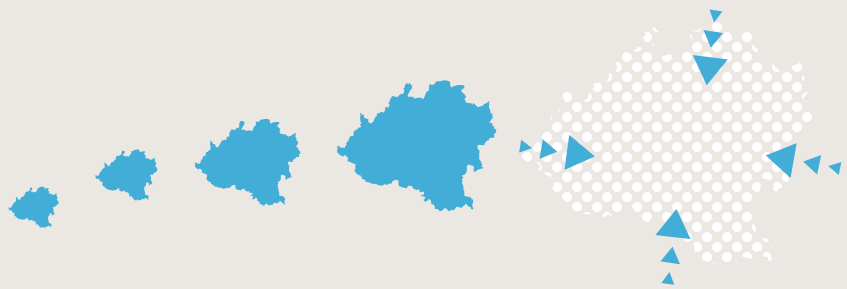


PE Soria 2008-2010

Cámara
Soria



Plan Estratégico de
DESARROLLO de Soria



RESUMEN, Enero 2008

Plan Estratégico de Desarrollo de Soria 2008-2010





Indice

1. INTRODUCCIÓN	4
2. DIAGNÓSTICO	6
3 ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	10
4 GRANDES EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN	13
5 MEDIDAS SECTORIALES	17
ANEXO. AGENTES Y EXPERTOS QUE HAN PARTICIPADO EN LAS MESAS SECTORIALES Y TRANSVERSALES. EQUIPO TÉCNICO	24

NOTA: La presente reimpresión contiene rectificaciones de las omisiones y erratas detectadas en la primera edición





I Introducción

El futuro de los territorios no está escrito, pero ha de prepararse, y las claves para que los múltiples procesos que determinan el bienestar de los agentes que ocupan un determinado territorio se decanten de la manera deseada están cada vez más en las manos de los propios protagonistas de ese futuro a medida que los territorios se dotan de mayores y mejores capacidades de gobierno local, infraestructuras y recursos humanos y la emergencia de circuitos globales los hace más visibles ante una amplísima gama de potenciales demandantes de sus bienes y servicios.

La preparación del futuro económico y social de un territorio descansa sobre la planificación estratégica territorial, herramienta que se está imponiendo en las agendas políticas, y sobre cuya necesidad ya nadie duda, por su validez para facilitar el desarrollo equilibrado y sostenible de los territorios y asegurar la prosperidad y calidad de vida de sus habitantes. Son muchos los territorios españoles que han redactado y ejecutado un plan estratégico, y Soria quiere entrar a formar parte de la lista de estos territorios.

La provincia de Soria es conocida por ser uno de los territorios más despoblados de España y de Europa, con un débil sistema de poblamiento que no permite la conformación de aglomeraciones urbanas ni, por lo tanto, un denso tejido socioeconómico. También la distingue el hecho de no poseer infraestructuras de transportes y comunicación de primer rango, es decir, vías de alta capacidad y tren de alta velocidad, que la interconecten con las zonas más dinámicas del país, de las cuales no sólo no se encuentra tan alejada, sino que ocupa una posición estratégica.

Muchos de los mejores registros socioeconómicos de Soria, sin embargo, tienen su base en estas carencias estructurales que o bien, como es el caso de impresionante patrimonio forestal de la provincia, han evitado una fuerte presión sobre el territorio permitiendo su conservación a unos niveles que, desgraciadamente, escasean en el contexto europeo o bien, como es el caso del virtual pleno empleo, han llevado a la provincia a agotar sus reservas de población activa por el despoblamiento. En cualquier caso, Soria se encuentra frente a una gran oportunidad de construir su futuro desarrollo ligándolo a un concepto amplio de sostenibilidad medioambiental, social y, en suma, territorial, para la cual tiene condiciones muy especiales y ha desarrollado sólidas prácticas de buena gestión forestal e iniciativas locales y empresariales muy destacables.

Este valioso potencial de sostenibilidad se ha gestado, pues, entre carencias, como a menudo sucede, y define hoy el carácter de la provincia de manera muy visible en toda España y fuera de ella. A la vez, brinda la oportunidad de basar todo desarrollo futuro en las materias en las que actualmente es deficitaria (infraestructuras, emprendimiento, nuevas actividades y nuevos pobladores) en este imperativo de la sostenibilidad lo que, de realizarse exitosamente, configuraría una economía territorial verdaderamente inserta en los parámetros del siglo XXI.

Obviamente, no es bueno que la provincia haya acumulado tanto retraso relativo respecto a los territorios más avanzados de España o de la Unión Europea, pero no ha perdido el tiempo mientras tanto, a pesar de las fuerzas centrífugas, y ha creado un referente de fuerte vigencia en la actualidad y no menos poderosa proyección futura que definirá decisivamente las acciones futuras de los agentes económicos de cara a un desarrollo económico avanzado.





I Introducción

Por otra parte, en el plano socio-económico, Soria se sitúa sobre la media nacional en lo que a PIB per capita se refiere, posee una tasa de actividad ligeramente inferior (56,8% frente a 58,8% de España) y una tasa de paro muy por debajo de las medias nacional y autonómica que sitúa a su mercado de trabajo en pleno empleo (4,8% frente al 7,2% en Castilla y León y 8,0 en España), si bien, como se comentaba, por la mala causa, es decir, el despoblamiento de los grupos activos. Estas magnitudes macroeconómicas se ven favorecidas, sin duda, por el bajo peso demográfico, pero también reflejan una sociedad que ha sabido sacar provecho a los recursos naturales y culturales que tan celosamente Soria guarda, generando además capacidades empresariales pioneras y especialmente valiosas en el magro panorama empresarial soriano. Prueba de ello, son las diversas iniciativas innovadoras de éxito que hoy podemos encontrar en la provincia (Soria Natural, Micoturismo, Pino Soria Burgos, Ash-Coretech, etc.) todas ellas amparadas por la aspiración y la perspectiva realista, en el caso de Soria, del desarrollo sostenible.

En este contexto entre problemático y esperanzador, la Cámara Oficial de Comercio e Industria de la provincia de Soria ha concebido este Plan Estratégico en diversos planos. En primer lugar, como un instrumento de reflexión, consenso y participación de toda la sociedad soriana en la convergencia de sus intereses y empeños hacia el desarrollo integral de la provincia, su progreso y el de sus gentes. Por otra parte, como expresión de su "obligación de liderazgo" en el seno del mundo empresarial soriano, a cuyo servicio se encuentra. Por último, como punto de confluencia y apoyo de las reivindicaciones sorianas hacia las instancias supra-provinciales relevantes. Una reivindicación solvente y comprometida dentro de un Plan Estratégico que expresa, antes que nada, iniciativa, empeño y compromiso local, pero que requiere también actuaciones favorecedoras desde las administraciones autonómica, estatal y europea para que las iniciativas y los empeños locales puedan vencer los muchos obstáculos que Soria acumula todavía para su desarrollo y que no está sólo en su mano remover.

En la elaboración de este documento ha participado ampliamente un conjunto nutrido de agentes directamente relacionados con las problemáticas sectoriales cuya relación aparece al final del mismo. Igualmente, un selecto grupo de expertos compuesto por D. Jesús Ciria Ciria, Catedrático de producción animal y Vicerrector del Campus Universitario de Soria; D. Anselmo García Marín, Doctor en Ciencias Económicas y Director de la Fundación SORIACTIVA de Caja Rural de Soria; D. Alfredo Jimeno Martínez, Director del Plan Arqueológico de Numancia, y profesor de la Universidad Complutense de Madrid; D^a. Mercedes Molina Ibáñez, Catedrática de Geografía Humana y Decana de la Facultad de Geografía e Historia de la Universidad Complutense de Madrid y D. Juan Manuel Ruiz Liso, Doctor en Patología y Director de la Fundación Científica Caja Rural de Soria, además de representantes de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de la provincia de Soria, participaron en los debates de síntesis de los trabajos aportando decisivos puntos de vista y materiales para la adecuada orientación del mismo. A todos ellos transmitimos nuestro agradecimiento, pues su contribución ha permitido llegar a un planteamiento mucho más ceñido a la realidad y potencialidad de la provincia de Soria del que hubiéramos podido alcanzar sin su concurso.





