes externalicen y contraten servicios a empresas especializadas** (TICs, Logística, creativas, *marketing*, etc.), que reduzcan los costes internos y mejoren la competitividad de las pymes. Políticas de exención de impuestos para las empresas que reinvierten sus beneficios en I+D+i o formación interna en modelos de eficiencia y gestión (CMI, EFQM, etc.). El diseño de estos incentivos y la promoción de una cultura de colaboración empresarial se realizarán de forma conjunta entre el ADER y los *clusters* o AEIs riojanos.
- 3.15** Potenciar el *e-commerce*, integrando *web*, ERP y CRM.

## ALIANZA ESTRATÉGICA 4

**El modelo educativo se caracterizará por una gran interrelación entre la sociedad civil, empresas y Administración, que favorezca la adaptación y especialización de la oferta educativa.**

### Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años en Educación en La Rioja debe ser habitual la cooperación entre los centros de formación, la Administración y las empresas. Debemos conseguir que esta cooperación suponga que los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos en la formación se adapten continuamente a las demandas del tejido productivo. ¿Cómo detectar los conocimientos y capacidades demandados por el tejido productivo? ¿Qué oferta hay que realizar en los distintos niveles educativos? ¿Cómo adaptar de modo continuo la oferta a las necesidades emergentes? ¿Qué papel deben jugar las empresas en el diseño de los planes de formación? ¿Cómo incentivar a las empresas para que confíen en la Universidad la búsqueda de solución a sus problemas? ¿Cómo puede la Administración apoyar los proyectos de cooperación entre empresas y centros de formación?

### Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 4. En total se han propuesto 18 acciones, de las cuales 10 son de prioridad inmediata y 8 de prioridad media.

### ACCIONES LÍNEA 4. PRIORIDAD INMEDIATA

- 4.1** Desarrollo de una **Estructura Única de Gestión de Información y Orientación Profesional**, que integre la Formación Profesional, las Cualificaciones Profesionales y la Evaluación y Acreditación de la Experiencia Laboral. Entre sus cometidos principales, estarían actualizar o sincronizar la oferta de ciclos de Formación Profesional, la vigilancia estratégica con la finalidad de identificar y definir los perfiles profesionales más demandados por las empresas riojanas y los nuevos nichos de oportunidad económica; desarrollar aplicaciones formativas prácticas (*Knowledge to business*); elaborar nuevas propuestas de estudios universitarios y módulos profesionales a partir de las necesidades de tipo especializado detectadas, y promover encuentros entre ámbitos de aprendizaje y ámbitos con necesidades formativas, de modo que los resultados de aprendizaje respondan a las necesidades productivas de la región. Dicha estructura estaría compuesta por el Consejo de Formación Profesional de La Rioja, el Servicio de Empleo (a través del Observatorio Ocupacional y Departamento de Cualificaciones), la UR (Consejo Social y Cátedras universitarias) y los diferentes agentes socioeconómicos (Sindicatos, FER, Cámara de Comercio, asociaciones empresariales, Red de AEIs y Colegios profesionales).

**4.2** Potenciar las enseñanzas de emprendimiento y cultura empresarial en todos los niveles educativos, promoviendo el talento innovador y el emprendimiento en la totalidad de los centros y alumnos desde Primaria. Reforzar y ampliar las iniciativas de “Empresa Joven Europea” y “Aula Empresa”. Establecer convocatorias de premios especiales para los alumnos y profesores de Educación Primaria que desarrollen proyectos científicos. Divulgación de los modelos de referencia o iconos sociales a través de programas de visitas a las escuelas de jóvenes talentos, investigadores y emprendedores. Promover la inclusión en el currículo de las carreras universitarias y ciclos formativos de asignaturas o módulos orientados a la creación de empresas de base tecnológica y la transferencia de conocimiento a la sociedad civil en su conjunto. Promover en la educación universitaria y ciclos de Formación Profesional enseñanzas aplicadas a la vida activa laboral (conocimiento de sistemas de gestión y control de la producción, ética profesional y cultura de trabajo, Lean Manufacturing, etc.).

**4.3** Intensificar las relaciones formativas entre el sistema educativo y el tejido empresarial, a través de:

- Incorporación de profesionales en activo de empresas riojanas en la impartición de asignaturas de orientación práctica en la Universidad y centros de ciclos formativos.
- Promover que los trabajos, tanto de final de carrera, como de estudios avanzados, como de tesis doctorales respondan a necesidades empresariales (canalizadas por las cátedras y por las AEIs, y donde se integre a los profesionales de las empresas riojanas en los tribunales evaluadores).
- Sistema “créditos virtuales” de colaboración con las empresas riojanas que cumplan unos parámetros mínimos, de forma que dichos créditos puedan ser “adquiridos” por los departamentos universitarios que opten por la colaboración Universidad-empresa. Los “créditos virtuales” serían canjeables por partidas presupuestarias previstas al efecto, lo cual facilitaría que la Universidad se dirija a la empresa, y no al revés. Completar esta medida con la implantación de agentes comerciales universitarios que oferten los servicios de la UR a las empresas, adecuándolos a sus demandas.

**4.4** Capacitación en materias de emprendimiento dirigida a profesores en las diferentes etapas educativas (especialmente para docentes de ciclos de Formación Profesional y Universidad) para favorecer la expansión de la cultura emprendedora de los alumnos riojanos. Potenciar la “experiencia” y contactos con el mundo empresarial y la figura del “profesor con vínculos en el mundo empresarial”.

**4.5** Fomentar desde el ámbito educativo el uso de las nuevas tecnologías en la relación diaria entre profesorado, alumnado, padres y los propios organismos administrativos. Por medio del desarrollo pro-

gresivo y programado de las siguientes actuaciones: utilización genérica del correo electrónico y plataformas *on-line* tipo Moodle para la comunicación entre padres, alumnos y profesores; fomento de la correcta utilización de móviles, ordenadores, y otros dispositivos mediante acciones formativas específicas y prácticas; herramientas colaborativas para trabajos en grupo, de forma que este modo de trabajo pueda ser exportado en el futuro al trabajo en la empresa por los propios alumnos; enseñar el potencial del uso y aplicaciones de los *blogs*, redes sociales, redes informáticas locales, etc.; reducción en lo posible de la utilización de papel a través de los formatos digitales para su lectura, edición y procesamiento y transmisión (*e-books* o libros electrónicos); fomentar el uso del *software* libre (ofimática, diseño, correo, etc.); inducir a los organismos públicos y agentes sociales a que ofrezcan todos sus servicios a través de éste tipo de tecnologías, y mostrarlos en el ámbito educativo.

- 4.6** Un modelo de la UR que asegure su viabilidad a largo plazo que se adecue a las demandas y retos planteados a escala regional y global. Potenciar la integración con otras universidades y la especialización universitaria en las carreras y servicios más demandados.
- 4.7** Creación de cátedras en la UR “esponsorizadas” y organizadas a partir de las AEIs riojanas, siguiendo el modelo de la Cátedra APPLUS+ de la UPC. Exigencia de la consecución de ciertos retornos de la inversión pública y privada en materias de investigación desarrollada en la UR, para asegurar una mayor sostenibilidad de los fondos y sincronizar el ritmo de la investigación básica en la Universidad con los requerimientos empresariales. Definir con precisión la interfase entre los Centros Tecnológicos Riojanos y la UR, para evitar duplicaciones innecesarias. Encargar la investigación aplicada a los Centros Tecnológicos, en el caso de aquellas AEIs o *clusters* que ya dispongan de un Centro Tecnológico, y la investigación básica a la UR, tutelada por las cátedras esponsorizadas. Si la AEI no dispone de Centros Tecnológicos, conducir investigación básica+aplicada a las cátedras esponsorizadas de la UR.
- 4.8** Adaptar en La Rioja las funciones de los denominados *Lycée des Métiers* o escuelas de oficios, como una nueva etiqueta de calidad para la Formación Profesional, por su alta flexibilidad y respuesta a las diferentes demandas formativas y su papel de agente de desarrollo local. Estos centros pueden acoger a colectivos con distintas necesidades de formación para su inserción laboral o cualificación profesional: tanto para jóvenes como adultos (en itinerarios adaptados y personalizados) y con salidas cualificadas específicas (aprendices, alumnos de instituto, jóvenes con contrato de cualificación, empleados de formación continua, adultos que desean validar los conocimientos adquiridos por la experiencia, etc.). Además, el centro funciona como un agente de desarrollo local (a través del establecimiento de relaciones con el mundo profesional y las administraciones de la zona) y el servicio de acompañamiento hacia el empleo facilita la inserción profesional de los alumnos.

- 4.9** Intensificar la **flexibilidad de la Formación Profesional**, permitiendo a los trabajadores que realicen sus propios itinerarios de formación, mediante el acceso libre a módulos concretos de ciclos formativos/ acciones formativas del sistema de Formación Profesional para el empleo y ampliando la oferta de formación a distancia, mixta o teleformación.
- 4.10** **Especificidad y profesionalización del profesorado** universitario y de ciclos formativos de Formación Profesional, de manera que su experiencia y titulación estén en consonancia con la formación que imparte.

#### ACCIONES LÍNEA 4. PRIORIDAD MEDIA

- 4.11** Respetando las directrices básicas nacionales, será necesario **renovar la Formación Profesional y el Bachillerato siguiendo las referencias de éxito de los países europeos** que se han convertido en paradigmas a seguir, como el modelo finlandés: duración, evaluación en competencias, flexibilidad de los itinerarios, plurilingüismo, amplitud de la oferta especializada, renovación del profesorado. La Formación Profesional en Finlandia es de 3 años y comprende una amplia oferta de estudios (con 112 especialidades adaptadas en las demandas del tejido productivo); el sistema de prácticas en empresas es muy exigente (pruebas para resolver situaciones prácticas en los centros de trabajo) y las habilidades profesionales se demuestran en pruebas basadas en competencias. En el Bachillerato la selección de los alumnos se basa en el expediente académico, no hay grupos de clase fijos (cada alumno diseña su plan individual de estudio, según las materias y niveles elegidos), se puede combinar estudios de Bachillerato y Formación Profesional; se oferta enseñanza a distancia cuando los centros tienen dificultades para ofrecer todas las asignaturas. Para ambos tipos de enseñanza, la enseñanza del inglés y otras lenguas extranjeras juega un papel clave.
- 4.12** **Integración del sistema riojano de innovación (I+D+I)**, favoreciendo las relaciones y proyectos conjuntos entre los agentes públicos y privados que lo componen. Para ello, es preciso reforzar las iniciativas de interrelación de la triple hélice a través de la red de AEIs o las iniciativas de interrelación como la Cátedra en Innovación, Tecnología y Conocimiento (CITECO).
- 4.13** Creación de una **Escuela de Negocios**, integrando en la misma la formación y observatorio económico de la región. Potenciar la investigación compartida UR-Colegio de Economistas para dar respuestas a las necesidades de las empresas y actualizar los conocimientos de los cuadros medios en la gestión-planificación de las empresas.
- 4.14** Desarrollo del convenio entre el Gobierno regional y las universidades riojanas (UR y UNIR) para la promoción de **nuevas empresas basadas en la investigación y el conocimiento surgidas como *spin-off*** a través del Programa CEBICUR, la financiación condicionada por

objetivos de I+D+i y la promoción y el reconocimiento de la transferencia tecnológica de los académicos e investigadores.

- 4.15** Crear soportes específicos para el emprendimiento y la incubación de empresas innovadoras en el ámbito de la Formación Profesional de Grado Superior.
- 4.16** Profesionalización y formación especializada de los equipos de dirección de los centros educativos (según la tipología y complejidad). Equipos directivos, que además de docentes, alcancen habilidades de liderazgo y gestión.
- 4.17** Intensificar las relaciones en informática y comunicaciones entre las empresas TIC y la Universidad y centros de Formación Profesional. Definición de asignaturas, seguimiento, formación del profesorado y contratación directa. Favorecer desde la Administración la presencia de profesionales o especialistas de la empresa privada en el ámbito docente universitario y de ciclos formativos, para propiciar una enseñanza más práctica y adaptada a las demandas del tejido productivo.
- 4.18** Apoyar la incorporación de titulados universitarios y de ciclos de formación superior en empresas y centros tecnológicos para desempeñar tareas y proyectos de I+D+i. Impulsar su contratación a partir de la base reguladora de becas de contrato. Actuaciones para sensibilizar a directores generales y gerentes acerca de las ventajas de contratar a personas con alta cualificación. Desarrollar casos prácticos (método del caso) donde se demuestre la rentabilidad de esta inversión.

## ALIANZA ESTRATÉGICA 5

**Las empresas se caracterizarán por la profesionalización de sus directivos y la planificación a medio y largo plazo.**

### Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años La Rioja debe destacar por la profesionalización de sus directivos. ¿Cómo formar a los directivos actuales? ¿Cómo incorporar a nuevas generaciones de directivos en empresas familiares? ¿Cómo atraer profesionales de la dirección? ¿Cómo incorporar los procesos de planificación estratégica masivamente en la empresa riojana? ¿Cómo incorporar la planificación de la producción en las empresas riojanas? ¿Cómo incorporar la planificación financiera?

### Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 5. En total se han propuesto 13 acciones, de las cuales 7 son de prioridad inmediata y 6 de prioridad media.

### ACCIONES LÍNEA 5. PRIORIDAD INMEDIATA

- 5.1** Apoyar la **contratación de futuro personal directivo, investigador, técnico y especialista** incentivando su contratación a tiempo indefinido mediante bonificaciones en las cotizaciones a la S.S. (de forma que las retribuciones se puedan fijar por encima de los convenios, estimulando así la productividad).
- 5.2** Fomentar el **acceso de profesionales de empresas riojanas a las tres principales Escuelas de Negocio** españolas (IESE, IE, ESADE), mediante créditos blandos, ayudas o becas. Considerar la posibilidad de alianzas estratégicas a través de la FER y la Cámara de Comercio con aquellas instituciones para facilitar el acceso de alumnos de empresas riojanas.
- 5.3** Promover el desarrollo de **Bussines Plan** y la **planificación estratégica** a medio y largo plazo para mejorar la gestión e incrementar la viabilidad y competitividad de las empresas. Apoyar la implantación de sistemas de gestión y dirección estratégica en las empresas riojanas. Incentivar la formación de los miembros de las empresas familiares en planificación estratégica y elaboración de *Bussines Plan*, facilitándoles herramientas que les ayuden a la implantación de sistemas de gestión y dirección estratégica. Adoptar una metodología semejante a la desarrollada en el plan PIPE (Plan de Iniciación a la Promoción Exterior), designando un experto que actúe como colaborador-asesor en la planificación estratégica de la empresa familiar durante un periodo inicial.