II Diagnóstico

Soria se sitúa en la “Diagonal Continental Europea”, término acuñado dentro del ámbito de la nueva Estrategia Territorial Europea para referirse a ese amplio espacio de bajas densidades que, desde el Algarbe y Alentejo portugueses, atraviesa diagonalmente el territorio español desde Extremadura hasta el pirineo pasando por las Castillas, y entra en Francia por el Limousin hasta el macizo Central. Se trata de un espacio caracterizado por su despoblación, proceso que comienza en el siglo XIX con la revolución industrial y se extiende por el siglo XX, y, por consiguiente, afectado por los problemas que se generan en los territorios con baja densidad demográfica, urbana y económica.

En el **plano demográfico**, este estatus territorial supone la pérdida cuantitativa de recursos humanos para gestionar el territorio, inversión de la pirámide de población, desequilibrios entre sexos, descenso de la natalidad y crecimiento vegetativo negativo. La pérdida de masa social puede desestructurar las comunidades, frente a lo que se contraponen dos elementos de solución: la inmigración general y el retorno de jóvenes sorianos o la llegada de nuevos pobladores cualificados que desarrollen iniciativas sofisticadas basadas en los recursos endógenos pero impulsados por la experiencia y la capitalización exógenas.

En el **plano económico**, a pesar de que los recursos per cápita aumentan al haber menos población, la escasez de mano de obra, especialmente cualificada, es un obstáculo de primera magnitud al desarrollo. Además, una población envejecida es una sociedad poco emprendedora, en la que la productividad decrece, los empleos de calidad no se renuevan, se reducen los servicios y equipamientos a la población, con lo que se resiente la calidad de vida. Soria está especialmente afectada por una baja natalidad empresarial y una alta tasa de desaparición de empresas y profesionales cualificados (sanitarios, por ejemplo) críticos para el bienestar de una población crecientemente envejecida. La solución pasa por dotar de atractivo al territorio, activando sus recursos endógenos y allegando al mismo los elementos exógenos de aglomeración, como son infraestructuras de transporte y comunicaciones, tecnológicas o de servicios que hagan de Soria un territorio competitivo.

En el **plano medioambiental**, la despoblación de los territorios puede causar importantes daños al ser abandonados los usos que mantienen el entorno y apuntalan los sutiles equilibrios naturales. Dotar al territorio de nuevas funciones al servicio de un desarrollo equilibrado es el gran reto en una provincia como Soria, con gran potencialidad para materializar el imperativo de la sostenibilidad, sin que pueda decirse que tal resultado está necesariamente garantizado.

Los párrafos que siguen en esta sección resumen muy sucintamente el diagnóstico de la situación realizado en las mesas sectoriales preparatorias de la elaboración del presente Plan Estratégico. El diagnóstico más amplio estará disponible en el informe final del Plan, pero es necesario su resumen en estas páginas para justificar el análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, y las líneas y medidas estratégicas que lo definen.

En la **demografía** radica la piedra de toque de los problemas de la economía soriana. La escasez de población se traduce en falta de brazos en el mercado de trabajo y, especialmente, falta de trabajadores cualificados, que abandonan la provincia porque la escasa dimensión de las empresas y actividades económicas, debido justamente al reducido tamaño del mercado, no permite la generalización de las oportunidades para los trabajadores más cualificados. La





II Diagnóstico

población envejecida es titular de derechos de pensiones y bienes y servicios públicos que sostienen la actividad de buena parte de las empresas básicas de la provincia (comercio, servicios), pero su papel económico es muy limitado requiriendo, sin embargo, atenciones que los profesionales sorianos de la salud cada vez podrán prestar en menor medida dada la reducción de sus efectivos por jubilación sin reemplazo de los mismos. Casi el 90% de los municipios sorianos tiene menos de 500 habitantes y sólo tres superan los 5.000 habitantes. Soria capital oscila alrededor de los 40.000 habitantes de derecho y acoge a una población de hecho mayor debido a que muchos de sus habitantes conservan empadronamiento de conveniencia en sus municipios de origen, lo que redundará en el despoblamiento de su zona de influencia y la imposibilidad de crear un sistema periurbano de cierto dinamismo. La baja densidad de población, poco más de 9 habitantes por km², no permite ni la aglomeración urbana ni, lo que es consecuencia de ella, la aglomeración de actividades económicas y el que las empresas locales tengan una mayor escala. La provincia necesita no solamente más población, algo que la inmigración puede contribuir a resolver, sino también “nuevos pobladores” y se constata cómo grupos de población joven están optando crecientemente por estilos de vida y de trabajo para los que Soria se encuentra especialmente bien dotada.

Las **infraestructuras** de todo tipo afrontan dificultades fácilmente constatables en el servicio a un territorio escasamente poblado y con núcleos de población reducidos y dispersos. Este es el caso de Soria que clama desde hace décadas por que nuevas infraestructuras articulen mejor sus diversos núcleos de población y acerquen a la provincia a los grandes núcleos y ejes de actividad que la circundan. Algunas soluciones parciales se encuentran en marcha en estos momentos, pero lo que la provincia necesita prioritariamente es una buena conexión por ferrocarril con Madrid, antes incluso que el proyectado ramal del AVE a Calatayud, y autovías que la conecten con el eje del Ebro y norte de España, por un lado, y con el centro del país y otras capitales provinciales de la región por otro. La conexión entre las grandes comarcas sorianas, con objeto de revitalizar las conexiones y flujos entre los centros urbanos de las mismas y la cabecera provincial.

La decadencia del **medio rural** soriano no ha venido compensada por el reforzamiento del medio urbano, debido al débil poblamiento existente en la provincia y la mayor atractividad de los grandes núcleos de población en otras provincias próximas. A pesar de ello, todavía, el 10,2% de la población ocupada se afana en las actividades agrícolas y éstas aportan el 12,6% del PIB de la provincia, si bien estas actividades se realizan en explotaciones reducidas y poco productivas. La ganadería ocupa un lugar relevante pues más de la mitad de la superficie agraria útil se destina a pastos y casi la mitad de las explotaciones agrícolas son de carácter ganadero, en sus dos terceras partes avícola y ovino.

Un 60% de la extensión de la provincia es **superficie forestal** plantada de especies de alto valor económico, social y ecológico. Aproximadamente la mitad es de propiedad pública y otro tanto de propiedad privada. En el segundo caso, especialmente, la demanda de gestión sostenible y aprovechamiento es especialmente sentida y diversas iniciativas asociativas están contribuyendo decisivamente a una gestión renovada del recurso forestal. Los bosques públicos se encuentran por lo general bien cuidados y en proceso de soportar interesantes desarrollos demostrativos de un aprovechamiento sostenible. Debe mencionarse, por su ambición, trayectoria socio-económica, proyección fuera de la provincia y carácter innovador, el aprovechamiento micológico del bosque soriano a través del proyecto MYAS. Otros aprovechamientos emergen con especial vocación de integrar el bosque, la actividad económica local y la proyección exterior de la provincia, como son la producción de biomasa, la caza y el turismo rural y de naturaleza en zonas de especial protección de fauna y flora.