- 5.4 Mejorar el acceso a la **formación continua en gestión empresarial** a través del desarrollo de la oferta *on-line*, presencial, etc.
- 5.5 Campaña de sensibilización de las pymes y empresas familiares riojanas acerca de la necesidad de **incorporar talento gestor** y de personal cualificado, como fórmula para capitalizar la empresa y mejorar las expectativas de competitividad y viabilidad en la nueva era de la economía del conocimiento y la globalización.
- 5.6 Creación de un “**Laboratorio de Buenas Prácticas**” empresariales, que permita su conocimiento y difusión a directivos y empresas riojanas.
- 5.7 Sensibilizar a los directivos de las pymes de las ventajas que pueden reportar las acciones conjuntas con otras empresas (en proyectos conjuntos de exportación, servicios de comercialización, innovación, relaciones entre proveedores y clientes, Logística avanzada, etc.). Fomentar dicha colaboración con iniciativas que partan de los organismos y agentes socioeconómicos de la región (ADER, Cámara de Comercio y FER). Se estimulará la organización de mesas redondas con altos directivos y talento joven, con temas específicos en cada sesión.

## ACCIONES LÍNEA 5. PRIORIDAD MEDIA

- 5.8 Impulsar desde el ADER y en coordinación con otros agentes riojanos (FER, Cámara de Comercio, Club de Marketing, AJER y la UR) **programas de *coaching* ejecutivo** para los directivos y gerentes de las empresas riojanas. Entrenar (*coaching*) a los gerentes para que sean capaces de liderar equipos, identificar los factores críticos de éxito de su organización, su ventaja competitiva, definir los indicadores específicos que determinen la situación actual, diseñar la situación deseada a 5 años, plantear una proyección de metas, fijación de objetivos para el próximo año y el diseño de herramientas de medición de objetivos (que les permitan asegurar los resultados e involucrar a sus equipos).
- 5.9 **Capacitación técnica de los directores financieros** para valorar con eficacia la viabilidad de los proyectos empresariales, y las potencialidades de los nuevos nichos de negocio. Para ello, se buscará la colaboración de las principales entidades financieras de la región.
- 5.10 Creación de una “**Fundación para el Desarrollo del Talento**”, integrada por ejecutivos o directivos de primer nivel, con amplia experiencia y formación, de La Rioja y otras comunidades. Dicha Fundación establecería un “**Consejo de Administración Asesor**” a disposición de directivos y empresas de La Rioja, colaborando con éstos en diversas áreas de la gestión empresarial.
- 5.11 Establecimiento de un programa “**Campus de Prácticas Internacional**” para estudiantes en el ámbito empresarial que quieran venir a



nuestra comunidad a poner en práctica los conocimientos adquiridos (a través de sus estudios universitarios en sectores y países estratégicos para La Rioja).

- 5.12** Fomentar la **evaluación continua de los directivos** con sus colaboradores para conseguir ser más eficiente en sus desempeños.
- 5.13** Programa destinado a las empresas familiares y pymes para formar y **apoyar la sucesión en la gestión** y/o propiedad, y la entrada de gestores profesionales. Con ello, se buscaría asegurar el mantenimiento de la empresa y aumentar su viabilidad futura. Podrían ser abordados de forma conjunta por parte del ADER, FER, la Cámara de Comercio e Industria y AJER.

## ALIANZA ESTRATÉGICA 6

**La Administración Pública se caracterizará por una gestión más eficiente que suponga una menor burocracia y asigne los fondos públicos de modo transparente.**

### Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años las administraciones riojanas deben realizar una gestión más eficiente. ¿Cómo simplificar los trámites burocráticos, en especial los que afectan a la actividad económica? ¿Cómo disminuir los plazos de respuesta a las solicitudes de empresas y ciudadanos? ¿Cómo hacer compatible la transparencia, la agilidad y la garantía en el uso de los fondos públicos? ¿Cómo hacer más eficientes las ayudas y programas de estímulo de la actividad económica?

### Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 6. En total se han propuesto 18 acciones, de las cuales 11 son de prioridad inmediata y 7 de prioridad media.

### ACCIONES LÍNEA 6. PRIORIDAD INMEDIATA

- 6.1** Desarrollar mecanismos que favorezcan la **profesionalización, el talento y la productividad en la Administración**. Ampliar la capacitación de los funcionarios y cuadros directivos en la gestión administrativa y de proyectos y atención al público. Desarrollo de la carrera profesional en el marco del Estatuto del Empleado Público, fomentando la formación, horizontalidad y trabajo por objetivos, o en grupos homogéneos por procesos, frente a las estructuras verticales. Premiar al empleado por su productividad (vía reconocimiento profesional y porcentaje de la remuneración).
- 6.2** Propiciar una **movilidad profesional** en los Recursos Humanos de la Administración para cubrir las demandas de las empresas y ciudadanos, y las necesidades cambiantes de cada área de la Administración. Aumentar el porcentaje de libre designación en las nuevas contrataciones de personal. Favorecer el traspaso de personal administrativo de tipo *back office* a funciones de atención directa.
- 6.3** Realizar una efectiva **reingeniería de los procesos administrativos** mediante la creación de “procedimientos virtuales” y aplicaciones TICs que permitan una efectiva interoperabilidad entre administraciones. Para ello se llevarán a cabo la siguientes actuaciones o protocolos: a) antes de abordar la conversión telemática de un proceso administrativo, realizar un análisis que elimine trámites innecesarios y el papel como soporte de transmisión o autenticidad de los documentos, y que facilite la reutilización de documentos solicita-

dos y el intercambio de información entre organismos; b) abordar el proceso completo, y no sólo el que afecta a una unidad administrativa, organismo o empresa (identificar los intercambios e integraciones entre entidades y abordar los cambios normativos, convenios o acuerdos necesarios para garantizar que el interesado, ciudadano o empresa, perciba realmente un único proceso; c) implicar a los empleados públicos en el proceso de racionalización, premiando las iniciativas que permitan obtener una mayor eficacia y eficiencia; d) realizar una planificación inteligente priorizando aquellos procesos con mayor impacto en los ciudadanos y las empresas, dotando a los proyectos con el presupuesto necesario para su ejecución y realizando un seguimiento efectivo de los resultados obtenidos.

**6.4** Promover la integración entre los sistemas de **información creando una arquitectura que facilite la modularización, reutilización e interoperabilidad** entre ellos, y que proporcionen una foto general de cara al exterior que favorezca la e-administración. Ello requiere acometer las siguientes actuaciones: en cada organismo, diseñar una arquitectura modular de Administración Electrónica que evite la redundancia en datos y procesos; diseñar un módulo de intercambio con sistemas de otras administraciones; enfocar el diseño de la arquitectura hacia una integración segura con los servicios generalistas ofrecidos en la red –*Cloud computing*– para acercar las soluciones a los servicios de Internet ya utilizados por empresas y ciudadanos<sup>1</sup>; establecer igualmente a la Administración Pública como proveedor de servicios en Internet; definir unas normas de obligado cumplimiento en el desarrollo de nuevos sistemas que garanticen su integración en la arquitectura, obligando a la reutilización de los datos y programas existentes<sup>2</sup>; planificar la reestructuración de los sistemas existentes para integrar sus datos, servicios y mecanismos de autenticación en la arquitectura y en línea con una efectiva reingeniería de los procesos (Acción 6.3); evolucionar los sistemas locales a una arquitectura *web* para facilitar su interoperabilidad, mantenimiento, seguridad y universalidad del cliente de acceso; implantar una efectiva política de seguridad mediante mecanismos avanzados e integrados de autenticación y control de acceso; sustituir el listado de documentos por la generación de documentos electrónicos seguros (Acción 3); racionalizar el puesto de trabajo del empleado público unificando comunicaciones, servicios y *software*, facilitando su movilidad y teletrabajo sin desatender los problemas de seguridad asociados (Acción 1); invitar al personal técnico a participar en el proceso de rearquitectura de los sistemas (premiando las iniciativas que permitan obtener una mayor eficacia y eficiencia); realizar un plan de sistemas inteligente identificando resultados alcanzables y a corto plazo, priorizando los desarrollos de las infraestructuras *software* básicas en las que se apoya la arquitectura (control de acceso, capa de servicios, etc.), dotando a los proyectos con el presupuesto necesario para su ejecución y realizando un seguimiento efectivo de los resultados obtenidos.

1. Ejemplos de estos servicios de la red son: OpenId, OAuth, o APIs REST, de proveedores tales como Google, Twitter, etc.

2. Siguiendo las normas y estándares existentes, especialmente los Esquemas nacionales de Interoperabilidad y Seguridad.

**6.5** Facilitar el uso de las TICs por ciudadanos y empresas, proporcionando los **recursos necesarios que garanticen un uso masivo de los**

**procesos administrativos telemáticos.** Esto requiere equipos informáticos preparados para la tramitación telemática (lectores de DNI-e, preinstalación de certificados raíz de entidades certificadoras, preinstalación de *software* básico, etc.), cuya dotación debe realizarse mediante acuerdos con empresas locales (Aertic, etc.), así como seguir promoviendo la adquisición de equipamiento informático y acceso a Internet por parte de empresas y ciudadanos y las iniciativas de formación (cursos sobre el uso de TICs). Otras acciones para favorecer este proceso son: la identificación de los colectivos a los que van dirigidos los principales procesos administrativos para crear líneas de actuación específicas; seleccionar empresas piloto y ciudadanos colaboradores para identificar los problemas y mejorar la usabilidad y la accesibilidad de los servicios administrativos ofrecidos; abrir vías de intercambio de opiniones e iniciativas respecto a cada proceso administrativo, a través de redes sociales; y la coordinación de las actuaciones con ADER, FER, empresas (Aertic), asociaciones y entidades relacionadas.

**6.6 Avanzar hacia la gestión del gasto por resultados, el presupuesto por proyectos, los planes intersectoriales y la coordinación administrativa.** Pasar del presupuesto por departamento al presupuesto por proyectos. Elaboración de presupuestos orientados a resultados para los grandes proyectos de gasto de la Administración y de los capítulos 4 y 7 (ayudas condicionadas por la consecución de objetivos). Potenciar el desarrollo de planes intersectoriales elaborando estrategias y políticas públicas que aprovechen las sinergias del esfuerzo de cada una de las Consejerías y/o Instituciones en el desarrollo de sus intervenciones, e impulsando el seguimiento y evaluación de estos planes.

**6.7 Garantizar una gestión rápida y eficiente de las ayudas públicas, por medio de:**

- Reducción y simplificación de los trámites administrativos para las empresas a través de la ventanilla única virtual, que atienda de forma transparente y unitaria. La mejora de la calidad, operatividad y agilidad de la ventanilla debe contemplar las siguientes actuaciones: reproducir el modelo danés de reducción de los procedimientos para la creación de una sociedad limitada; revisar los procesos en el marco de la nueva Directiva de Servicios que proporcionen mayor calidad; siempre que sea factible, suprimir el régimen de autorización previa por la comunicación previa y el control posterior; y englobar el total de la información de las administraciones y organismos.
- Desarrollo de indicadores y herramientas de seguimiento del impacto económico entre las empresas y ciudadanos generado por las medidas de simplificación de la Administración Pública. Aprovechar para ello la participación de La Rioja en el Plan de Acción para la Reducción de Cargas Administrativas.

- Medir los costes económicos y de oportunidad que genera para las empresas la demora administrativa. Para el gasto corriente, asegurar el anticipo de caja fija a los pequeños proveedores (en menos de treinta días). Avanzar en la aplicación de la Ley Antimorosidad para agilizar los pagos al sector privado. Establecer presupuestos de partida más rigurosos para evitar los retrasos en la concesión de ayudas al sector privado.
- 6.8** Planificar a largo plazo y mejorar los servicios de información y **transparencia para la concesión de ayudas**. Intensificar los mecanismos de seguimiento y evaluación y, en base a sus resultados, rediseñar las políticas e inversiones públicas. Priorizar las políticas de incentivos y ayudas públicas a los sectores y empresas más competitivos de la región en términos de productividad, contribución a las exportaciones e innovación.
- 6.9** Avanzar en la legislación y políticas que favorezcan las **alianzas público-privadas en el desarrollo de proyectos y gestión de servicios**. Sustituir el modelo tradicional de subvenciones por proyectos de colaboración y partenariado público-privado. Simplificar los trámites y burocracia de los contratos para estimular y agilizar dichas colaboraciones.
- 6.10** Proyecto “**Comunidad en Red**” que propicie cauces de comunicación más ágiles, horizontales, eficientes y menos costosos para la Administración. Como primer paso, desarrollar redes sociales en la propia Administración que fomenten la colaboración o trabajo en equipo, el talento interno, las ideas, la innovación de los procesos y, en definitiva, el grado de identificación de los funcionarios con el proyecto institucional. Reforzar los protocolos y canales de comunicación entre consejerías. Posteriormente, abrir estas redes o comunidades a otros agentes externos riojanos, para canalizar los procesos participativos y potenciar las relaciones público-privadas.
- 6.11** Implantar **medidas de ahorro de la salud pública**, adoptando las experiencias de otros países europeos en la mejora de protocolos, eliminación de las prácticas médicas defensivas, la implicación de los ciudadanos en la prestación y co-pago de los servicios sanitarios, y racionalización del gasto farmacéutico. Reinvertir los ahorros producidos en la mejora de los servicios sanitarios.

## ACCIONES LÍNEA 6. PRIORIDAD MEDIA

- 6.12** Propiciar una mayor **calidad de los servicios públicos** a través de la continuidad de las cartas de compromisos de los servicios públicos (con seguimiento anual) y la extensión de las calificaciones de calidad emitidas por entidades privadas (EFQM y otros instrumentos de planificación, control y seguimiento a largo plazo).
- 6.13** Acelerar la implantación obligatoria de los **procedimientos on-line**, para mejorar su eficacia y seguimiento y reducir los costes de la

Administración. Equiparación real de la firma electrónica a la presencia física en la tramitación administrativa, que redunde en una mejora del servicio al ciudadano (evitando el gasto de tiempo y desplazamientos) y una gestión más ágil y menos onerosa para la Administración (correo electrónico certificado que proporcione seguridad jurídica, comunicación inmediata al receptor sin intermediarios que reduzca el gasto de papel). Desarrollo de *check-list* en las páginas *web* empleadas para la tramitación electrónica, donde el usuario no podrá tramitar la solicitud si no cumplimenta todos los pasos y campos requeridos para evitar las habituales cartas de subsanación. Establecimiento de asistente real y virtual en las *web* de acceso, que reduzca la necesidad de llamadas telefónicas por parte de los usuarios para resolver incidencias. Recortar drásticamente el gasto en folletos y publicaciones impresas informativas (la información de las organismos de la Administración se canalizará esencialmente a través de los soportes telemáticos).