II Diagnóstico

Pero, sin duda, el aprovechamiento forestal con un mayor desarrollo en la provincia es el de la **madera y el mueble**. No sólo el aprovechamiento maderero representa casi el 40% del valor estimado del bosque soriano, sino que la industria del mueble supone uno de los pilares básicos del entramado económico y empresarial para el desarrollo de la provincia, con importantes derivadas industriales y comerciales. Sus numerosas empresas productoras, de tamaño reducido, no obstante, han sabido hacerse un hueco en el mercado nacional, pero el sector está atravesando un período de crisis por las dificultades de las empresas para adaptarse a los cambios en los hábitos de los consumidores, la falta de mano de obra cualificada e innovación y la competencia de productores emergentes con costes laborales muy reducidos. El mueble artesanal de Soria tiene un nicho establecido, sin embargo, que puede desarrollarse adicionalmente mediante una vinculación firme con la gestión sostenible de los bosques sorianos, su aportación a la lucha contra el cambio climático y la producción de maderas de calidad para todo tipo de actividades manufactureras incluida la construcción tradicional.

Las nuevas funciones que el territorio soriano debe desempeñar para su desarrollo pasan por dotarse de atractividad para el **turismo**. Con un patrimonio natural y cultural muy destacado, Soria alberga unos recursos turísticos de primer orden, cuyo reconocimiento dista mucho de encontrarse en el lugar que les corresponde. Su revalorización por parte de los propios habitantes de la provincia y por el resto de potenciales turistas nacionales y extranjeros, requiere de una gestión más acorde con las nuevas demandas de turismo y ocio, siempre bajo criterios de sostenibilidad. Soria es un territorio rico en recursos naturales gracias a sus variados paisajes y a su elevada biodiversidad. Cuenta con espacios de notable calidad en cuanto a su conservación, gracias a la baja densidad de población que caracteriza a la provincia. El turismo surge, en estos territorios, como actividad alternativa, que puede favorecer el mantenimiento de los paisajes culturales pero, sin una gestión prudente de los recursos, puede generar un mayor impacto sobre el medio que el de sus antiguos pobladores. En la actualidad, el peso de la provincia de Soria dentro de Castilla y León, en términos de viajeros y pernoctaciones turísticas, es muy reducido. Pero el peso del turismo rural en la provincia es relevante. Este tipo de turismo presenta claras ventajas en términos de menor estacionalidad y contribución directa al aprovechamiento del patrimonio natural, que debe ser gestionado, de nuevo, con criterios de sostenibilidad integral.

La afluencia de visitantes favorece al **comercio soriano** a falta de un dinamismo más intenso de la población residente. Pero su atomización y falta de definición como comercio especializado en productos locales de calidad, que no faltan, orientados, eso sí, a una demanda más amplia que la meramente provincial, lo expone particularmente a los problemas generales de la provincia expresados en el declive y envejecimiento poblacional. De los más de 2.000 comercios existentes en la provincia, el 30% pertenece a la rama de alimentación. Mientras que la industria crece en productividad, la productividad del comercio decrece por su reducido tamaño y carácter familiar estrecho, relativa antigüedad. Ello se traduce una modesta valoración del comercio soriano por parte de los usuarios cuando se les interroga acerca de la adecuación de las estructuras del pequeño comercio local.

La energía es un sector con importantes derivadas industriales e innovadoras. Las **energías renovables**, especialmente, presentan un potencial de negocio, innovación y capacidad de fijar a la población en el territorio, mediante la definición de nuevos usos del mismo, que Soria no está desaprovechando, al menos en lo que se refiere a la creación de capacidad de producción de las mismas. Un aspecto relevante es que la regulación de su producción descansa en la





II Diagnóstico

instancia regional, muy desarrollada en Castilla y León, que puede adaptarse para tener en cuenta especificidades locales. Soria produce casi el 30% de la energía eólica generada en Castilla y León y el 18% de la energía generada mediante biomasa, pero sólo el 3% de la energía eléctrica generada mediante minicentrales hidráulicas y un porcentaje insignificante de la energía solar. Pueden citarse casos de gran relevancia por su potencial para la provincia, como el del Centro de Energías Renovables del CIEMAT, o su efecto ya constatado, como la fabricación de paneles solares en Almazán, pero sería bueno que la potencialidad que la provincia posee para este tipo de desarrollos se materializase más ampliamente con el concurso de la iniciativa local y la adecuada orientación de los muchos incentivos que el sector tiene a su favor buscando la máxima implicación de los promotores con el desarrollo de Soria. La energía solar y la biomasa son claros candidatos a una fuerte expansión en la provincia.

Un sector muy relevante, dentro de la actividad industrial que tiene Soria, es el de la **automoción**, que representa el 19,4% del empleo y un 21,0% de la facturación del conjunto de la industria soriana. Asimismo, tiene un elevado protagonismo en los intercambios comerciales de la región con el exterior, representando un 26,0% y 11,7% de las exportaciones e importaciones, respectivamente (en 2006). Ahora bien, comparado con su homólogo en otras provincias de la región, como Valladolid y Burgos, el tejido industrial soriano de este sector es menos avanzado y no se da la presencia de sedes relevantes de las empresas auxiliares en la provincia. La escasez de mano de obra es también notoria y, a pesar de la existencia de buenos centros de Formación Profesional el personal más cualificado marcha a otras factorías fuera de Soria en cuanto adquiere una cierta experiencia.

Dentro de Castilla y León, Soria se sitúa a considerable distancia de los principales polos de **actividad empresarial**, que son Valladolid y León, con 35.173 y 33.563 empresas, respectivamente, frente a las poco más de 6.000 empresas registradas en la provincia. Predominan las empresas sin asalariados o con muy pocos trabajadores, lo que implica la existencia de un tejido empresarial con dificultades para abastecer mercados amplios y afrontar planes de crecimiento e innovación, retener a los trabajadores cualificados, etc. Con un porcentaje de empresas en el sector industrial ligeramente mayor que en el resto de la región y de España, los servicios avanzados están sin embargo menos desarrollados proporcionalmente, mientras que las empresas constructoras tienen una mayor representación. La dinámica de creación de empresas ha sido bastante más modesta en Soria que en el conjunto de España en los últimos años.

Las **nuevas tecnologías**, por fin, son especialmente relevantes a la hora de realizar el diagnóstico de la provincia, pues las condiciones demográficas y territoriales (poblamiento) de la misma exigen, por un lado, su despliegue a fin de compensar las carencias de las infraestructuras físicas y, por otro, determinan la escasa rentabilidad privada de dicha inversión. Este es pues un caso para que la iniciativa privada y pública, en todos sus niveles, colaboren estrechamente en la provisión de redes y servicios que suplen admirablemente bien las carencias de un territorio escasamente poblado estimulando el emprendimiento y la prestación de servicios telemáticos donde no llegan los sistemas físicos de transporte y comunicaciones y la movilidad física es reducida.





III Análisis DAFO

El variado diagnóstico realizado en la sección anterior configura una matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que se resume a continuación. Entenderemos las Debilidades y Fortalezas como elementos de entorno interno sobre los que los agentes provinciales tienen un margen más o menos amplio de maniobra para influir en ellas, corrigiendo las primeras y reforzando las segundas. Por su parte, las Amenazas y Oportunidades son elementos de entorno exterior sobre los que los agentes provinciales carecen de control, aunque sí pueden defenderse de las primeras y aprovechar las segundas mediante las políticas oportunas. Esta matriz DAFO es genérica para el conjunto de la provincia, mientras que las matrices DAFO sectoriales se han omitido por razón de espacio aunque se ofrecerán en el documento final del Plan Estratégico.

Las **debilidades** arrancan de la reducida escala poblacional, lo que acarrea carencias en el tamaño de las entidades de población, su articulación en aglomeraciones urbanas, el tamaño del mercado provincial y la escala de las empresas. Estas debilidades interrelacionadas están agudizadas por las dificultades para articular las infraestructuras necesarias a la cohesión territorial, lo que difícilmente está en la mano de los agentes locales el corregir por sus propios medios. Las infraestructuras no son solamente de transporte y comunicaciones, también de gestión y suministro de servicios a la población y las empresas y las dificultades para tejer las redes necesarias afectan también a la cohesión social. Las debilidades se encuentran pues estrechamente entrelazadas y se refuerzan unas a otras, haciendo más difícil la intervención desde dentro sin apoyos exógenos que rompan algunos de los círculos viciosos.

Las **fortalezas**, curiosamente, se presentan ligadas en parte a algunas de las carencias más acusadas, como es el caso del patrimonio cultural de la provincia en sentido amplio (que incluye la naturaleza y el paisaje), relativamente intacto gracias a la escasa presión poblacional y urbanística. No sin que ello entrañe un riesgo de abandono generalizado, como se ha constatado en algún caso. Fortalezas también asociadas a desarrollos más recientes, aunque puntuales, y susceptibles de generalización a nada que las condiciones empresariales, demográficas y de las infraestructuras acompañen.

Las **amenazas** se declinan en términos de las carencias severas que en diversos órdenes, ciertamente ajenos al control de los agentes sorianos, se observan respecto al agotamiento de las reservas de actividad de la población, la fuerte competencia de territorios más dotados y mejor preparados para la globalización, la progresiva reducción de especialistas sanitarios o la inadecuada aplicación al peculiar caso soriano de las directrices de ordenación territorial y urbana.

Las **oportunidades**, por fin, vienen de la mano de desarrollos globales que podrían encontrar una especialmente favorable concreción en Soria si su visibilidad global fuese más acusada y los desarrollos infraestructurales previstos se acabasen materializando. Pues la provincia posee bases muy sólidas para que su territorio se “reinvente” mediante la definición de nuevas funciones, o para la acogida de “nuevos pobladores”, incluida una inmigración asistida y formada en origen, los nuevos usos de los recursos naturales que abundan en la provincia. También son relevantes los “retornos” que los sorianos del exterior pueden contribuir a su tierra o la emergencia de nuevos nichos de actividad que se detectan en la economía soriana.





Análisis DAFO

Debilidades

- Despoblamiento: escasa masa crítica para la reactivación socio-económica
- Envejecimiento de la población y falta de reemplazo generacional
- Poblamiento desequilibrado: concentración poblacional y atomización del poblamiento. Alto grado de "ruralidad". Ausencia de sistemas urbanos de entidad
- Conflictos de uso del territorio y débil estructura comarcal
- Acusada emigración femenina en el medio rural y consiguiente masculinización en las generaciones de población
- Escasa población activa femenina
- Aspectos socio-culturales desfavorables: excesiva dependencia de las ayudas de la administración; pesimismo/inactividad; escasa valorización de los recursos propios
- Estructuras educativo-formativas deficientes y poco adecuadas a las necesidades de la población local y del empresariado. Baja formación profesional y continua
- Carencias actuales de infraestructuras de transporte y comunicaciones: falta de carreteras de alta capacidad y abandono de las líneas de ferrocarril. Banda ancha insuficiente
- Escaso asociacionismo empresarial. Débil tejido empresarial
- Baja densidad empresarial y falta de ambición emprendedora
- Baja conexión Universidad-Empresa
- Factores de innovación limitados: escasa gestión de la innovación, reducida transformación de la producción local y pobre comercialización
- Débil marketing territorial y reducida competitividad de la provincia

Amenazas

- Retraso de la concreción de las nuevas infraestructuras de transporte previstas en el PEIT para Soria
- Competencia limitada con otros territorios a la hora de atraer población e inversiones
- Riesgo de deslocalización empresarial agudizado por la globalización
- Fuga de jóvenes que encuentran en otras provincias la oferta que demandan (formación, empleo, vivienda)
- Creciente escasez de profesionales sanitarios para una población envejecida
- Reservas de población activa al límite de su agotamiento debido al pleno empleo de la mano de la población activa
- Impactos negativos sobre el territorio si no se realizan una gestión prudente mediante las Directrices Generales de Ordenación Territorial y Urbana autonómicas, provinciales y sub-provinciales
- Aumento de la brecha digital con provincias y regiones más avanzadas





Análisis DAFO

Fortalezas

- Elevada calidad ambiental: pocos problemas de sobreexplotación propios de otros territorios densamente poblados
- Patrimonio cultural de calidad, especialmente histórico-artístico y natural
- Positivas experiencias de los Grupos de Acción Local sorianos
- Posición geo-estratégica de enlace entre los ejes de comunicación del Ebro y el Duero y el centro y norte de la península
- Productos agroalimentarios diferenciados y de calidad
- Nichos de formación especializada (fisioterapia, español para extranjeros, energías renovables)
- Características endógenas idóneas para la realización de proyectos piloto: incentivos al emprendimiento, nuevas tecnologías, “nuevos pobladores”, etc.
- Buenas condiciones ambientales y técnica para la investigación, el desarrollo y la formación de energías renovables y tecnología asociada, con potencial para revertir en el desarrollo de la provincia

Oportunidades

- Demanda global de productos locales de calidad y diferenciados
- Nuevas concepciones del desarrollo (sostenibilidad): Estrategia Territorial Europea, Ley de Desarrollo Rural
- Fuerte peso de la población vinculada a Soria: “los sorianos que residen fuera”
- Creciente “cultura del territorio” y nuevas funciones del territorio en el siglo XXI
- Mejoras de la accesibilidad a través de la ejecución de los planes PEIT y PAES
- Nuevos nichos formativos y empresariales: micología, sostenibilidad, energías renovables, nuevas tecnologías, agroalimentario de calidad y ecológico, educación y salud, turismo idiomático, Ley de Dependencia, Espacio Europeo de Educación Superior (Bolonia)
- Nuevos usos de los recursos naturales: productos forestales secundarios, productos agrarios para biocombustibles, recursos climáticos para energías renovables y para prácticas deportivas, paisaje como recurso y calidad de vida (vida saludable)
- Inmigración, especialmente asistida y formada en origen, y “nuevos pobladores” como alternativa para frenar el despoblamiento de las áreas rurales y dinamizar a la población en su conjunto
- Proximidad a los grandes mercados turísticos emisores del país: Madrid, Cataluña, País Vasco y Comunidad Valenciana
- Diversificación productiva y aparición de nuevos segmentos de clientes
- Contribución de las TIC a la dinamización del medio rural, las empresas y la sociedad





IV Ejes estratégicos y líneas de acción

A la vista del balance DAFO que se ha elaborado para la provincia de Soria, deben definirse las estrategias oportunas para la acción a la que invita dicho balance. Estas estrategias se expresan también en líneas de acción concretas tanto generales como sectoriales, pero pueden caracterizarse en este momento en grandes categorías ajustadas a los pares que se pueden formar de Debilidades/Fortalezas y Amenazas/Oportunidades. Las cuatro categorías que surgen de esta comparación se muestran en la tabla siguiente.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategia Ofensiva Consiste en orientarse hacia oportunidades seleccionadas que mejor se ajustan a las fortalezas existentes	Estrategia Pro-activa Consiste en trabajar para superar las debilidades aprovechando las oportunidades existentes
Amenazas	Estrategia Reactiva Consiste en utilizar las fortalezas para reducir la vulnerabilidad ante las amenazas existentes	Estrategia Defensiva Consiste en establecer un “plan defensivo” para evitar las amenazas cuando las debilidades son insuperables

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico y el balance DAFO anteriormente comentados se han definido tres grandes ejes estratégicos en los que se agrupan los nueve sectores y áreas sensibles de la economía soriana analizados en el diagnóstico y sobre los cuales el proceso participativo previo a la elaboración de este documento permitió obtener los principales elementos de reflexión estratégica. Estos ejes son los siguientes:

EJE 1. Población y territorio. En este eje se agrupan las reflexiones de las mesas sectoriales de “Población y Recursos Humanos” e “Infraestructuras y Urbanismo”. Las medidas que se incluyen en este primer eje estratégico van dirigidas a contrarrestar las principales carencias que sufre Soria, a atraer población y a crear el espacio de interacción virtuosa entre el medioambiente y los necesarios soportes físicos para el poblamiento y el desarrollo de las actividades económicas, para hacer del territorio soriano un espacio atractivo y sostenible, competitivo con otros territorios y que ofrezca un elevado nivel de calidad de vida a sus habitantes.