- 6.14** Implantar fórmulas de **teletrabajo** para incrementar la productividad de los empleados públicos.
- 6.15** Fortalecer la **transparencia de los datos públicos**, aplicando la filosofía del “Gobierno Abierto” adaptando los modelos o buenas prácticas desarrolladas por los gobiernos de Estados Unidos, Reino Unido o Australia. Impulsar la presencia de la Administración en los portales *web*, aplicando la filosofía de las redes sociales en lo que tienen de diálogo abierto o canal de transmisión cada vez más eficiente con los ciudadanos, evitando el uso de estas redes con fines políticos.
- 6.16** Establecer mecanismos para confeccionar un **presupuesto anual de ingresos y gastos**, así como los objetivos administrativos de **forma más participativa** y contando con la sociedad civil, movimiento asociativo y clientes administrativos.
- 6.17** Diseño de un sistema de mejora de **utilización compartida de servicios y recursos** (instalaciones y equipamientos), con orientación hacia la **cofinanciación**.
- 6.18** Mayor **planificación estratégica a largo plazo del ámbito sanitario, socio-sanitario y asistencial**; mayor aprovechamiento de las sinergias existentes en el sector privado, que es más flexible y eficiente, así como un gran factor en el mercado de creación de puestos de trabajo y valor añadido.

## ALIANZA ESTRATÉGICA 7

### El capital humano se caracterizará por la formación continua y regular de las empresas

#### Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años las empresas riojanas deben incrementar los recursos destinados a la formación continua y la frecuencia con la que se realiza. ¿Cómo sensibilizar a las empresas y los empleados sobre la importancia de la formación continua para el incremento de la productividad y la competitividad? ¿Cómo conseguir que la formación continua tenga un impacto real en la productividad de las empresas? ¿Cómo adaptar la formación continua a la estrategia competitiva de cada empresa? ¿Cómo institucionalizar la formación continua dentro de la jornada de trabajo regular?

#### Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 7. En total se han propuesto 13 acciones, de las cuales 8 son de prioridad inmediata y 5 de prioridad media.

#### ACCIONES LÍNEA 7. PRIORIDAD INMEDIATA

- 7.1** **Coordinación y agrupación de funciones de formación y empleo**, vertebradas a través del Servicio Riojano de Empleo (Departamento de Cualificaciones de La Rioja), e integrado por los principales agentes de la región (Consejo de Formación Profesional de La Rioja, Asociación de Centros de Formación de La Rioja - ACEFOR, Cámara de Comercio, y Fundación de la UR a través del Departamento de Postgrados y Formación Continua). Entre sus principales cometidos, destacarían: establecer un consenso entre formación y empleo (para integrar e implementar un modelo de formación continua más eficaz y adaptada a las necesidades del tejido productivo); explotar los datos cuantitativos del Servicio Riojano de Empleo, y crear y difundir la información en materia de formación y empleo, a partir de los siguientes cometidos: identificar las profesiones u ocupaciones emergentes y aquellas que tienden a desaparecer en el tejido productivo riojano; evaluar el grado de implantación del Sistema Nacional de Cualificaciones en la región; seguimiento de las ocupaciones según titulaciones oficiales, niveles de cualificación y mercado de trabajo (ofertas, demandas, contrataciones, desempleo, etc.); conocimiento de las habilidades y capacidades para el desempeño profesional demandadas por las empresas riojanas; propiciar compromisos tripartitos para incluir en los convenios colectivos cláusulas específicas de formación para el empleo y profesional.
- 7.2** **Concentrar los esfuerzos formativos** en áreas de desarrollo tecnológico, sectores emergentes o con futuro y en las capacidades reque-

ridas para la comercialización y exportación de las empresas riojanas. Respuestas dinámicas y avanzadas de formación, con medios económicos y humanos adecuados, que estén en contacto directo con la realidad empresarial, fomenten acuerdos de colaboración con entidades empresariales y otros agentes formativos. Dar una respuesta eficaz, rápida y de calidad a las carencias formativas del tejido empresarial riojano en diferentes materias (TICs, Biotecnología, materiales, renovables, internacionalización, *marketing*, etc.), con una oferta más concentrada y de calidad (menos cursos pero de mayor calidad, que eviten la dispersión y los escasos resultados producidos en los cursos menores, que posibiliten una formación anticipatoria y planificada que se adelante a los retos).

- 7.3 Formación a medida de las empresas riojanas.** Favorecer el contacto directo con empresas de cada sector para recoger sus necesidades en materia de formación para priorizarlas en los distintos planes de formación. Sondar a las empresas acerca de sus carencias, necesidades y problemas formativos. Agrupar la información obtenida por áreas y sectores y establecer un plan de formación práctico, que garantice la flexibilidad y adaptabilidad de las acciones formativas durante su transcurso, así como soluciones aplicadas a las principales problemáticas y demandas detectadas. Crear una base de datos que integre todos los recursos de formación de la región (*web*, con servicios *on-line*) para agilizar la difusión y relaciones con las empresas.
- 7.4 Formación de mandos intermedios y formación cualitativa e individualizada de los trabajadores.** Realizar jornadas y cursos impartidos por directivos de otras empresas y personas cualificadas –*seniors* profesionales– con experiencia en los sectores de actividad económica representativos en la región. Potenciar los cursos externos e internos, jornadas de trabajo, impartidos por los mandos intermedios de la empresa, de proveedores o empresas especializados. Favorecer la formación a través de la promoción interna desde la empresa con política de ascensos y gratificaciones.
- 7.5 Incentivar la participación de las pymes en los planes de formación continua,** mediante incentivos fiscales a las empresas, económicos o de carrera profesional asociados al logro de objetivos y a través de una oferta de estudios personalizada y flexible. Sensibilizar a las pymes sobre la conveniencia de impartir la formación de los trabajadores, al menos parcialmente durante la jornada laboral, para mejorar el acceso y la eficacia de la formación. Campaña de sensibilización dirigida a las pymes sobre la importancia que la formación tiene como valor estratégico para mejorar la productividad y la competitividad.
- 7.6 Promover, gestionar y acelerar el aprendizaje informal (*Informal Learning*)** por su gran trascendencia en las empresas, por medio de la articulación de redes sociales profesionales. Promover las herramientas que permitan el fomento de los entornos personales de aprendizaje como vía para el *Lifelong Learning*. Crear foros de profesionales (responsables de área de administración, calidad, prevención, I+D+i, gerencia, mantenimiento técnico, entre otros) a través



de las redes sociales, en los que se puedan intercambiar metodologías de trabajo, tecnología utilizada, herramientas de gestión, etc.

- 7.7** Priorizar la cultura informática y **TIC en las empresas**. Potenciar la formación continua de los empresarios y trabajadores en nuevas tecnologías de comunicación y *e-learning* a través de los soportes de la región (Centro Nacional de Formación en Nuevas Tecnologías-Thinktic y Educaline, los centros de FP con nuevas funciones, etc.) y apoyar las aplicaciones TICs avanzadas en las empresas. Incentivar a las empresas de formación no reglada con productos innovadores en *e-learning* (software de diseño de contenidos y seguimiento del aprendizaje, casos prácticos, accesos múltiples, especialización y actualización de contenidos, evaluación de los aprendizajes, etc.).
- 7.8** Potenciar el **teletrabajo** a través del cambio de cultura de las empresas, la formación tecnológica y autorresponsabilidad de los trabajadores, la medición de la productividad del teletrabajo, y el desarrollo de las infraestructuras y servicios tecnológicos de apoyo.

## ACCIONES LÍNEA 7. PRIORIDAD MEDIA

- 7.9** Otorgar un mayor protagonismo de las empresas en los sistemas de **seguimiento y evaluación de los resultados** de los cursos de formación continua y formación para el empleo desarrollados en la región. Reforzar la automatización (procedimientos *on-line*), para medir su eficacia y adecuar su diseño a las necesidades cambiantes del tejido empresarial.
- 7.10** **Talleres de alta formación** conceptual para empresarios, gerentes, directivos de empresas, responsables políticos para acelerar el cambio cultural y de visión estratégica que les permita enfrentarse a los grandes retos regionales y globales. Completar estos talleres con una formación más especializada externa (*Master MBA*, etc.).
- 7.11** Colaboración público-privada en la confección de **becas destinadas a formar a futuros profesionales** que posean las cualidades requeridas por los condicionantes de cada empresa riojana. Facilitar que la empresa seleccione el centro de formación o prácticas y el perfil de becario que le interesa, con el objetivo de aumentar las posibilidades de contratación del becario y disminuir el tiempo de adaptación del profesional a la empresa. Seguir los modelos de becas internacionales Think TIC y becas Think TIC-Telefónica.
- 7.12** Potenciar la figura del **tutor *in situ*** en las pymes y empresas familiares con problemas de sucesión, que facilite la puesta en práctica de la formación recibida en algún programa específico directamente relacionado con el puesto de trabajo (*coaching*).
- 7.13** **Ampliar el número de localidades en las que se imparte formación presencial** para potenciar la participación de trabajadores de localidades distintas a Logroño y Calahorra.

## ALIANZA ESTRATÉGICA 8

### Las infraestructuras se caracterizarán por una buena ordenación y gestión de los recursos disponibles

#### Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años, sin renunciar a que se acometan grandes proyectos, tenemos que sacar partido de las infraestructuras de que disponemos. Tenemos que conseguir que las carencias actuales no afecten gravemente a la actividad económica. ¿Cómo podemos ordenar el uso de las distintas infraestructuras de comunicación? ¿Cómo podemos aprovecharnos de las infraestructuras próximas a La Rioja (aeropuertos, AVE)? ¿Cómo diseñar y gestionar la comunicación dentro de La Rioja? ¿Cómo mejorar la movilidad de las personas? ¿Cómo mejorar la movilidad de las mercancías?

#### Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 8. En total se han propuesto 12 acciones, de las cuales 9 son de prioridad inmediata y 3 de prioridad media.

#### ACCIONES LÍNEA 8. PRIORIDAD INMEDIATA

- 8.1** Unificar los operadores logísticos y de transporte de la región, mediante una asociación o *cluster* que potencie las acciones de desarrollo e inversión del sector y dé conocimiento de las acciones individuales que hasta el momento están presentes. Desarrollo de proyectos conjuntos con la Administración, conocimiento de los actuales recursos, conocimiento de las actuales necesidades y trazado de un plan a largo plazo en materia de Logística y Transporte en La Rioja.
- 8.2** Propiciar acuerdos con los organismos competentes (Fomento, ADIF y Renfe) para **implementar la oferta de servicios ferroviarios de pasajeros existente y desarrollar un sistema ferroviario eficiente** a largo plazo para la región. Reforzar las comunicaciones con Madrid y Zaragoza, por medio del aumento de las frecuencias diarias, la reducción de los tiempos de viaje (con servicios directos a modo de lanzaderas), y la renovación y modernización del material móvil. Estas mejoras, por su carácter operativo y reducidas inversiones necesarias, aumentarían la competitividad del transporte ferroviario y facilitarían la accesibilidad interurbana a las principales áreas urbanas de referencia para la región, lo cual supondría una respuesta más ágil a las demandas de transporte de la región (frente a los dilatados tiempos de ejecución de las infraestructuras de alta velocidad y los riesgos de retrasos derivados de las restricciones presupuestarias). Atender las demandas y expectativas de futuro que la región tiene en el transporte de alta velocidad (frecuencias,

precios, conexiones, futuros servicios de lanzadera con las comunidades vecinas, etc.).

- 8.3 Potenciar el transporte ferroviario de mercancías a través del desarrollo del eje transversal Este-Oeste o Atlántico-Mediterráneo.** Dentro de estos ejes, favorecer la posición de bisagra estratégica de La Rioja y la complementariedad con las autopistas marítimas (a través de los accesos ferroviarios a los grandes puertos de Barcelona, Valencia, Vigo y Oporto). Para ello, es esencial la reutilización o adaptación de la infraestructura actual a los nuevos requerimientos logísticos (para trenes de 750 m de longitud y 500 tm de carga). Propiciar acuerdos con otras comunidades y operadores logísticos de mercancías para impulsar la concreción de este eje transversal peninsular.
- 8.4 Creación de un puerto seco** que desarrolle la intermodalidad en la región (transporte por carretera y transporte ferroviario), aproveche los potenciales del futuro Corredor de Alta Velocidad y Transporte Mixto Cantábrico-Mediterráneo y atienda las demandas del tejido productivo riojano. Realizar un estudio previo sobre su viabilidad y mercado potencial. Propiciar una sociedad mixta entre la ADER y ADIF para desarrollar este puerto seco o centro logístico intermodal en el área industrial de El Sequero.
- 8.5 Coordinación con las comunidades autónomas del entorno territorial** (Aragón, Castilla y León, Navarra y País Vasco) para abordar proyectos de infraestructuras de transporte de interés común (que potencien las relaciones transversales), y posicionarse en un frente común en las negociaciones y reivindicaciones dirigidas al Estado para priorizar la ejecución de las infraestructuras estratégicas (conclusión de la A-12 y la LO-20, la ampliación de la A-68, la ejecución de la A-15 en el tramo Medinaceli-Tudela, y las líneas de alta velocidad con Zaragoza y Miranda de Ebro).
- 8.6 Ejecución de los proyectos de infraestructuras de carretera** contemplados en el II Plan de Carreteras de La Rioja 2010-2021, especialmente las variantes en los núcleos de población que reduzcan los problemas de tráfico.
- 8.7 Crear un consorcio para potenciar el Aeropuerto de Logroño**, que integre a los principales agentes socioeconómicos de la región. Dicho consorcio se encargaría de sumar esfuerzos en su promoción, implementar el uso del aeropuerto a través del desarrollo del mercado turístico, propiciar respuestas que anticipen el escenario de competencia de alta velocidad (atraer compañías y crear nuevos destinos alternativos a Madrid), etc.
- 8.8 Desarrollo de las infraestructuras tecnológicas.** Convergencia, integración, y cobertura territorial de las tecnologías de la información y las comunicaciones como vector de desarrollo de la sociedad de la información y factor de atracción de nuevos residentes y creadores conectados en la aldea global. Despliegue de infraestructuras TIC regionales (banda ancha en todos los municipios) e infraestructuras

compartidas entre empresas e instituciones (por ejemplo, a través de una plataforma de videoconferencias disponible a escala regional, o infraestructuras de cálculo científico para empresas e instituciones de manera compartida).

- 8.9** Creación y gestión de nuevas infraestructuras de transporte por medio de proyectos de **partenariado público y privado**.

## ACCIONES LÍNEA 8. PRIORIDAD MEDIA

- 8.10** Crear un **Consortio de Transporte Público para el Área Metropolitana de Logroño y La Rioja**, siguiendo el modelo de Madrid. Propiciar una oferta de mayor calidad a través de la gestión integral de los servicios y una oferta común de billetes únicos (urbanos, metropolitanos e interurbanos).
- 8.11** Satisfacer la necesidad de **suelo e infraestructuras avanzadas** para albergar actividades industriales y de servicios focalizados en áreas de negocio de elevado valor añadido y trascendencia estratégica.
- 8.12** Alcanzar una dotación adecuada de **infraestructuras energéticas** (transporte y distribución de energía eléctrica) ampliando la capacidad de evacuación de energía eléctrica.

## ALIANZA ESTRATÉGICA 9

**La sociedad del conocimiento se caracterizará por el bilingüismo integral en el conjunto de la sociedad y tejido productivo, con lenguas oficiales: español e inglés.**

### Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años debemos lograr que una gran parte de los ciudadanos riojanos sean bilingües. ¿Cómo conseguir que la población adulta se maneje en inglés con soltura? ¿Cómo actuar en el sistema educativo para conseguir que la población joven sea bilingüe? ¿Cómo conseguir un incremento sustancial de los contactos personales y profesionales de los riojanos en el extranjero? ¿Cómo conseguir que el inglés forme parte de la vida cotidiana en La Rioja?

### Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 9. En total se han propuesto 18 acciones, de las cuales 9 son de prioridad inmediata y otras 9 de prioridad media.

### ACCIONES LÍNEA 9. PRIORIDAD INMEDIATA

- 9.1 Inmersión en el idioma inglés en las etapas educativas.** Estimular el desarrollo de nuevas Secciones Bilingües en los centros educativos riojanos, tanto públicos como concertados. Alcanzar el 50% del currículum del alumno impartido en inglés en las Secciones Bilingües. Introducción progresiva de programas bilingües en Educación Infantil y Educación Primaria y desarrollo de programas bilingües intensivos para la etapa de Educación Secundaria, a partir de los 12 años, aprovechando las mayores capacidades y resultados obtenidos en los pre-adolescentes, en línea con los últimos avances en la investigación del aprendizaje. El desarrollo de estos programas intensivos deberá contar con una planificación de los objetivos y niveles a conseguir en cada curso y en cada etapa educativa (objetivos lingüísticos, nivel de inglés, vocabulario, etc.), aprendizaje sistemático de léxico y la evaluación de la competencia léxica y comunicativa (test estandarizados).
- 9.2 Potenciar la aplicación del Proyecto de Innovación Lingüística en Centros (PILC),** que incremente el número de profesores capacitados para impartir sus clases en inglés, y como base para el desarrollo de nuevas Secciones Bilingües.
- 9.3 Formación rigurosa del profesorado que participe en programas bilingües.** Capacitación lingüística en inglés de los profesores, acompañada de incentivos y sistemas de evaluación de los resultados. Refuerzo y extensión de las iniciativas de formación del profesorado

(a través de la Escuela Oficial de Idiomas o la inmersión lingüística en el extranjero) y de la evaluación de la capacitación lingüística que faculte a los profesores para dar clases en inglés en las Secciones Bilingües. Proporcionar una formación de los profesores especializada según las asignaturas que imparten y extender al máximo la metodología AICLE/CLIL, ofrecida por especialistas desde el ámbito universitario. Formación del profesorado en el uso de las TICs, sistemas de gestión de aprendizaje *on-line* (Moodle, Dokeos, etc.), CMC (**Computer Mediated Communication**). Desarrollar clases para profesores con nativos en los mismos centros a lo largo de todo el curso, fuera de su horario escolar, o facilitar a los profesores algunas horas libres a la semana para que puedan hacer cursos de inglés en la Universidad, Escuela de Idiomas o academias de prestigio. Incrementar en un 50% los profesores que cuenten con un certificado de inglés como lengua extranjera (First Certificate, Advanced y Proficiency) o nivel de inglés B2, C1 y C2, especialmente para la etapa de Secundaria en las Secciones Bilingües.

- 9.4** Dotar de presupuesto y contactos a los **programas de intercambio con estudiantes de otros países**. Ampliar los intercambios en Secundaria para incrementar el número de estudiantes que tengan una experiencia educativa en un centro extranjero antes de los 18 años. Potenciar los programas de prácticas en empresas del extranjero para alumnos universitarios y de formación profesional. Incluir como obligatoria la estancia de un semestre en una universidad extranjera para graduarse en la UR y dotar de los recursos suficientes a este programa de intercambio.
- 9.5** **Dominio del inglés en las enseñanzas universitarias**. Asegurar que todos los titulados universitarios alcancen un dominio del inglés (como mínimo B2).
- 9.6** **Colaboración conjunta de profesores** de Infantil, Primaria y Secundaria y profesores **expertos en bilingüismo** y adquisición de lenguas de la UR, para facilitar mejorar la formación del profesorado en programas bilingües. Dicha colaboración se realizaría en los mismos centros educativos mediante el desarrollo de proyectos de formación/innovación/investigación.
- 9.7** **Presencia del inglés en los medios de comunicación** especialmente dirigidos al público más joven. Promoción de emisoras de radio en inglés *on-line* y redes sociales con participación activa de niños, adolescentes y jóvenes. Promoción de *blogs*, fanzines y revistas en inglés realizados por niños, adolescentes y jóvenes. Concursos educativos de conocimientos dirigidos en inglés. Potenciar la autonomía de los alumnos en la búsqueda de recursos (por ejemplo, vídeos de gramática en inglés en YouTube, etc.). Programar visitas a los museos y visitas guiadas en inglés a las bodegas. Exhibición de películas sin traducir en los cines y televisiones locales. Acuerdos con los medios de comunicación de la región (TV, radio y prensa) para promover el uso del idioma inglés.

- 9.8** **Impulso de la capacitación en inglés de los empresarios y trabajadores**, con especial énfasis en el sector Servicios. Apoyos e incentivos a las empresas que promuevan el aprendizaje del inglés entre sus empleados y profesionales. Favorecer la presencia del inglés en el comercio, etiquetado, atención de proveedores y clientes, trámites jurídicos y financieros, etc. Desarrollo del convenio entre la Comunidad y el Ministerio de Educación para incrementar el número de alumnos entre 18 y 30 años en la Escuela Oficial de Idiomas.
- 9.9** **Otorgar al inglés el estatus de segundo idioma, cooficial con el español**, garantizando su empleo masivo en todas las instituciones regionales (educación, sanidad, seguridad, etc.). Impulsar el dominio del inglés en la Administración a través de las acciones de la Escuela de la Función Pública, la Consejería de Educación, Cultura y Deporte. Crear el “Día Regional del Inglés”.

## ACCIONES LÍNEA 9. PRIORIDAD MEDIA

- 9.10** Realizar **intercambios tecnológicos** entre las empresas riojanas y extranjeras. Estos intercambios, además de los conocimientos técnicos, favorecerán el dominio del inglés entre los profesionales.
- 9.11** Condicionar los nuevos **puestos de funcionarios y contratos laborales** de la Administración con estar en posesión de al menos un nivel B1 en inglés o el compromiso de las personas de adquirirlo en un plazo de tiempo determinado.
- 9.12** Estimular/incentivar a los jóvenes para que realicen una **estancia laboral** de al menos tres meses en un país de habla inglesa antes de ingresar en la Universidad.
- 9.13** **Sensibilizar a la sociedad** de la utilidad del inglés como lengua de comunicación y de la necesidad de esforzarse en su aprendizaje. Para ello es clave que la población perciba modelos de referencia a seguir, a partir de políticos, profesores y empresarios que dominen el inglés.
- 9.14** Fomentar una asociación o comunidad de **familias por el bilingüismo** (generando una red de contactos que permita conocer a otros padres que hablen a sus hijos en inglés).
- 9.15** Desarrollar una oferta de cursos de inglés en los principales **núcleos de población de La Rioja y barrios de la ciudad de Logroño**, pensados para adultos desde el nivel inicial hasta al menos B2. Estos cursos deberían ser impartidos por personas que dominen bien el inglés, además de contar con una formación en enseñanza de inglés para adultos. Se anunciarán de forma atractiva (“¿Quieres entenderte con tus hijos en inglés?” o “Coge el tren del inglés, no llegues tarde a Europa”, etc.).
- 9.16** **Presencia visual del idioma inglés** en los carteles y señalización oficial en el territorio de La Rioja.

- 9.17 Favorecer la estancia del personal de la Administración en países de habla inglesa**, ofertando cursos de formación para mejorar su competencia lingüística en inglés con el objetivo de que alcancen un nivel B2 del Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas.
- 9.18 Potenciar los intercambios con instituciones educativas europeas** desde la Educación Primaria a través de programas Comenius o *e-twinning* que favorezcan el aprendizaje colaborativo por proyectos empleando las TIC para que los alumnos participantes sean conscientes de la importancia del aprendizaje de la lengua inglesa.



# 3

## INDICADORES DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

Se ha definido un sistema de indicadores para las 9 Alianzas Estratégicas. La definición de indicadores juega un papel esencial, tanto para la concreción de las acciones de cada Alianza, como para su posterior control y seguimiento. Todos los indicadores de las Alianzas confluyen hacia el “Core” Indicador del Plan de Acción, que no es otro que evaluar el progreso de La Rioja en términos de PIB per capita, y cuya meta para el horizonte 2020 es posicionarse entre las 60 regiones más desarrolladas de la Unión Europea (véase tabla).

Variable de medición	Punto de partida	Meta
	Año 2007	Año 2020
Ranking de PIB per capita UE-27	76	60

A la hora de seleccionar los indicadores, además de su vinculación con las acciones respectivas de cada Alianza, se ha tenido en cuenta que contengan variables de medición preferentemente cuantitativas.

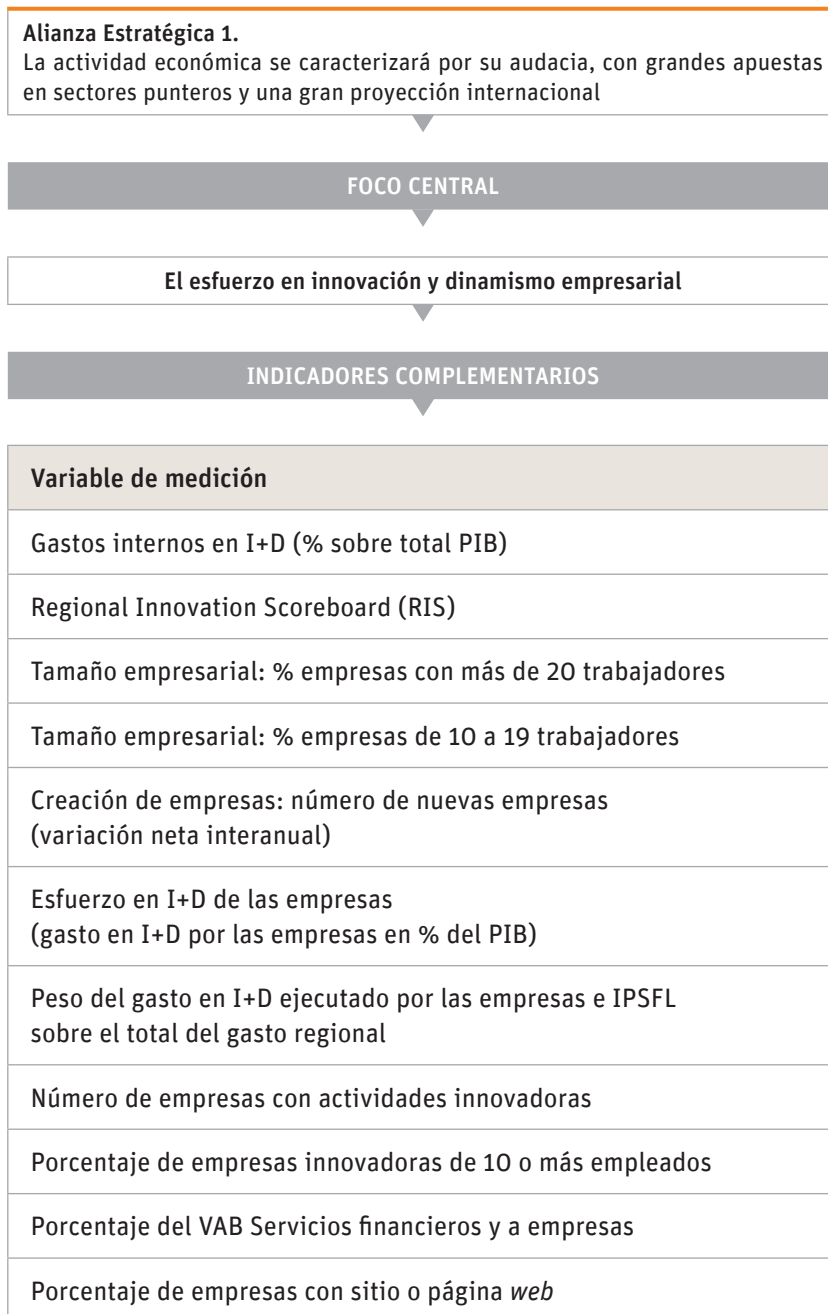
Otro criterio empleado en la selección de indicadores es la posibilidad de establecer comparaciones o *benchmarking* con otras regiones de España y la Unión Europea, lo cual facilita establecer metas para el 2020 en base a las regiones consideradas referencia en los diferentes aspectos analizados.

En los cuadros elaborados para cada Alianza se puede identificar un Foco central y los indicadores complementarios. Estos últimos permiten identificar aspectos clave que en conjunto confluyen en el desarrollo de la Alianza. Finalmente, se recogen una serie de indicadores que atienden cuestiones más parciales de las acciones.

Durante las fases de control y seguimiento del Plan Estratégico, se evaluarán los resultados o nivel de avance del sistema de indicadores propuesto para cada Alianza.

## ¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 1?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 1, así como los que servirán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.



## Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

- ✓ Inversión regional en tecnología creada o suministrada por las empresas riojanas.
- ✓ Incrementar el porcentaje del VAB regional del sector TIC, empresas de base tecnológica y Servicios avanzados.
- ✓ Número de empresas innovadoras financiadas a través de capital semilla y capital riesgo.
- ✓ Número de empresas incubadas en viveros de empresa.
- ✓ Número de empresas innovadoras, de base tecnológica, *spin-offs*, etc.
- ✓ Número de fusiones entre empresas riojanas.
- ✓ Incremento del valor de las exportaciones y del número de empresas riojanas que exportan.
- ✓ Número de empresas con productos o servicios derivados de la Biotecnología.
- ✓ Porcentaje de empresas que disponen de Red de Área local inalámbrica.
- ✓ Porcentaje de empresas con aplicaciones TICs<sup>1</sup> a través de Internet y sitio *web*.
- ✓ Porcentaje de empresas que utilizan firma digital para relacionarse con sus clientes y/o proveedores.
- ✓ Porcentaje de empresas que utilizan sistemas internos de seguridad<sup>2</sup>.
- ✓ Ventas y contratos internacionales de las empresas TICs.
- ✓ Porcentaje de producción de energía renovable sobre el total del consumo energético regional.