EJE 2. Dinamización del tejido económico. En este eje se resumen las siguientes mesas sectoriales: “Agricultura y Agroalimentario”, “Forestal y Mueble”, “Turismo y Comercio” y “Automoción”. Las medidas que se incluyen en este segundo eje estratégico van dirigidas a proporcionar nuevas oportunidades de actividad a sectores convencionales, bien arraigados en el tejido productivo provincial, pero que sufren limitaciones competitivas debido a su madurez y amenazas de deslocalización teniendo sin embargo potencial de desarrollo renovado. Oportunidades que ayuden a regenerar la productividad y consolidar el núcleo de competitividad del territorio soriano.





IV Ejes estratégicos y líneas de acción

EJE 3. Clusters emergentes, innovación y emprendimiento. En el que se resumen las reflexiones de las mesas sectoriales “Energías Renovables”, “Emprendimiento” y “Nuevas Tecnologías”. Las medidas que se incluyen en este tercer eje estratégico van dirigidas a fomentar y aprovechar las nuevas tecnologías y la emergencia de nuevas actividades y nichos de mercado que ya despuntan en la provincia, asociando a ellas el espíritu emprendedor innovador, de forma que a medio y largo plazo se renueven las fuentes de competitividad de la provincia.

Para cada uno de estos ejes estratégicos se expresan a continuación las principales medidas generales, síntesis, a su vez, del proceso participativo, ordenadas en función de la naturaleza estratégica que la combinación de Debilidades/Fortalezas y Amenazas/Oportunidades determina. Esta síntesis ha sido realizada por Afi elevando a categorías más generales las aportaciones de los participantes en las mesas sectoriales y teniendo en cuenta las opiniones de los expertos de las mesas transversales. Las medidas sectoriales, más precisas aunque comunes a algunas de las propuestas a continuación, indicadas más concretamente por los participantes en las mesas sectoriales se detallan en la sección siguiente.

EJE 1. POBLACIÓN Y TERRITORIO Estrategias y líneas de acción

OFENSIVA (Fortalezas/ Oportunidades)	PROACTIVA (Fortalezas/ Amenazas)	REACTIVA (Debilidades/ Oportunidades)	DEFENSIVA (Debilidades/ Amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> → Nuevos pobladores: oferta cultural, residencial, Soria urbana y rural integrada, incentivos salariales, de vivienda y calidad de vida → Creación de un centro para personas con algún tipo de discapacidad por accidente 	<ul style="list-style-type: none"> → Coordinación territorial, conexión e integración entre cabeceras comarcales: creación de un Consejo Comarcal → Nueva oferta de estudios que se adapten a las necesidades y potenciales locales: energías renovables, agroalimentario, automoción, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> → Declaración de Soria como “Provincia Despoblada” a efectos de concesión de incentivos especiales → Desarrollo de espacios urbanos de calidad (residencial, de actividad económica y ocio) mediante uso adaptado de las normas territoriales y urbanísticas 	<ul style="list-style-type: none"> → Desarrollo de Planes Estratégicos de Ordenación Territorial, provincial y comarcales → Políticas de vivienda para jóvenes e inmigrantes como factor de atracción territorial → Realización de las infraestructuras necesarias, especialmente una conexión ferroviaria de calidad con Madrid





IV Ejes estratégicos y líneas de acción

EJE 2. DINAMIZACIÓN DEL TEJIDO ECONÓMICO Estrategias y líneas de acción

OFENSIVA (Fortalezas/ Oportunidades)	PROACTIVA (Fortalezas/ Amenazas)	REACTIVA (Debilidades/ Oportunidades)	DEFENSIVA (Debilidades/ Amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> → Centro de diseño y productos del mueble: marca de calidad "mueble de Soria" → Comercialización y "branding" de la provincia: sellos de calidad, IGP, productos singulares, lonja micrológica → Creación de Centros Tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> → Formación a agricultores: operativa y empresarial → Desarrollo de productos turísticos estrella: estacionalidad y naturaleza, tren turístico, español para extranjeros → Comercio rural, turismo y comarcas: creación de etiqueta "Colmados de Soria" (agrotiendas) → Mayor participación y visibilidad de la industria soriana de la automoción en FACYL 	<ul style="list-style-type: none"> → Promoción de suelo industrial (en la capital y otras cabeceras comarcales) → Garantizar el abastecimiento eléctrico en polígonos industriales → Prácticas de jóvenes trabajadores locales en empresas de sorianos fuera de la provincia → Creación de cadenas integradas de semilleros-viveros-centros de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> → Gerencia para la dinamización comercial: más asociacionismo y comercializadoras sorianas → Programas de fomento de la cooperación empresarial para superar la reducida escala de las unidades productivas → Creación de un Centro de Gestión Integral de recursos para las empresas





IV Ejes estratégicos y líneas de acción

EJE 3. CLUSTERS EMERGENTES INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO - Estrategias y líneas de acción

OFENSIVA (Fortalezas/ Oportunidades)	PROACTIVA (Fortalezas/ Amenazas)	REACTIVA (Debilidades/ Oportunidades)	DEFENSIVA (Debilidades/ Amenazas)
<ul style="list-style-type: none">→ Presencia institucional en la red: creación de una web común con vínculos sectoriales: calidad, diseño, contenido y sinergias→ Biomasa forestal y cultivada (matorral): jornadas de formación para el desarrollo de proyectos empresariales rurales basados en la biomasa→ Gestión integral del monte: actuaciones en nichos concretos: Jornadas sobre la resina→ Plan de desarrollo de la energía solar	<ul style="list-style-type: none">→ Banda ancha: cobertura total→ Potenciar la comercialización virtual de los productos y servicios sorianos→ Desarrollo de actividades logísticas aprovechando las nuevas redes de infraestructuras proyectadas para Soria	<ul style="list-style-type: none">→ Vincular al CEDER con las empresas sorianas, especializadas y de componentes para la industria→ Potenciar las relaciones universidad-empresa: red OTRI y creación de empresas: Plan de <i>Spin offs</i>→ Fomento de la participación de los investigadores locales en nuevos proyectos empresariales sorianos basados en la innovación→ Favorecer el emprendimiento a través de la cooperación <i>seniors-juniors</i> (bancos de tiempo)	<ul style="list-style-type: none">→ Colaboración empresarial en Prevención, Calidad, I+D+i y know-how, con participación de los trabajadores→ Colaboración logística (sector automoción)→ Consolidar la flexibilidad y generalizar buenas prácticas (sector automoción)→ “Talleres” de empresariado





V Medidas sectoriales

En esta sección se muestra un conjunto de 95 medidas sectoriales que surgieron de las diferentes mesas sectoriales. En número de nueve, estas mesas sectoriales contribuyeron a la elaboración y discusión de los diagnósticos que se han resumido en la sección 2 de este documento y, por lo tanto, estas medidas responden a las inquietudes desveladas por los agentes a lo largo del proceso participativo.

Se han recogido todas las medidas propuestas por los agentes y expertos sectoriales, aunque en una segunda ronda se han sometido a un análisis de prioridad y viabilidad que permitirá más adelante seleccionar las más relevantes en estas dos dimensiones para configurar el Plan Estratégico de Desarrollo de Soria en torno a objetivos asociados a dichas medidas, órganos ejecutores de las mismas, estimación de recursos necesarios y esquema de seguimiento y gestión del Plan. Un informe posterior más detallado contendrá todos estos elementos y permitirá la puesta en marcha del Plan en el periodo 2008-2010.

La concreción de estas medidas en objetivos, órganos ejecutores, presupuestos, calendarios y mecanismos de seguimiento es consustancial a la formulación de un plan estratégico. Todo ello requiere la existencia de una Gerencia del Plan que estará encabezada por la Cámara Oficial de Comercio e Industria de la provincia de Soria y compuesta, en cualquier caso, por un grupo de agentes representativos de la sociedad soriana de entre los involucrados en las consultas realizadas para la elaboración del presente Plan Estratégico y que juntarán a esta condición la de representar a alguno de los órganos ejecutores de las medidas contempladas por el Plan. Igualmente, esta Gerencia contará con la asistencia de una oficina técnica compuesta por personal de la Cámara de Soria y expertos externos seleccionados para el caso. Las tareas de la Gerencia consistirán en poner en marcha efectiva el Plan Estratégico de Soria y asegurar su cumplimiento en plazo tomando las decisiones oportunas para ello cuando las circunstancias lo requieran.

A partir de este conjunto de medidas, junto a los diagnósticos iniciales y las opiniones del grupo de expertos convocados en la mesa transversal final se han extraído los elementos que han configurado el análisis DAFO de la sección 3 y, junto a este balance DAFO, las actuaciones generales determinadas por los tres grandes ejes estratégicos de actuación y las correspondientes estrategias y líneas de acción comentadas en la sección 4.





V Medidas sectoriales

Medidas sectoriales: Infraestructuras y territorio

1. Declaración de Soria como Provincia Despoblada a efectos de concesión de incentivos especiales
2. Ejecución de las infraestructuras contempladas en el PEIT y “Plan Específico para Soria”
3. Mejoras en la capilaridad interna de la malla de carreteras autonómicas y locales
4. Impulso de los servicios de transporte público entre los municipios rurales y los principales nodos de referencia territorial sorianos
5. Potenciar las funciones logísticas de Soria dentro del denominado “Corredor del Duero” y la creación de centros logísticos
6. Infraestructuras para la sostenibilidad: instalaciones de energías renovables, tratamiento de residuos urbanos y de las aguas residuales, disfrute de la naturaleza y construcción de vertederos para la gestión de residuos industriales no peligrosos
7. Propuesta de comarcalización: definición de áreas para la ordenación territorial a escala intermedia (supramunicipal-subregional). Reforzar las funciones estructurantes de las cabeceras comarcales a través de nuevas dotaciones y transportes de mayor rango
8. Aprovechar la excelencia y experiencia de los Grupos de Acción Local (que son referencia nacional) e incorporar a las cuatro áreas funcionales o comarcas GAL otra que comprenda el Alfoz, o área de influencia periurbana, de la ciudad de Soria
9. Implantación y seguimiento de Agendas Locales 21 en los municipios / mancomunidades / comarcas de la provincia de Soria. Proyecto DEYNA
10. Potenciar el posicionamiento de la provincia como territorio que apuesta por la sostenibilidad de su desarrollo. Apoyo a iniciativas económicas que permitan la conservación de los paisajes. Soria como una zona de alto valor medioambiental y paisajístico a poca distancia de las principales urbes del país. Implica acciones de mejora de la accesibilidad, marketing territorial y promoción de la “Marca Soria”



V Medidas sectoriales

Medidas sectoriales: Población y RR HH

11. Localización de la sede del Observatorio Permanente de Estudio de la Población de la Junta de Castilla y León en Soria
12. Incentivos empresariales y medidas discriminatorias positivas para la mujer. Conciliación de la vida familiar y laboral, a través de la reorganización de los horarios laborales, la formación y reestructuración de los servicios de cuidado a personas dependientes y ordenación de las ayudas económicas que favorezcan el acceso a servicios de apoyo o cuidado a personas dependientes
13. Continuidad del proyecto “abraza la tierra”, llevando nuevos pobladores al medio rural y sensibilización de la población local
14. Captación de flujos de inmigración con buena cualificación profesional
15. Programas que faciliten una mayor calidad de vida en el medio rural, que frenen la emigración de los jóvenes; por medio de nuevos equipamientos sociales (locales y comarcales) que faciliten el acceso a la formación de calidad, al empleo, al ocio, a la cultura y al deporte
16. Mejora de las oportunidades económicas de los colectivos más vulnerables (jóvenes, mujeres e inmigrantes), a través de la creación de empleo, el autoempleo y las pequeñas empresas. Aprovechar las nuevas posibilidades que brindan los “nuevos yacimientos de empleo” y las nuevas demandas socioeconómicas (medio ambiente, servicios sociales, nuevas tecnologías, turismo rural, comercio de proximidad, etc.)
17. Implicación de los emigrantes sorianos y sus descendientes en iniciativas de desarrollo y atracción de nuevos residentes. Generación de oportunidades para el retorno de sorianos con experiencia “exógena” que impulsen iniciativas de desarrollo endógeno
18. Mantenimiento y mejora de las condiciones ambientales que hacen de Soria un lugar atractivo para vivir. Para ello, las administraciones competentes deben ser garantes de una adecuada gestión del espacio y recursos ambientales de los municipios, por medio de una correcta planificación urbanística y otros mecanismos de Ordenación del Territorio. Batería de reclamos para nuevos residentes que busquen vivir en un entorno de gran calidad de vida
19. Promociones de vivienda social para los jóvenes, condiciones favorables para el acceso a la vivienda en el medio rural para nuevos pobladores, planes especiales de rehabilitación y mejora de viviendas rurales para su uso como alojamiento de trabajadores inmigrantes, fomento de la construcción de viviendas en el medio rural, etc.





V Medidas sectoriales

Medidas sectoriales: Agricultura y agroalimentario

20. Programa de incorporación de los jóvenes a las explotaciones agrarias renovadas y desarrollo de políticas que propicien la viabilidad de las mismas
21. Mejora de las técnicas de producción agropecuaria potenciando la calidad y la promoción y comercialización de sus derivados
22. Incrementar las inversiones o capitalización de las explotaciones
23. Desarrollo de prácticas agroambientales y ecológicas, con vistas a reforzar el valor añadido de las producciones agropecuarias
24. Puesta en valor de tierras abandonadas, potenciando la reforestación, recuperación de cultivos históricos de calidad e introducción de nuevos cultivos con garantías de demanda (biomasa)
25. Apostar por la calidad, a través de los productos con denominación de origen, las IGP y el marketing territorial de Soria. Implantación de sistemas de calidad en la producción agroalimentaria. Creación de empresas agroalimentarias que aprovechen los productos de calidad y las IGP de Soria.
26. Participación directa o control de los circuitos de comercialización, la promoción, el incremento del valor y, en definitiva, la competitividad del sector
27. Impulsar el asociacionismo, cooperativismo y la mentalidad empresarial de los agricultores
28. Como complemento de rentas y diversificación productiva, desarrollo de actividades de agroturismo y granjas escuela, que atiendan la gran demanda potencial de los mercados urbanos
29. Aprovechar la posibilidad de obtener ayudas institucionales a través de los programas europeos, nacionales y autonómicos para la realización de proyectos empresariales de carácter innovador en el mundo rural
30. Medidas destinadas a paliar la crisis derivada del aumento del coste de producción de las producciones ganaderas y extensión de la capacidad ganadera de la provincia
31. Impulsar nuevas políticas agrarias que busquen el equilibrio entre producción y sostenibilidad, valorando el papel de los agricultores en la preservación del medio
32. Creación de carrera universitaria o ciclo de formación profesional del agricultor