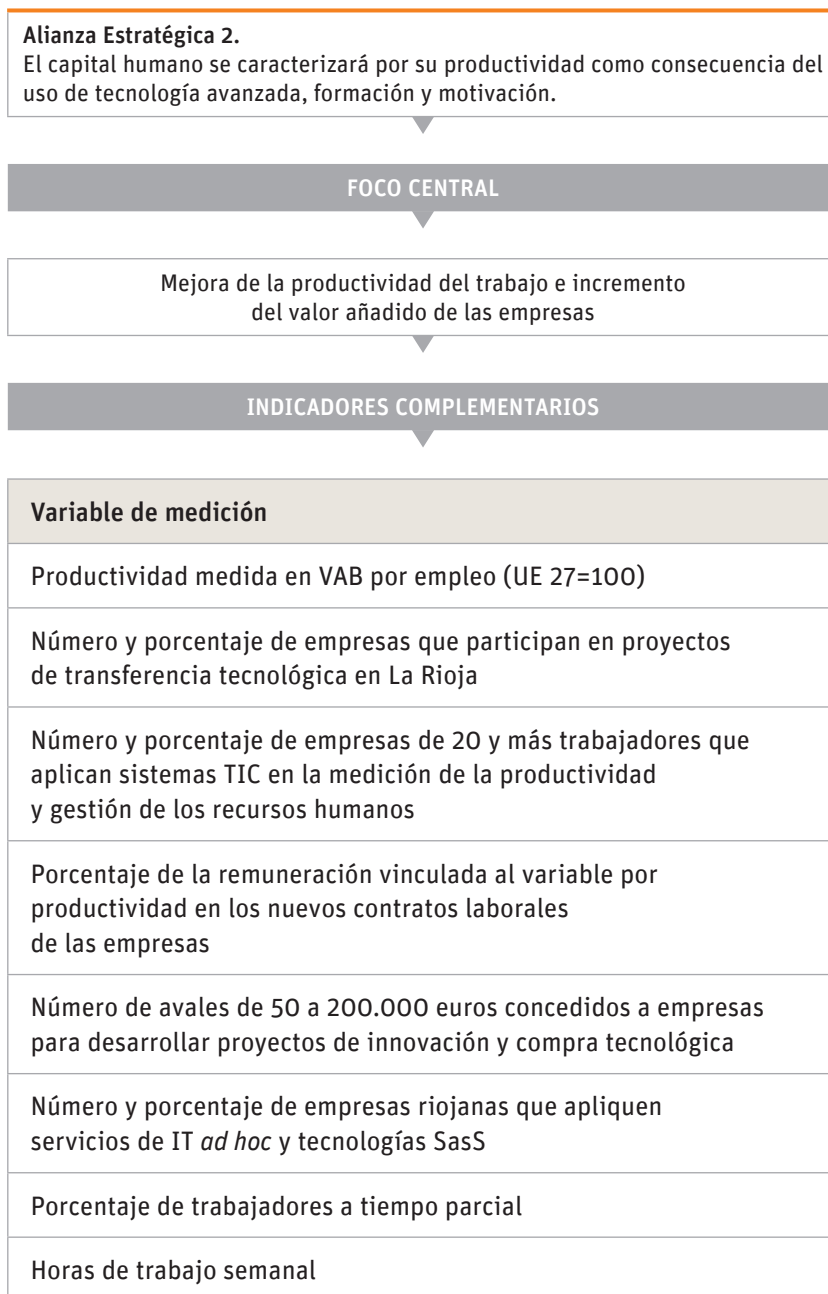
---

1. Para diseñar los productos por parte de los clientes / pedidos o reservas *on-line* / pagos *on-line* / seguimiento *on-line* de pedidos / recepción de solicitudes de trabajo *on-line*, etc.

2. Empresas con aplicaciones de seguridad en las TICs, como: identificación de usuario y autenticación mediante elementos *hardware*, autenticación mediante elementos biométricos, *backup* de datos externo, protocolos para el análisis de incidentes de seguridad.

## ¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 2?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 2, así como los que se usarán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.

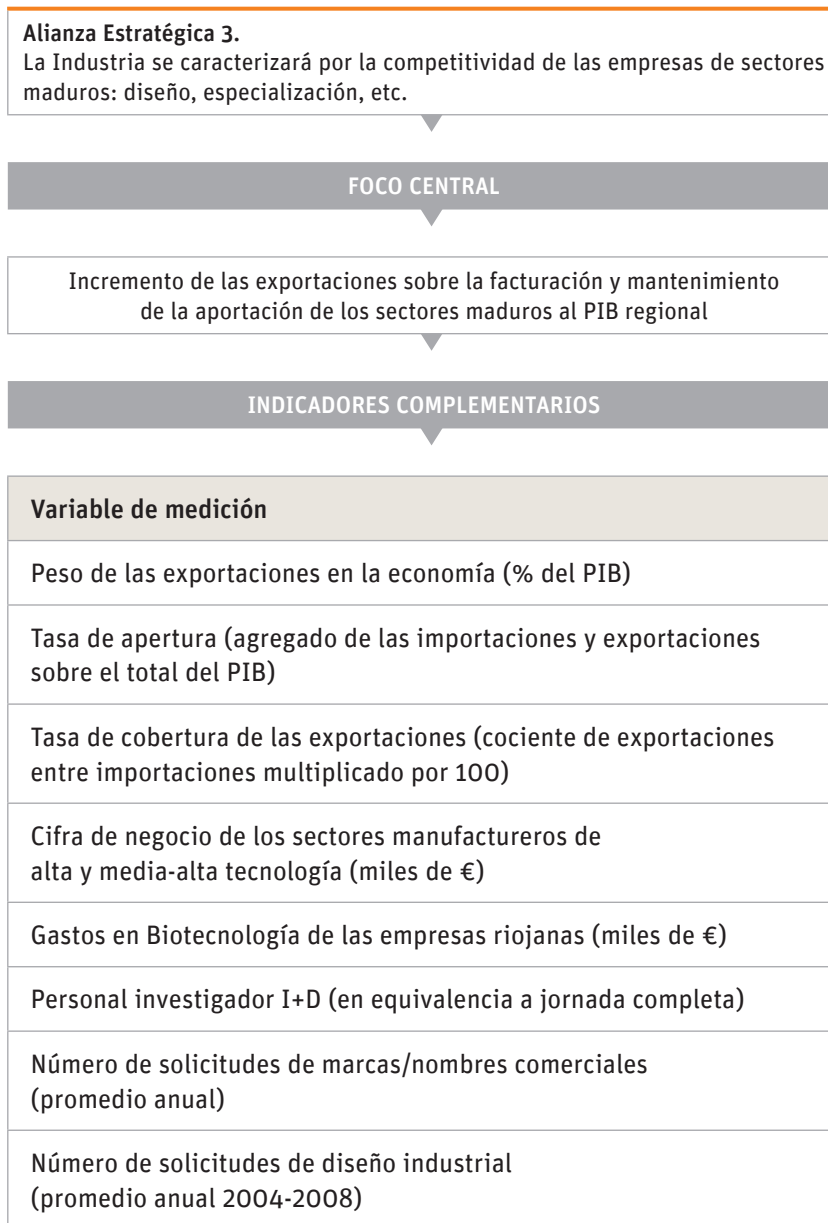


### Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

- ✓ Tasa de parcialidad o porcentaje de trabajadores con contratos a tiempo parcial.
- ✓ Número de pymes que desarrollan planes de modernización de maquinaria y equipos tecnológicos.
- ✓ Número y porcentaje de empresas riojanas que implantan Servicios de Identificación Avanzada (RFID).

## ¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 3?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 3, así como los que servirán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.



### Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

- ✓ Crecimiento del subsector de Servicios a empresas (número de empresas, empleo y cifra de negocio).
- ✓ Número de empresas riojanas integradas o que participan en la Red de AEIs.
- ✓ Incremento de la cifra de negocio y productividad del subsector del Calzado.
- ✓ Incremento de la cifra de negocio y productividad del subsector Metalmecánica.
- ✓ Incremento de las pernoctaciones en alojamientos hosteleros y del número de empresas especializadas en servicios turísticos.
- ✓ Número de empresas riojanas que aplican Nanotecnología en sus procesos productivos.

## ¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 4?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 4, así como los que se usarán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.

### Alianza Estratégica 4.

El modelo educativo se caracterizará por una gran interrelación entre la sociedad civil, empresas y Administración, que favorezca la adaptación y especialización de la oferta educativa (alta tecnología, herramientas de comunicación, redes, comercio exterior, etc.).

#### FOCO CENTRAL

Tasa de inserción laboral de los jóvenes en puestos de alta y media cualificación

#### INDICADORES COMPLEMENTARIOS

Variable de medición
Gasto en I+D por enseñanza superior (% del PIB regional)
Tasa de paro juvenil de 20 a 24 años sobre total de activos
Contratos de prácticas y becas en empresas
Solicitudes y concesiones de patentes por vía nacional (ratio millón de habitantes)
Personal empleado en actividades de I+D, en equivalencia a jornada completa
Tasa de abandono escolar temprano de los alumnos de entre 18 y 24 años que no finalizan ni Bachillerato, ni un Grado Medio
Porcentaje de estudiantes en Secundaria y Formación Profesional entre 15 y 24 años

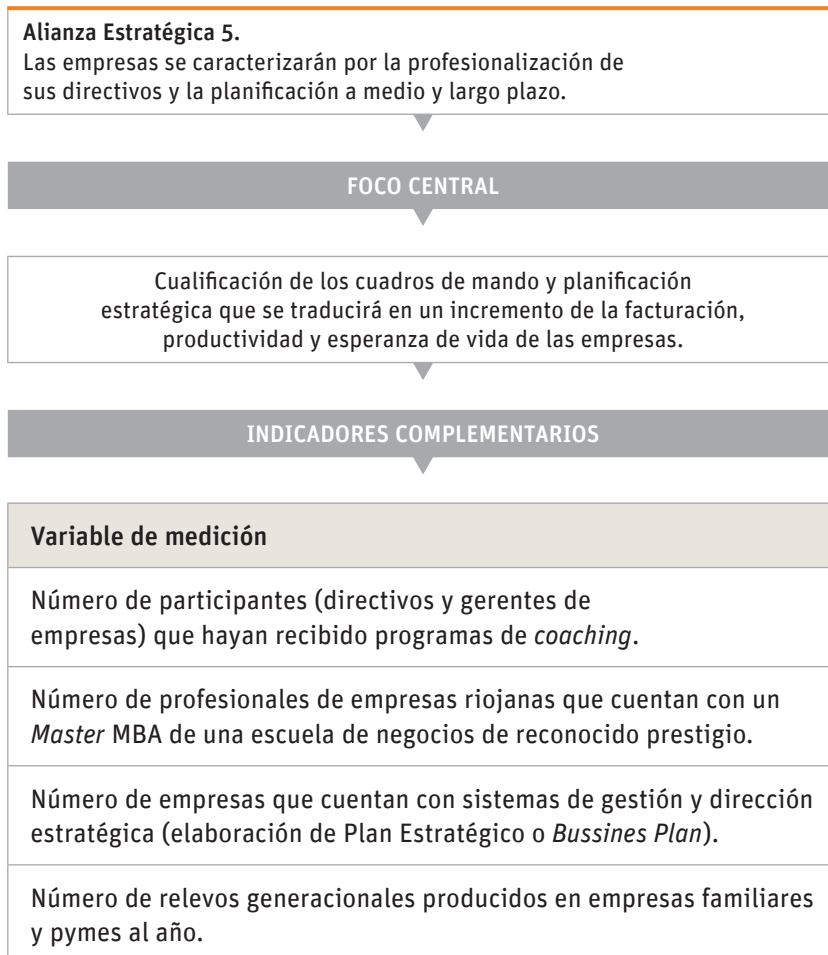


### Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

- ✓ Tasa de ocupación de trabajadores con titulación en ciclos formativos.
- ✓ Número de profesionales de empresas que participan en formación práctica universitaria o de ciclos formativos.
- ✓ Tasa de temporalidad de jóvenes.
- ✓ Número de emprendedores y autoempleos entre los jóvenes de 20 a 29 años.
- ✓ Tasa de matriculación de alumnos en Bachillerato Científico-tecnológico sobre el total.
- ✓ Tasa de matriculación de alumnos en carreras universitarias científico-tecnológicas sobre el total.
- ✓ Calificaciones otorgadas a La Rioja en el informe PISA.
- ✓ Estudios y formación impartida en la región en base a acuerdos de colaboración con otras universidades y centros educativos.

## ¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 5?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 5, así como los que servirán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.

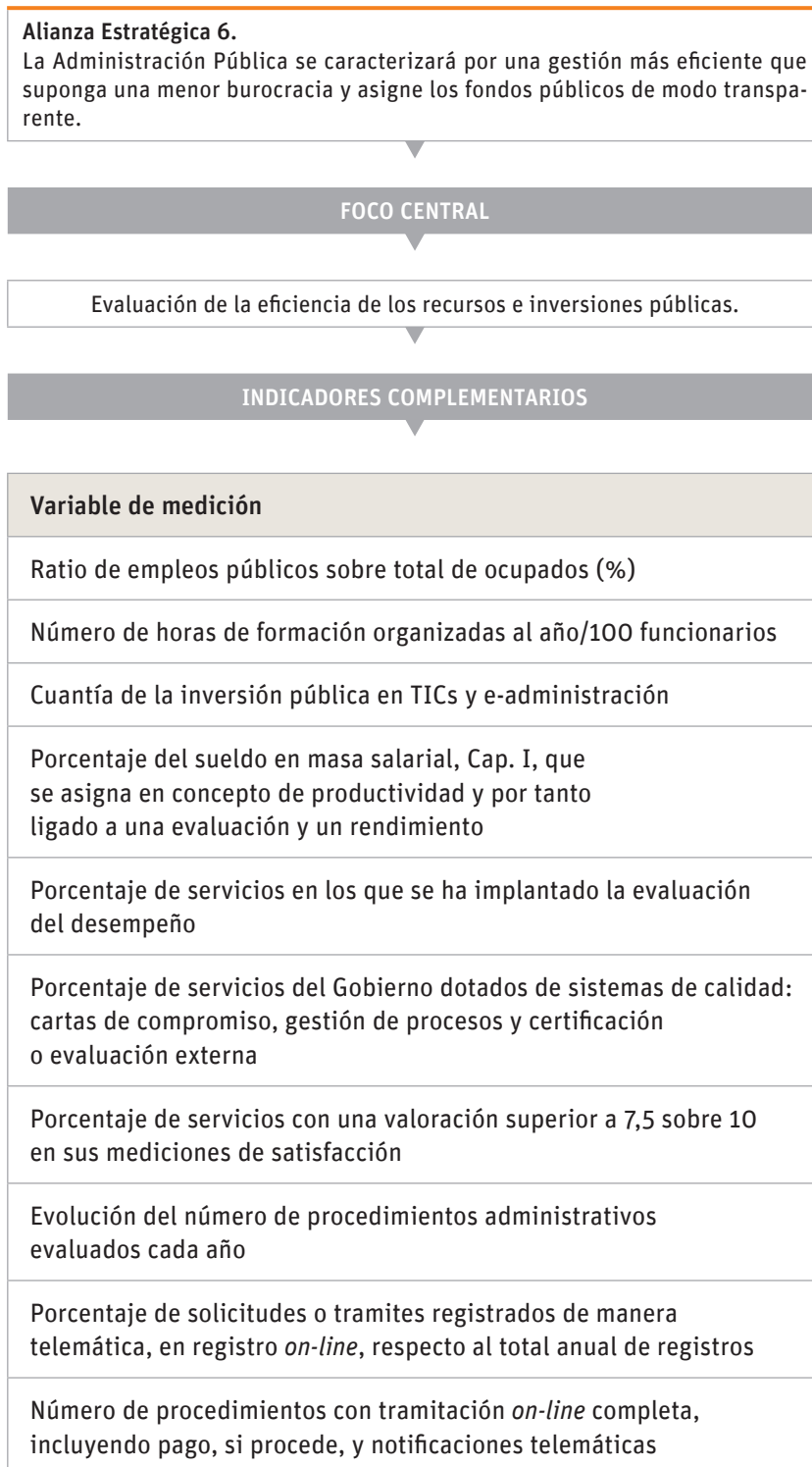


### Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

- ✓ Porcentaje de empresas que identifican y cuantifican su posición competitiva y perfil de riesgos.
- ✓ Porcentaje de empresas riojanas que reciben formación continua en gestión empresarial.
- ✓ Número de contrataciones de gestores cualificados en empresas riojanas.
- ✓ Número de empresas que participan en alianzas o plataformas comunes.

## ¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 6?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 6, así como los que se usarán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.



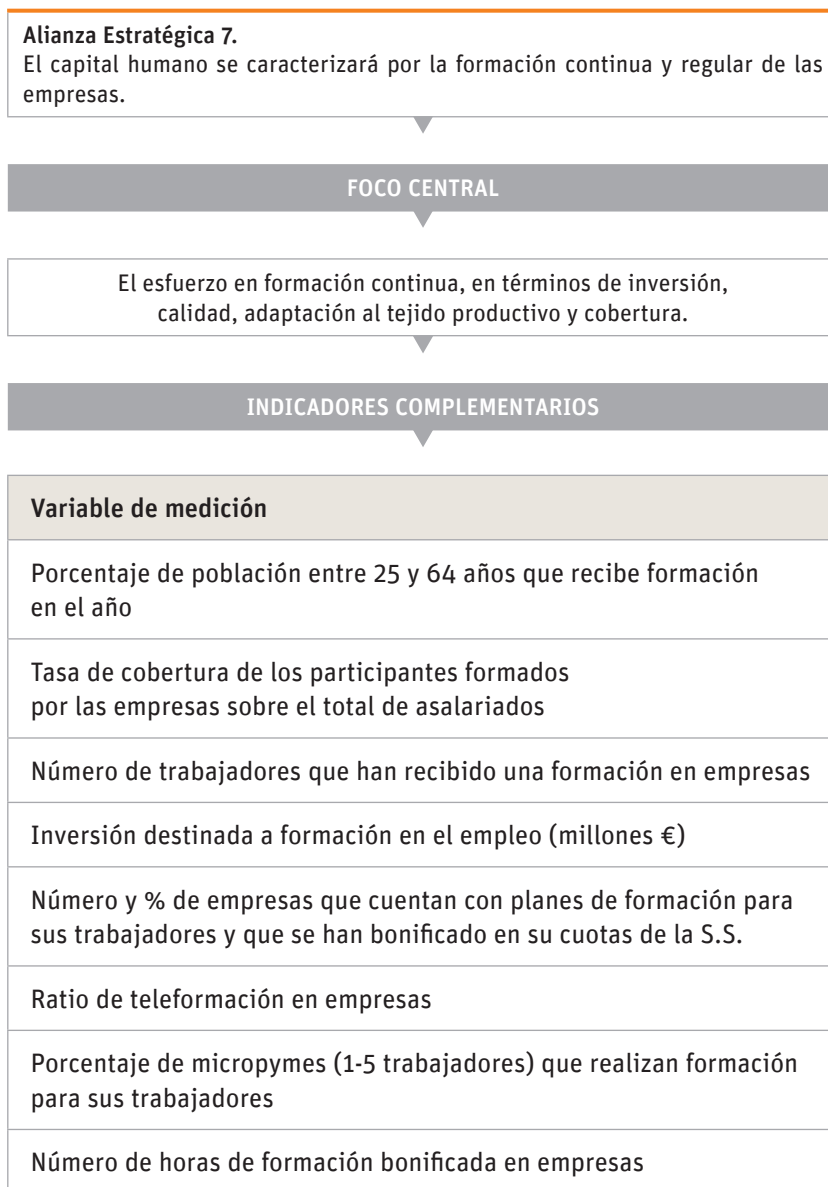
Variable de medición
Número (%), inicialmente y a partir de 2015, de procedimientos obligatorios <i>on-line</i> sobre el total de procedimientos
Porcentaje de procedimientos en los que el ciudadano sólo tiene que realizar la solicitud, sin adjuntar ningún documento, sobre el total de procedimientos
Evolución del gasto sanitario respecto al incremento del IPC
Número de proyectos financiados a través de partenariado público-privado
Tiempo necesario para crear una empresa

### Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

- ✓ Tasa de movilidad de los empleados públicos.
- ✓ Porcentaje de horas de teletrabajo en los empleados públicos.
- ✓ Número de procedimientos en los que el ciudadano sólo tenga que confirmar los datos.
- ✓ Número de proyectos coordinados con suma de presupuestos de distintos órganos.
- ✓ Reducción del coste de personal administrativo en el conjunto de municipios de La Rioja.
- ✓ Aumento o disminución de la cartera de servicios sanitarios propios de La Rioja.
- ✓ Porcentaje de acciones sanitarias en los que se introduce un pequeño coste al usuario.

## ¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 7?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 7, así como los que se usarán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.

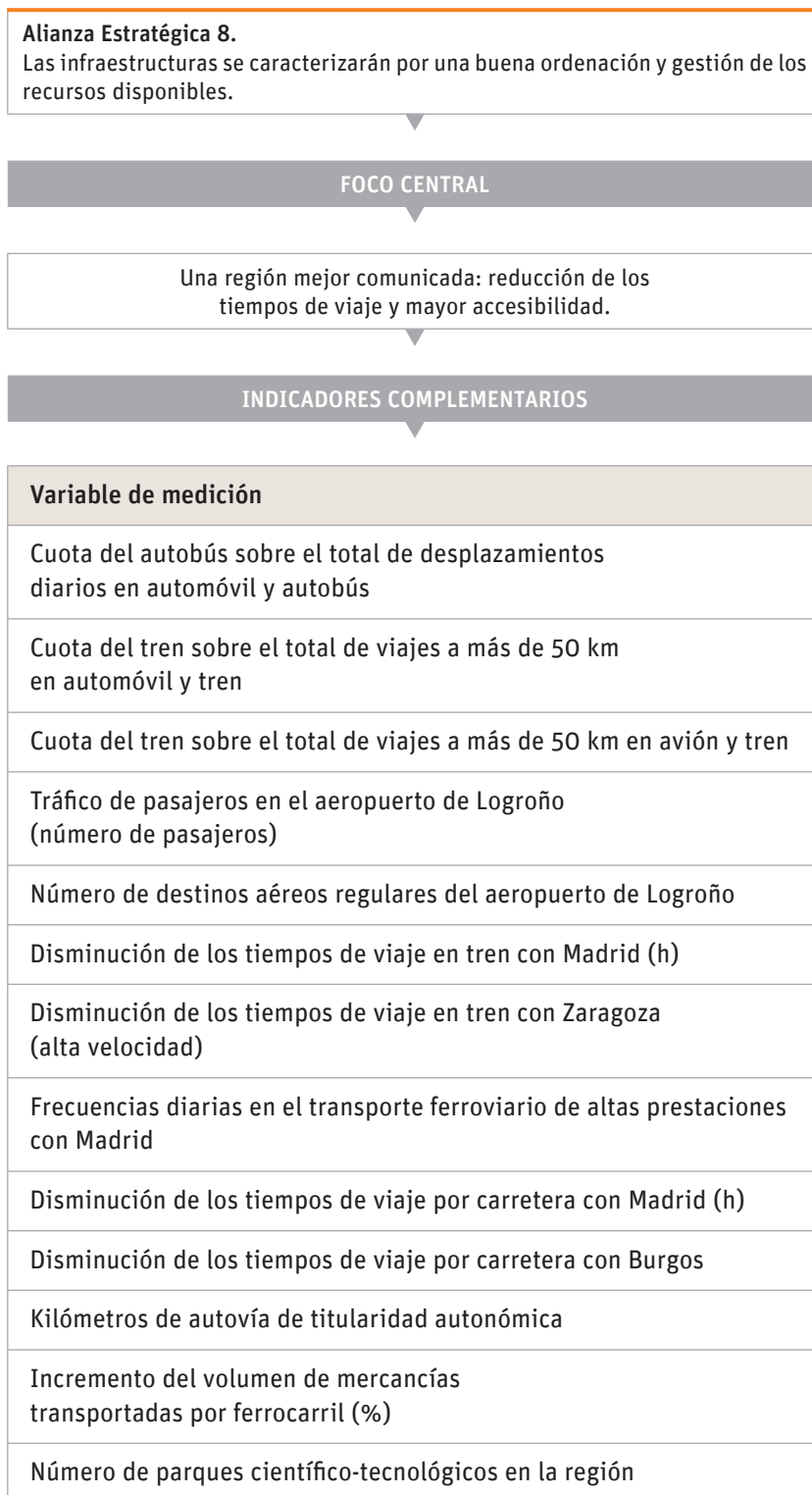


### Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

- ✓ Porcentaje de la oferta de formación continua especializada en los nuevos nichos de mercado y alta tecnología.
- ✓ Porcentaje de horas de teletrabajo en las empresas sobre el total de horas trabajadas.

## ¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 8?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 8, así como los que se usarán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.





### Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

- ✓ Incremento de las compañías operativas, frecuencias y destinos del Aeropuerto de Logroño-Agoncillo.
- ✓ Incremento del número de desplazamientos en autobús en el entorno metropolitano de Logroño e interurbanos en el conjunto de la región.
- ✓ Kilómetros de líneas de alta tensión para el transporte, y de media-baja tensión para la distribución energética.
- ✓ Superficie en m<sup>2</sup> dedicada a espacios de innovación y parques científico-tecnológicos.

## ¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 9?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 9, así como los que servirán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.

### Alianza Estratégica 9.

La sociedad del conocimiento se caracterizará por el bilingüismo integral en el conjunto de la sociedad y tejido productivo.

#### FOCO CENTRAL

Proyección del inglés en todas las etapas educativas, dominio del inglés por parte de los jóvenes riojanos, y presencia del inglés en la Administración y empresas.

#### INDICADORES COMPLEMENTARIOS

##### Variable de medición

Número de profesores que participan en el Programa de Innovación Lingüística en centros educativos

Porcentaje de profesores que cuenten con un certificado de inglés como lengua extranjera (First Certificate, Advanced y Proficiency) o nivel de inglés B2, C1 y C2.

Porcentaje de profesores de Secciones Bilingües y PILC que dominen la metodología AICLE

Porcentaje de estudiantes universitarios que participan en el Programa Erasmus u otros programas de intercambio con países de habla inglesa

Número de profesionales del sector comercial y hosteleros con formación en inglés recibida en la Escuela Oficial de Idiomas

Número de alumnos de Secundaria y Formación Profesional que participen en programas de intercambio con países extranjeros.

Evaluación del conocimiento del inglés de los estudiantes en todas las etapas educativas

Porcentaje de puestos de oposiciones para funcionarios o contratos de personal laboral de la Administración regional y local que exijan un nivel de inglés (Council of Europe Level): al menos el nivel B2 para funcionarios de tipo A, B y C, y al menos el nivel B1 para el tipo D.

### Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

- ✓ Número de alumnos que participen en estancias en países de habla inglesa antes de su ingreso en la universidad.
- ✓ Número de intercambios profesionales de empresas riojanas con empresas extranjeras.
- ✓ Número de aulas de innovación lingüística en los centros educativos riojanos con Secciones Bilingües.
- ✓ Número de personas que alcancen niveles de inglés A2 y B1 a través de los cursos para adultos.
- ✓ Número de Auxiliares de Conversación en los centros educativos riojanos.
- ✓ Número de intercambios de funcionarios con países de habla inglesa.

# 4 IMPLANTACIÓN

## 4.1

### LA REALIZACIÓN EFECTIVA DEL PLAN ESTRATÉGICO LA RIOJA 2020

La Rioja 2020 ha tomado cuerpo a lo largo del proceso de elaboración del Plan Estratégico, especialmente gracias a las aportaciones de cientos de actores cualificados de la socio-economía riojana y de miles de ciudadanos. Todo este esfuerzo se ha expresado elocuentemente en ideas generadas en encuentros, talleres, trabajo de gabinete de los expertos, encuestas, etc. y todo ello, a su vez, ha sido volcado sobre el papel. Aún así, el cuerpo que ha tomado la visión del futuro deseable para La Rioja es, hoy por hoy, intangible, aunque ya ha despertado expectativas e ilusiones, desde luego a la altura del entusiasmo con el que los diferentes agentes han participado en su elaboración.

Tal y como ha quedado plasmado en los diversos documentos de La Rioja 2020, el futuro al que aspira la región es estimulante, mucho mejor que el presente, si bien las acciones que lo configuran parten de forma realista de la situación actual con el objetivo de alcanzar mayores niveles de bienestar para los ciudadanos, combinando las fortalezas presentes con la renovación de las bases territoriales y transversales de la competitividad, los propios procesos productivos y las actitudes colectivas para afrontar un horizonte global lleno de oportunidades. A tales efectos, se han formulado una serie de Alianzas Estratégicas centradas en otros tantos grandes objetivos. Puede decirse que, a través del trabajo participativo de La Rioja 2020, hay muchos actores riojanos involucrados en su realización y deseosos de seguir aportando para este objetivo. No deben sentirse defraudados. Es más, deben seguir participando activamente desde el lanzamiento formal de la iniciativa.

Por originales que nos puedan parecer en estos momentos algunas de las propuestas de acción de La Rioja 2020, lo verdaderamente original, pues no abundan los buenos ejemplos, sería que esta iniciativa se llevase a cabo plenamente. A menudo, en el proceso de trabajo previo, algunos agentes mostraban su relativa decepción porque muchas de las propuestas sonaban a “mantras” una y otra vez repetidos en los ambientes de planificación estratégica territorial: las inevitables alusiones a las nuevas tecnologías, la I+D+i, el

emprendimiento, las nuevas funciones del territorio o los nuevos consumidores. Las mismas cartas de siempre, sí, pero barajadas y extraídas para el juego del futuro a la medida de las posibilidades y las ambiciones de la región, respaldadas por el compromiso de quienes deberán asumirlas en su puesta en marcha.

Esto es, en definitiva, lo que ha traído el proceso de trabajo desarrollado hasta ahora: una mano ganadora de condiciones, actitudes, compromisos y acciones para el progreso de La Rioja en la próxima década, condensadas en una visión de futuro avanzada y asequible a la vez. Los cimientos de su prosperidad para la primera mitad del siglo XXI. Ahora hay que jugar esa mano convirtiendo en realidad tangible los proyectos, creando las instituciones que aseguren su puesta en marcha, ejecución y seguimiento, dinamizando las Alianzas Estratégicas diseñadas sobre el papel y soportadas por la firme voluntad de sus miembros. Materializando, en fin, la visión y logrando que todo el proceso, y su esquema correspondiente, sean robustos frente a los avatares políticos y flexibles para adaptarse a las exigencias del contexto estratégico global. La plena realización de La Rioja 2020 será una demostración de innovación institucional. Este es el verdadero reto.

La puesta en marcha de un plan ambicioso como es La Rioja 2020 tiene que apoyarse en instancias de supervisión, ejecución y consulta suficientemente desarrolladas. Esta división de funciones es obligada por varias razones:

- La necesidad de que la ejecución del Plan cuente con un impulso constante al nivel más elevado de representatividad de la sociedad riojana y de los agentes más directamente involucrados en la transición hacia el nuevo horizonte estratégico, que deben estar listos en todo momento para adoptar las grandes decisiones que la realización plena del proyecto pueda requerir, con amplia información sobre el desarrollo del mismo.
- La complejidad de las estrategias y acciones a desarrollar, que demanda un conocimiento detallado de la realidad sectorial y los objetivos a alcanzar, y un trabajo permanente de activación de los agentes y los recursos implicados por parte de personal especializado en la ejecución del Plan.
- La conveniencia de que la sociedad riojana, a través de sus agentes institucionales y asociativos y de expertos reconocidos, pueda seguir regularmente la ejecución del Plan, recibiendo información puntual y abierta y aconsejando sobre las orientaciones más oportunas a medida que se llevan a cabo las acciones contempladas en el Plan.

Así, resulta oportuno dotarse de dichas instancias de supervisión, ejecución y consulta con antelación a la puesta en marcha del Plan propiamente dicha, dotándolas de funciones y contenidos para la realización de sus respectivos cometidos.

## 4.2

### PROGRAMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

El Plan de Acción contempla la puesta en marcha de 87 acciones de prioridad alta, que deberían lanzarse en una primera etapa del periodo de ejecución, y otras 52 acciones de prioridad media que pueden lanzarse una vez las primeras estén ya encaminadas y todas en su conjunto puedan someterse a un seguimiento integral. El Programa de Control y Seguimiento estructura la propuesta del Plan de Acción y formula dos etapas en función de la temporalidad propia de la priorización, puesta en marcha y consolidación de un conjunto, como se decía, muy numeroso de acciones de alta densidad:

- **Primera etapa:** lanzamiento y desarrollo de las acciones prioritarias inmediatas. Abarca los primeros cuatro años del periodo de ejecución, de 2011 a 2014. Los dos primeros años de inicio, 2011-2012, se dedican fundamentalmente a organizar los recursos y movilizar a los agentes implicados en el desarrollo de las acciones prioritarias. Este bienio es clave para la consolidación de las Alianzas Estratégicas, la formación de los organismos de gestión y el lanzamiento de la mayor parte de las acciones. En el segundo ciclo, 2013-2014, no sólo se concretarán los objetivos organizativos, sino también se desarrollarán a fondo las líneas de actuación de mayor valor, por su carácter prioritario y efecto demostrativo. Al final de esta primera etapa, todas las acciones prioritarias deben estar encarriladas, sus responsables alineados y las empresas, organizaciones y agentes implicados en su materialización, identificados y reportando resultados con arreglo al sistema de indicadores asociado a cada acción.
- **Segunda etapa:** consolidación de las acciones prioritarias y desarrollo de las acciones de prioridad media. Comprende un periodo más amplio, de 2014 a 2020. En este periodo, se incorporarán las actualizaciones de mayor calado al conjunto del Plan y se lanzarán las acciones complementarias de cada Alianza Estratégica.

Este cronograma de control y seguimiento propuesto no debe entenderse como un esquema cerrado, sino que se irá adaptando a las circunstancias surgidas a lo largo del proceso de ejecución estratégica. La Rioja 2020 tiene una vocación de proceso abierto, flexible y participativo y, en consecuencia, el Plan de Acción incorporará las mejoras que vaya surgiendo y revisará las actuaciones contenidas en el mismo a lo largo de las etapas de ejecución. Por ello, el proceso de seguimiento propiamente dicho contiene tres hitos de control:

- **Control 1.** Con el fin de detectar y corregir las posibles deficiencias y obstáculos en el arranque del Plan Estratégico surgidos en los dos primeros años, a finales de 2012 se realizará una primera fase de evaluación.
- **Control 2.** Antes de comenzar la segunda fase, a finales de 2014 se evaluará el grado de consecución de las actuaciones de las acciones prioritarias, a través del cumplimiento de los indicadores estratégicos asociados. Los resultados de la evaluación se sintetizarán en un documento de validación y reformulación de

los indicadores de las acciones de la segunda fase, tanto para la consolidación de las prioritarias como para la puesta en marcha de las complementarias.

- **Control 3.** En 2020, finalizadas las dos fases de ejecución, se procederá a la evaluación del Plan Estratégico en su conjunto y a la rendición de cuentas a la sociedad. El grado de concreción y alcance de las acciones prioritarias y complementarias, se medirá a través de los resultados alcanzados en los indicadores planteados.

#### Programa de control y seguimiento de La Rioja 2020



Los indicadores estratégicos empleados en el control y seguimiento informarán en todo momento del grado de avance del proceso. Para ello, en el Plan de Acción, se han sugerido 82 Indicadores Complementarios y 54 Indicadores Parciales, todos ellos medibles, a los que se pueden asociar un punto de partida y un objetivo para 2020 cuantitativos. Será un cometido prioritario de las Alianzas Estratégicas el de precisar las métricas concretas para cada indicador, y sentar las bases para la obtención regular de información cuantitativa sobre cada uno de ellos, muchos de los cuales pueden referirse ya a fuentes disponibles de información estadística, pero no todos.

### 4.3

#### CÓMO JUGAR UNA MANO GANADORA

Las cartas del progreso futuro de La Rioja se han barajado desde los primeros momentos de andadura de este proceso de reflexión estratégica, a través del diagnóstico realizado para la región. A partir de este diagnóstico, el grueso del proceso estratégico desarrollado hasta la finalización del trabajo documental y participativo de La Rioja 2020 ha consistido en extraer del mazo las mejores cartas para ganar la partida del futuro, elaborando una Visión y un Plan de Acción al horizonte 2020. La Rioja tiene buenas cartas para ganar la exigente partida del futuro, una mano ganadora que hay que jugar con tesón, inteligencia y convergencia de esfuerzos, convocando la mejor participación de todos los agentes socio-económicos riojanos, y del conjunto de la población, para ganar la partida del futuro.

No conviene olvidar la premisa más importante: la verdadera originalidad de un Plan Estratégico territorial radica en su puesta en práctica. El trabajo realizado hasta ahora, por exigente que haya parecido, palidece ante lo que queda por hacer, pero no servirá para nada y será contraproducente, pues frustrará las expectativas suscitadas, si no se llevan a cabo las propuestas que con esfuerzo e ilusión han surgido de la importante participación que se ha suscitado.



# AGRADECIMIENTOS

## Personas que han colaborado en la elaboración del Plan Estratégico La Rioja 2020

Aguado, Jesús  
Aguilar, Ramón  
Aguilar, Marian  
Aguilera, Pedro  
Aguiriano, Ricardo  
Agustín, María del Pilar  
Alba, Manuel  
Albelda, Francisco  
Albiñana, Juan  
Alcázar, Rubén  
Alegre, Luis  
Alesanco, Santiago  
Alonso, Javier  
Alonso, Carlos  
Alonso, Ricardo  
Alútiz, Adelaida  
Álvarez, Sergio  
Andrés, Ismael  
Anguiano, Alberto  
Anguiano, Rafael  
Anguiano, Jacinto  
Antón, Eva María  
Antoñanzas, Fernando  
Anzola, Juan José  
Aranda, Carlos  
Argaiz, Cristina  
Ariznavarreta, Diego  
Arnedo, Javier  
Arnedo, León  
Arpón, Julio  
Arriola, Juan J.  
Arruga, María Concepción  
Ballesterero, Raúl  
Bárcenas, María Jesús  
Baroja, Fernando  
Barreras, Asunción  
Barrio, Pedro  
Barrio, Ricardo  
Basoco, José I.  
Bayo, Abel  
Bazán, Rocío  
Beisti, Pablo  
Bengoia, Diego  
Benítez, José Luis  
Benito, Maria Cristina  
Beracoechea, Andrés  
Bernabé, Juan  
Bezares, Eladio  
Blanco, Ignacio  
Blanco, Julio  
Briñas, Iván  
Briñas, Juan  
Buergo, Miguel Ángel  
Burgos, Javier  
Burgos, Antonino  
Busto, Héctor  
Caballero, Aurora  
Caballero, José Antonio  
Cabañero, José Manuel  
Cabello, Antonio  
Cabello, Antonio José  
Cabello, Francisco  
Cabello, Sergio Andrés  
Cabezón, Ana Belén  
Cabezón, Antonio  
Cabezón, José Julián  
Cabredo, Susana  
Cacho, Luis  
Cadarso, Miguel  
Calle, José  
Calleja, Francisco  
Calvo, José Antonio  
Cámara, Jesús Ángel  
Canga, Andrés  
Capellades, Xavier  
Cárdenas, Marta  
Cármamo, David  
Carnicero, Ángela  
Casado, Fernando  
Casado, Roberto  
Casals, Miguel  
Casasús, Juan Ignacio

Casorrán, Juan José  
 Castellón, José Ignacio  
 Castresana, Jesús Ángel  
 Castresana, Rodolfo  
 Castro, Miguel  
 Ceniceros, José Ignacio  
 Cereceda, Adoración  
 Cerrajería, Isabel  
 Cestafe, Adolfo  
 Clavijo, Gregorio  
 Corcuera, José María  
 Córdoba, Adelaida  
 Corral, Carmen  
 Corral, María Ramos  
 Corres, Paloma  
 Cuevas, Eduardo  
 Cumplido, Javier  
 De Graaff, Paul  
 de la Cruz, Emilio Abel  
 de Las Heras, Ángel  
 de Pedro, Alicia  
 del Hoyo, Francisco Javier  
 del Hoyo, Fernando  
 del Rey, Carlos  
 Díaz, Carlos  
 Díaz, José  
 Díez del Corral, Federico  
 Doménech, Julián  
 Domínguez, Pedro  
 Doyague, Mónica  
 Dufeil, Eric  
 Erro, Javier  
 Escobar, Jesús Ángel  
 Ezquerro, José  
 Falces, Alberto  
 Federío, Rafael  
 Fenández, Héctor  
 Fernández, Dolores  
 Fernández, Jorge  
 Fernández, Juan Antonio  
 Fernández, Manuel  
 Fernández, Rubén  
 Fernández, Ana Rosa  
 Fernández, Almudena  
 Fernández, Cristina  
 Fernández, Francisco Javier  
 Fernández, Iván  
 Fernández, Víctor  
 Fernández-Pinedo, Víctor  
 Ferrer, Diego  
 Figuerola, Mónica  
 Forner, Cristina  
 Fraile, Máximo  
 Frías, Santiago  
 Galilea, Valeriano  
 Gallo, Miguel Ángel  
 Garbayo, Almudena  
 García, Antonio  
 García, Arturo  
 García, Jaime  
 García, Magdalena

García, Beatriz  
 García, María Cristina  
 García, Miguel  
 García, Myriam  
 García Morón, Basilio  
 García Pérez-Aradros, Basilio  
 Garrido, Alfonso  
 Garrido, Javier  
 Garrido, Víctor Manuel  
 Gehring, Werner  
 Gil, Carlos  
 Gil, Laura  
 Gil, Pablo  
 Gil de Muro, María José  
 Gómara, Joaquín  
 Gómez, Fernando  
 Gómez, Jorge  
 González, Carlos  
 González, Eva  
 González, Fernando  
 González, José Antonio  
 González, Koldo  
 González, Leonor  
 González, Ricardo  
 González, Sergio  
 Gonzalo, Carlos  
 Gorrindo, Pedro  
 Granda, Javier  
 Grández, Burgo  
 Gutiérrez, Marcos  
 Gutiérrez, Santiago  
 Hermoso de Mendoza, Pablo  
 Hernández, Fernando  
 Hernández, Verónica  
 Hernández, Jesús Vicente  
 Hernando, Isaías  
 Herreros, Julio Antonio  
 Hierro, Angel Mario  
 Higuera, José Manuel  
 Hijazo, Alberto  
 Hijazo, Jesús  
 Ibáñez, Fermín  
 Ibáñez, Jaime  
 Ilarraza, Jesús  
 Ilarraza, Luis  
 Imaz, Roberto  
 Infante, José María  
 Iturriaga, José Luis  
 Jiménez, Carmelo  
 Jiménez, Domiciano  
 Jiménez, Emilio  
 Jiménez, Jose Luis  
 Jiménez, Rosa María  
 Lapeña, Susana  
 Lapresa, Enrique  
 Lapuente, José Luis  
 Lara, Pedro  
 Latasa, Tomás  
 Latorre, Amaya  
 Lavega, Raúl  
 Lázaro, Amadeo

Lázaro, Óscar  
León, Sergio  
León, Belinda  
Lerena, Ángel  
Lerma, Luis  
Leza, José Ramón  
Liébana, Juan Ramón  
Linares, Javier  
Llorente, Jose Ángel  
López, Carlos  
López, Raquel  
López, Juan José  
López, María  
López, Santiago  
López de Silanes, José Luis  
Maicas, Jesús  
Manzanares, Ana  
Manzano, Guadalupe  
Marco, Vicente S.  
Marcolain, José María  
Marín, Daniel  
Marín, Luz María  
Marín, Roberto  
Marrodán, Francisco Javier  
Martín, David  
Martín, Francisco  
Martín, Manuel  
Martín, María  
Martínez, Almudena  
Martínez, Ángel  
Martínez, Enrique  
Martínez, Fernando  
Martínez, Jesús  
Martínez, Mercedes  
Martínez, Belinda  
Martínez, Eduardo  
Martínez, Gregorio  
Martínez, Virginia  
Martínez de Pisón, José María  
Martínez Miguel, Javier  
Martínez Navas, Isabel  
Martínez Torres, Isabel  
Martínez Urigüen, Javier  
Marzo, Rocío  
Mateo, José Luis  
Matute, José Luis  
Matute Azpillaga, José Luis  
Medrano, Rosa  
Melchor, Fernando  
Méndez, Carmen  
Merino, Javier  
Modino, L. Javier  
Molina, Juan Manuel  
Monforte, Javier  
Monforte, Yolanda  
Montiel, Ricardo  
Moreno, José Luis  
Motilva, María Victoria  
Moya, Iván  
Mozas, Carlos  
Nagore, Íñigo