V Medidas sectoriales

Medidas sectoriales: Forestal y Mueble

33. Programa de generalización de buenas prácticas de uso y gestión integrada del monte
34. Certificaciones de calidad y sistemas de gestión forestal sostenible
35. Desarrollo y generalización de los Planes de Ordenación Forestal-Recursos Forestales (PORF)
36. Aplicación de los objetivos del proyecto FOREMED: constitución de modelos agrupativos de propiedad y/o gestión forestal (convenios, cesiones de uso) y consolidación y saneamiento de figuras de propiedad forestal colectiva existentes
37. Creación de mercados para nuevas especies forestales (sabinas)
38. Regulación de la explotación y calidad micológica: extensión del modelo MYAS
39. Marcas de calidad de los productos forestales de Soria
40. I+D en generación energética con biomasa
41. Promoción turística sostenible de los espacios y recursos forestales de Soria
42. Unir Marca "Pino de Soria" con marca "Mueble de Soria"
43. Pasar de la mera producción de mobiliario a un concepto global de negocio: marketing, distribución-mercado global, innovación tecnológica y en el diseño
44. Acciones de fortalecimiento y organización de los productores de muebles
45. Centro de diseño y desarrollo de producto, marketing para el sector del mueble
46. Suelo industrial asequible en zona de Pinares
47. Puesta en valor de la resina como producto de futuro viable

Medidas sectoriales: Turismo y Comercio

48. Creación de una figura de gestión mixta independiente, público-privada, que permita un manejo ágil e integrado de los recursos y potencialidades de Soria, y que lleve a cabo estudios de mercado y de coyuntura turística
49. Creación de un "producto estrella" que guíe al turista por el territorio
50. Campañas impactantes de promoción y difusión turística de Soria, tanto hacia la población local, como hacia fuera del territorio
51. Posicionar Soria como un referente nacional para los estudiantes extranjeros de español, y aprovechar las derivadas económicas del turismo idiomático
52. Ayudas a la formación de los empresarios del sector turístico
53. Apoyo a la certificación turística de calidad y marcas geográficas: actividades, establecimientos y productos (D.O e Indicaciones Geográficas Protegidas)
54. Promoción de un "Espacio continuo de servicios": infraestructuras, establecimientos de alojamiento, actividades complementarias, venta de productos locales
55. Planes de dinamización del comercio
56. Creación del Patronato de Comerciantes
57. Plan de coordinación y apoyo entre los sectores del comercio y del turismo
58. Fortalecimiento de la actividad comercial dirigida a dar servicios a empresas turísticas
59. Creación de la figura del gerente único compartido para asociaciones de comerciantes
60. Apoyo de la Administración al fomento del asociacionismo en el comercio





V Medidas sectoriales

Medidas sectoriales: **Automoción**

61. Crear un observatorio del sector de fabricantes de equipos y componentes de automoción en la provincia, fortaleciendo las relaciones entre la Administración Local, empresas y agentes sociales
62. Participación más visible de Soria en el Foro de Automoción de Castilla y León (FACYL)
63. Adaptar la oferta educativa a las necesidades de las empresas del sector en niveles de Ciclos Formativos y Universitario
64. Colaboraciones en proyectos de I+D+i entre fabricantes y la industria auxiliar
65. Promover la cooperación inter-empresarial, de forma que se consiga una mayor colaboración para suministrar a las empresas fabricantes
66. Plan de fomento de la internacionalización (identificación de polos de excelencia y proyección al exterior) de las empresas sorianas de automoción
67. Proyectos de colaboración en el área logística
68. Ayudas para fomentar la actividad de innovación en el sector
69. Potenciar el grado de concertación social en el conjunto de empresas de la provincia para incrementar la flexibilidad laboral
70. Mejora de los sistemas de gestión de las empresas del sector
71. Plan de consolidación del know-how tecnológico del sector: patentes sobre los productos desarrollados y preservación del secreto de los procesos

Medidas sectoriales: **Energías renovables**

72. Campañas de formación y difusión para incentivar la inversión directa en energías renovables en la provincia (participación en parques solares y en producción de biodiesel). Asesoramiento a empresas externas sobre las ventajas territoriales de Soria para la inversión en renovables y los instrumentos de financiación disponibles en el ámbito autonómico, provincial y local
73. Apoyo a la constitución de empresas de servicios complementarios a la generación renovable (instalación, operación y mantenimiento)
74. Apoyo a la constitución de empresas especializadas en la realización de auditorías energéticas, mejora de la eficiencia energética y los aspectos relacionados con el nuevo Código Técnico de la Edificación
75. Fomentar la participación de las empresas en proyectos de I+D vinculados a la generación energética con renovables (biomasa y solar especialmente)
76. Creación y mejora de redes eléctricas para la distribución de la energía renovable producida





V Medidas sectoriales

Medidas sectoriales: Nuevas Tecnologías

77. Universalización de la Banda Ancha en la provincia
78. Incorporación de alternativas tecnológicas (WiMax, HSDPA)
79. Extensión del programa de telecentros a todos los municipios: impulso a la formación en Sistemas de Información Geográfica, redes sociales, banca electrónica, AAPP sorianas en internet (e-Administración)
80. Potenciar el uso de software libre en las AAPP sorianas
81. Creación de una red telemática de servicios a establecimientos turísticos
82. Difusión de las TIC entre empresas
83. Puesta en marcha de servicios de teleasistencia
84. Programas de tecnificación del sector primario

Medidas sectoriales: Creación de empresas y Servicios a Pymes

85. Plan de mejora de la visibilidad (promoción exterior, webs profesionales, marketing profesional, en general) de los productos y servicios de la provincia para acceder al mercado nacional e internacional. Diferenciar la oferta de productos y servicios de Soria respecto a otros territorios competidores (oferta local-demanda global)
86. Plan de mejora del capital humano y el espíritu emprendedor a través de acciones formativas (penetración en todos los niveles educativos)
87. Red de Business Angels (asesor senior que acompaña a los emprendedores, les resuelve dudas y facilita gestión de trámites y contactos, aportando financiación eventualmente). Tutores senior para dirigir actividades de emprendimiento durante todo el proceso y elaboración de una guía coherente de ayudas para el emprendimiento
88. Plan de fomento de la inversión en nuevos sectores de actividad (energías renovables)
89. Promover formas de colaboración entre empresas para superar las limitaciones derivadas del pequeño tamaño de las mismas a través de las Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEI) creadas por el Mº de Industria
90. Creación de una red integrada semilleros-viveros- centros de negocio
91. Acciones formativas para incentivar el comercio exterior
92. Contacto con ADE-Excal para incrementar la visibilidad de Soria en las redes de promotores que tiene la Junta de Castilla y León en diversas ciudades extranjeras
93. Programa de fomento de proyectos emprendedores relacionados con la innovación (en relación con las AEI)
94. Programa de evaluación y adaptación de los ciclos formativos de FP a las necesidades de las empresas de la provincia
95. Plan de fomento del e-learning para trabajadores con ocupaciones laborales o domésticas, completando con prácticas en empresas





Anexo

Agentes y expertos que han participado en las mesas sectoriales y transversales. Equipo técnico

MESA POBLACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Asociación para el Desarrollo Endógeno de Almazán y otros municipios (ADEMA)
Asociación de Promotores de Energía Eólica de Castilla y León (APECYL)
Cámara Oficial de Comercio e Industria de la Provincia de Soria
Cruz Roja Española
Dirección Provincial de Educación
Excmo. Ayuntamiento de Soria
Federación de Organizaciones Empresariales Sorianas
Fico Mirrors, S.A.
Instituto Nacional de Estadística
Patronato para el Desarrollo Integral de Soria
Sindicato de Comisiones Obreras (CC.OO)
Sindicato UGT
Repa Servicios Antiestrés y Ocio, S.L.
Universidad Complutense de Madrid
Universidad de Valladolid
Woco Ibérica, S.A.

MESA DE INFRAESTRUCTURAS Y URBANISMO

Cámara Oficial de Comercio e Industria de la provincia de Soria
Colegio Oficial de Arquitectos de Soria
Colegio Oficial de Secretarios de Ayuntamientos de Soria
Europea de Viviendas Duero S.L.
Excmo. Diputación Provincial de Soria
Excmo Ayuntamiento de Ágreda
Excmo. Ayuntamiento de Almazán
Excmo. Ayuntamiento de San Esteban de Gormaz
Excmo. Ayuntamiento de San Leonardo de Yagüe
Patronato para el Desarrollo Integral de Soria
Plataforma Soria Ya;
Polígono Industrial Navalcaballo
Sindicato UGT
Tamesa S.A.
Transportes y Logística de Pedro S.A.

MESA AGRICULTURA Y AGROALIMENTARIA

Aperitivos de Añavieja S.A.
Asociación de Desarrollo Rural Proyecto Noreste Soria (PROYNERSO)
Asociación de Jóvenes Agricultores (ASAJA)
Asociación micológica Myas
Asociación Tierras Sorianas del Cid
Carbónicas Navalpotro
Cámara Agraria de la Provincia de Soria
Cámara Oficial de Comercio e Industria de la Provincia de Soria
Canard S.A.
Centro de Desarrollo de Energías Renovables (CEDER)
Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG)
Consejo Regulador D.O. de Mantequilla de Soria
Copiso
Galletas Tejedor S.A.
Mancomunidad de los 150 pueblos de la Tierra de Soria
Patronato para el Desarrollo Integral de Soria
Junta de Castilla y León
Unión de pequeños Agricultores y Ganaderos (UPA)
Universidad de Valladolid
Wil Fungi S.A.

MESA FORESTAL Y MUEBLE

Asociación Forestal de Soria (ASFOSO)
Asociación para el Desarrollo Endógeno de Almazán y otros Municipios (ADEMA)
Asociación Pinares El Valle para el Desarrollo Rural Integral: Burgos y Soria (ASOPIVA)
Cámara Oficial de Comercio e Industria de la provincia de Soria
Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas (CIEMAT)
Centro de Servicios y Promoción Forestal (CESEFOR)
Mancomunidad de los 150 pueblos de la Tierra de Soria
Muebles de Calidad Soria S.L.
Puertas Norma
Unión de Cooperativas del Trabajo (UCTASO)





Anexo

Agentes y expertos que han participado en las mesas sectoriales y transversales. Equipo técnico

MESA TURISMO Y COMERCIO

Agrupación Soriana de Hostelería y Turismo (ASOHTUR)
Asociación de Amigos del Museo Numantino
Asociación de Casas Rurales Soria Pura
Asociación de Guías
Asociación de Guías Numancia
Asociación La Atalaya
Asociación Tierra Quemada
Asociación Tierras Sorianas del Cid
Ayuntamiento de Soria
Cámara Oficial de Comercio e Industria de la provincia de Soria
Diócesis de Osma-Soria
Mancomunidad Duero-Jalón
Mancomunidad de los 150 pueblos de la Tierra de Soria
Junta de Castilla y León
Patronato para el Desarrollo Integral de Soria
Patronato de Turismo
Yacimiento Numancia
Asociación de Comerciantes de Ágreda
Asociación de Comerciantes de Ólvega
Asociación de Comerciantes de la Plaza de Abastos
Asociación de Comerciantes de San Esteban de Gormaz
Centro Comercial Abierto de Soria
Centro Comercial "Las Camaretas"
Federación de Comerciantes de Soria
Federación de Comercio de UGT
Establecimientos Blázquez S.A.
Servicio Territorial de Comercio de la Junta de Castilla y León

MESA AUTOMOCIÓN

Cámara Oficial de Comercio e Industria de la provincia de Soria
Fico Mirrors, S.A.
Huf España, S.A.
Longwood Elastomers S.A.
Patronato de Desarrollo Integral de Soria
Plásticos ABC Spain, S.A.

MESA ENERGÍAS RENOVABLES

Asociación de Jóvenes Agricultores (ASAJA)
Asociación de Promotores de Energía Eólica de Castilla y León (APECYL)
Biovent
Cámara Agraria de la Provincia de Soria
Cámara Oficial de Comercio e Industria de la Provincia de Soria
Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas (CIEMAT)
Centro de Servicios y Promoción Forestal (CESEFOR)
Excmo. Ayuntamiento de Soria
Gamesa Eólica S.A.
Junta de Castilla y León
Unión de pequeños Agricultores y Ganaderos (UPA)

MESA NUEVAS TECNOLOGÍAS

Asociación de Empresas de Informática de Soria (AISO)
Atalaya servicios web y comunicación S.L.
Cámara Oficial de Comercio e Industria de la Provincia de Soria
Desarrolladores de portales de gestión S.L.
Dirección Provincial de Educación
Federación de Organizaciones Empresariales Sorianas
Fundación Soriactiva de Caja Rural de Soria
Jefatura Provincial de Inspección de Telecomunicaciones
Patronato para el Desarrollo Integral de Soria
Señalizaciones Villar, S.A.
Soria Natural, S.A.





Anexo

Agentes y expertos que han participado en las mesas sectoriales y transversales. Equipo técnico

MESA CREACIÓN DE EMPRESAS Y SERVICIOS A PYMES

Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León.
ADE

Asociación para el Desarrollo Endógeno de Almazán y otros municipios (ADEMA)

Asociación de Desarrollo Rural Proyecto Noreste Soria (PROYNERSO)

Asociación Tierras Sorianas del Cid

Cámara Oficial de Comercio e Industria de la Provincia de Soria

Dirección Provincial de Educación

D^a Isabel Orduña Ponti

D. Jesús Ciria Garcia

Excmo. Ayuntamiento de Soria

Instalaciones y Contratas Edo S.L.

Red Mujer

Mas Eventos S.C.

Patronato para el Desarrollo Integral de Soria

Soria Futuro

EQUIPO TÉCNICO AFI-CONSULTORES DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Jose Antonio Herce (Director), experto en Economía Aplicada y Territorial

Casilda Cabrerizo Sanz (Coordinadora), experta en Planificación estratégica y Medio Ambiente

Pablo Alonso Talon, experto en Demografía y Planificación estratégica

Álvaro Martín Enríquez, experto en Nuevas Tecnologías e Innovación

Jorge López Ramón y Cajal, experto en Emprendimiento y Automoción

Diego Vizcaino Delgado, experto en Economía y Sector energético

MESA TRANSVERSAL

D. Alfredo Jimeno Martínez. Director del Plan Arqueológico de Numancia y Profesor de la Universidad Complutense de Madrid.

D. Anselmo García Martín. Doctor en Ciencias Económicas y Director de la Fundación Soriactiva de Caja Rural de Soria.

D. Jesús Ciria Ciria. Catedrático de producción animal y Vicerrector del Campus Universitario de Soria.

D. Juan Manuel Ruiz Liso. Doctor en Patología y Director de la Fundación Científica de la Caja Rural de Soria

D^a. Mercedes Molina Ibáñez. Catedrática de Geografía Humana y Decana de la Facultad de la Geografía e Historia de la Universidad Complutense de Madrid

Representantes de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de la Provincia de Soria.



Plan Estratégico de Desarrollo de Soria 2008-2010



Plan Estratégico de **DESARROLLO** Soria 2008-2010