Navajas, Víctor  
Navarro, Cristina  
Navas, Juan Manuel  
Nialet, Javier  
Nicolás, Florencio  
Nieto, Juan  
Niño, Daniel  
Ochagavía, Natalia  
Ocón, José Javier  
Ocón, Juan Carlos  
Olarte, Natalia  
Olarte, José  
Ollero, José Luis  
Olmedo, José Luis  
Oñate, Javier  
Orden, José  
Ortega, María Eugenia  
Ortigosa, Carlos  
Ortigosa, María Antonia  
Osaba, Juan  
Osaba, Juan Antonio  
Ots, Guillermo  
Palacios, Ángel  
Palacios, José Antonio  
Palacios, Miguel Ángel  
Palacios, Gene  
Palacios, José Ignacio  
Pancorbo, José María  
Pancorbo, José Luis  
Paniego, Francis  
Parras, Maite  
Pascual, David  
Pascual, Marisa  
Pascual, Miguel  
Pascual, Víctor  
Pastor, Ana  
Pastor, José Luis  
Pavía, Jesús C.  
Peiró, Manuel  
Pérez, Adrián  
Pérez, Baikune  
Pérez, Enrique  
Pérez, Félix  
Pérez, Luis  
Pérez, Margarita  
Pérez, Marta  
Pérez, Sonia  
Pérez de la Parte, María de las Mercedes  
Picatoste, Alberto  
Picón, Fernando  
Pinillos, Mariola  
Pinto, Juan Carlos  
Piulats, Francisco  
Porras, Juan Francisco  
Porres, Natalia  
Quintana, Eloy  
Ramírez, Francisco  
Ramírez, Miguel Ángel  
Raya, Esther  
Remírez, Eduardo  
Revuelta, Pedro

Ridruejo, Francisco Javier  
 Ridruejo, Javier  
 Rioja, Javier  
 Rioja, José  
 Rivas, Javier  
 Rodrigo, Jose Luis  
 Rodríguez, Eduardo  
 Rodríguez, Jerusalén  
 Rodríguez, Arturo  
 Rodríguez, José  
 Rodríguez Montalvo, Emilio  
 Rodríguez Priego, Emilio  
 Rojas, Francisco  
 Roldán, Rosa María  
 Romero, Jose Luis  
 Royo, Jesús  
 Royo, José Antonio  
 Rubio, Fernando  
 Ruiz, Alfonso  
 Ruiz, Antonio  
 Ruiz, David  
 Ruiz, Javier  
 Ruiz, Manuel César  
 Ruiz, Carlos  
 Ruiz, César  
 Ruiz, José María  
 Ruiz, Juan Carlos  
 Ruiz-Olalla, María del Carmen  
 Sabanza, Javier  
 Sáenz, Carmelo  
 Sáenz, María del Carmen  
 Sáenz, María Isabel  
 Sáenz, Trinidad  
 Sáenz de Jubera, Magdalena  
 Saéñz de Tejada, José Antonio  
 Sáenz Espinosa, Pilar  
 Sáenz Ortiz, Pilar  
 Sáez, José Luis  
 Sáez, Patricia  
 Sáez, Pedro Manuel  
 Sáez, Resurrección  
 Salas, Ana  
 Salazar, Yolanda  
 Salinas, Cristina  
 Salinas, Rodolfo  
 Sampedro, Diego  
 Sampedro, Javier  
 San Martín, Julián  
 San Pedro, Juan  
 San Pedro, Víctor  
 San Román, Santiago  
 Sánchez, Conchita  
 Sánchez, Susana  
 Santana, Pedro  
 Santolaya, Carla  
 Sanz, Jorge  
 Sanz, Pedro  
 Sempere, Victor Miguel  
 Sevilla, Liborio  
 Sola, Raquel  
 Solas, Carlos

Soldevilla, Federico  
 Soto, Francisco  
 Talavera, Juan Carlos  
 Tejada, José Javier  
 Tejeiro, José María  
 Terrazas, Melania  
 Terrón, Víctor  
 Thomas, Ian  
 Tompson, William  
 Torres, Íñigo  
 Toyas, Jesus Ángel  
 Trigueros, Puy  
 Troyano, José Manuel  
 Ugalde, Jesús  
 Urdiales, Sara  
 Ureña, Javier  
 Urrestarazu, Eduardo  
 Urrutia, Víctor  
 Varona, Roberto  
 Vázquez, José María  
 Vázquez-Illa, José Ignacio  
 Velasco, María Luisa  
 Verde, Jesús  
 Villaro, Ana Isabel  
 Virosta, Leopoldo  
 Visairas, Víctor  
 Vivanco, Rafael  
 Zabaleta, Rubén  
 Zorzano, Antonio  
 Zuazo, Javier  
 Zuazo, Lola

Y hasta 6.651 ciudadanos anónimos que han aportado ideas para imaginar La Rioja de 2020 y han valorado las aportaciones de los demás para seleccionar estratégicamente los factores de éxito de La Rioja con su inteligencia colectiva.

## Agentes económicos y sociales que han colaborado en la elaboración del Plan Estratégico La Rioja 2020

ABASER SERVICIOS INTEGRALES  
ABC (ASOCIACIÓN DE BODEGAS RIOJANAS)  
ACCIRA (ASOCIACIÓN DE COMERCIO DE HARO)  
ACEFOR (ASOCIACIÓN DE CENTROS DE FORMACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA RIOJA)  
ACIR (ASOCIACIÓN DE CONSUMIDORES INDEPENDIENTES DE LA RIOJA)  
ADER (AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO DE LA RIOJA)  
AEI AUTOMOCIÓN DE LA RIOJA  
AEMA (AGUA, ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE)  
AERTIC (ASOCIACIÓN DE EMPRESAS RIOJANAS TIC)  
AGENCIA DEL CONOCIMIENTO Y LA TECNOLOGÍA  
AICCOR (ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS DEL CALZADO Y CONEXAS DE LA RIOJA)  
AJER (ASOCIACIÓN DE JÓVENES EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES DE LA RIOJA)  
ARIAUTO (ASOCIACIÓN RIOJANA DE AUTOMOCIÓN)  
ARISA  
ARKYSOL  
ARLUY  
ARNAUT & IBERBROKERS ASOCIADOS  
ARNEPLANT  
ARSYS  
ASCARIOJA (ASOCIACIÓN DE CASAS RURALES DE LA RIOJA)  
ASESORÍA TAX  
ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE VIAJES  
ATRADIS  
AUDITABE AUDITORES & CONSULTORES  
AUTO OJA  
AVANZARE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA  
BARPIMO  
BODEGAS MARQUÉS DE CÁCERES  
BODEGAS RIOJANAS  
BODEGAS VIVANCO  
CAJA NAVARRA  
CAJARIOJA  
CALZADOS ALCIÓN  
CALZADOS CALLES  
CALZADOS CIENTA  
CALZADOS EVORI  
CALZADOS FLUCHOS  
CALZADOS GAIMO  
CALZADOS GRUPO HERGAR  
CALZADOS NUEVO MILENIO  
CALZADOS TRUENO  
CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE LA RIOJA  
CARVOLUM  
CASAS BLANCAS AGRO  
CÁTEDRA DE INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA  
CÁTEDRA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA  
CÁTEDRA DE LA EMPRESA FAMILIAR DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA  
CENTRO COMERCIAL BERCEO  
CERABRICK GRUPO CERÁMICO  
CLUB DE MARKETING DE LA RIOJA  
COLEGIO DE ECONOMISTAS DE LA RIOJA  
COLEGIO OFICIAL AGENTES COMERCIALES DE LA RIOJA  
COLEGIO OFICIAL DE ARQUITECTOS DE LA RIOJA  
COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS AGRÓNOMOS DE LA RIOJA  
COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE LA RIOJA  
COLEGIO OFICIAL INGENIEROS TÉCNICOS INDUSTRIALES DE LA RIOJA  
COMERCIAL OJA  
COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS

CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y POLÍTICA LOCAL  
 CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL  
 CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE  
 CONSEJERÍA DE HACIENDA  
 CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, INNOVACIÓN Y EMPLEO  
 CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA  
 CONSEJERÍA DE SALUD  
 CONSEJERÍA DE SERVICIOS SOCIALES  
 CONSEJERÍA DE TURISMO, MEDIO AMBIENTE Y POLÍTICA TERRITORIAL  
 CONSEJERÍA DE VIVIENDA Y OBRAS PÚBLICAS  
 CONSEJO ESCOLAR DE LA RIOJA  
 CONSEJO REGULADOR DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA RIOJA  
 CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA  
 CONSERVAS EL CIDACOS  
 CONSTRUCCIONES JOSÉ MARTÍN  
 CPAR (ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA CONSTRUCCIÓN, PROMOCIÓN Y AFINES DE LA RIOJA)  
 CROWN EMBALAJES ESPAÑA  
 CSR  
 CTRC (CENTRO TECNOLÓGICO DEL CALZADO DE LA RIOJA)  
 CTICH (CENTRO TECNOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN DEL CHAMPIÑÓN)  
 CTRC (CENTRO TECNOLÓGICO DE LA RIOJA)  
 CTRSA (CENTRO TECNOLÓGICO RIOJANO S.A.)  
 CVNE (COMPAÑÍA VINÍCOLA DEL NORTE DE ESPAÑA)  
 DELTA COCINAS  
 DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA OCDE  
 DER RIOJA (DESARROLLO DE ENERGÍAS RENOVABLES DE LA RIOJA)  
 DHL  
 DÍASA  
 DIRECCIÓN GENERAL DE CARRETERAS Y TRANSPORTES  
 DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA, TRABAJO Y COMERCIO  
 DIRECCIÓN GENERAL PARA LA INNOVACIÓN  
 E.A.E.R.  
 ELECTRA RIOJA GRAN CASINO  
 ENIAC SISTEMAS INFORMÁTICOS  
 ESCUELA DE TURISMO DE LA RIOJA  
 ESCUELA SUPERIOR DE DISEÑO DE LA RIOJA  
 ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA  
 ESQUEMA 26  
 EUROCOLOR  
 EXCLUSIVAS ZABALETA  
 EXPOMUEBLES NÁJERA  
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA  
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA  
 FACULTAD DE CIENCIAS, ESTUDIOS AGROALIMENTARIOS E INFORMÁTICA DE LA UR  
 FACULTAD DE LETRAS Y DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA  
 FANSA (FABRICACIÓN ALFARERA DE NAVARRETE)  
 FAPA-RIOJA (FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE PADRES DE ALUMNOS DE LA RIOJA)  
 FECOAR (FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE LA RIOJA)  
 FER (FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIOJA)  
 FIORA  
 FOMENTO DE INVERSIONES RIOJANAS  
 FONCASAL TRADING  
 FRM (FEDERACIÓN RIOJANA DE MUNICIPIOS)  
 FUNDACIÓN PROMETE  
 FUNDACIÓN SAN MILLÁN DE LA COGOLLA  
 FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE LA RIOJA  
 GARNICA PLYWOOD  
 GER (GRUPO EÓLICAS RIOJANAS)  
 GNOSS  
 GOGIBA  
 GRAFOMETAL

GRUPO LOGÍSTICO ARNEDO  
GRUPO MIKONOS  
GRUPO PALACIOS  
GRUPO PANCORBO  
GRUPO RIBEREBRO  
GRUPO RIOJA  
GRUPO TOYAS  
HDL INFORMÁTICA  
HEREDEROS CERÁMICA SAMPEDRO  
IBERCAJA  
IBERDROLA  
IEP GEOTERMIA  
IES BARTOLOMÉ COSSÍO  
INCONAL (INGENIERÍA Y CONSTRUCCIONES DEL ALUMINIO)  
INDUSTRIA QUÍMICA RIOJANA  
INDUSTRIAS QUÍMICAS KUPSA  
INGENIERÍA E INNOVACIÓN  
INSTALADORES ELECTRICISTAS (AEIR)  
INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR  
INTERIM MANAGEMENT  
INTERNATIONAL AUTOMOTIVE COMPONENTS GROUP  
INVERDIS BANCO  
IRVI (INSTITUTO RIOJANO DE LA VIVIENDA)  
ISMAEL ANDRÉS  
JAE INGENIERÍA Y DESARROLLOS  
JAPOAUTO  
JMP INGENIEROS  
KAUFIL  
KNET COMUNICACIONES  
KUPSA  
LA RIOJA TURISMO  
LABORATORIOS ALFARO  
M.A.S.A. (MECANIZACIONES AERONÁUTICAS S.A.)  
MARRODÁN Y REZOLA  
MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. PLATAFORMA LOGÍSTICA DE ZARAGOZA  
MASSCOMM  
MDE  
MECA3 RIOJA  
MENDAZPI  
MÓDULO  
MUEBLES ALBA RUBIO  
MUEBLES DICA  
NASIKA PRODUCTS  
NH HOTELES  
NUEVA IMAGEN COMUNICACIÓN INTEGRAL  
NUEVA RIOJA  
ORGANIZACIÓN DE PROFESIONALES Y AUTÓNOMOS  
OSABA  
PARLAMENTO DE LA RIOJA  
PLANNER CONGRESOS Y CONVENCIONES  
PRETUR HOTELES  
PROMOTORES DE MEDIOS RIOJANOS  
PROYECTOS INMOBILIARIOS UGARTE  
QMK  
QUESTIO  
RESTAURANTE ECHAUREN  
RESTAURANTE KABA NOVA  
RIECO  
RIOGLASS  
RIOMADER  
RIOVERDE

ROM 25  
RUHS  
SAINT-GOBAIN PERFORMANCE PLASTICS ESPAÑA  
SAINT-GOBAIN VICASA  
SAPJE  
SDI SOLUCIONES INFORMÁTICAS  
SEAIN  
SEPINUM  
SERLING (SERVICIOS LINGÜÍSTICOS)  
SERTE RIOJA  
SERVICIO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA Y FORMACIÓN DEL PROFESORADO  
SEUR  
SIGEM (SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL)  
SINDICATO CCOO (COMISIONES OBRERAS DE LA RIOJA)  
SINDICATO CSI-CSIF (CENTRAL SINDICAL INDEPENDIENTE Y DE FUNCIONARIOS)  
SINDICATO STAR (SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA ADMINISTRACIÓN RIOJANA)  
SINDICATO UGT (UNIÓN GENERAL DE TRABAJADORES)  
SINDICATO USO (UNIÓN SINDICAL OBRERA)  
SMI (SUCCESS MOTIVATION INTERNATIONAL)  
SOLTEC 2000  
SYSTECAL  
TALLERES METÁLICOS  
TALLERES Y MANUFACTURAS SABANZA  
TECNI.SHOE  
TEINSA  
THINKTIC (CENTRO NACIONAL DE FORMACIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA RIOJA)  
TORREALBA Y BEZARES  
TOYBE  
TRANS LOGROÑO  
TRANSPORTES GÁRLEZ  
TRANSPORTES PETROLÍFEROS DEL NORTE  
TSYS  
TUC-TUC  
UAGR (UNIÓN DE AGRICULTORES Y GANADEROS DE LA RIOJA)  
UNIDAD DE ESPAÑA DE LA DIRECCIÓN DE POLÍTICA REGIONAL DE LA COMISIÓN EUROPEA  
UNIPAPEL TRANSFORMACIÓN Y DISTRIBUCIÓN  
UNIR (UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA)  
UNIVERSIDAD DE DEUSTO  
UNIVERSIDAD DE LA RIOJA  
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO  
UNIVERSIDAD PÚBLICA DE VALENCIA  
UPA (UNIÓN DE PEQUEÑOS AGRICULTORES Y GANADEROS)  
UPYD (UNIÓN PROGRESO Y DEMOCRACIA)  
URBANIZADORA XXI  
VECTRA CONSULTORES