



LKS

---

# **Plan Estratégico de Desarrollo de los Pueblos de Ejea de los Caballeros**



## Índice

	<u>Página</u>
1. PRESENTACIÓN .....	4
2. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO.....	7
2.1 El Diagnóstico en el marco del proceso .....	7
2.2 Metodología.....	7
2.3 Capital Humano .....	9
2.4 Capital Económico .....	10
2.5 Capital Natural.....	11
2.6 Capital Social.....	13
2.7 Matriz DAFO .....	14
3. VISIÓN ESTRATÉGICA .....	19
3.1 El proyecto de futuro de Ejea y sus Pueblos.....	19
3.2 Ámbitos estratégicos de Actuación .....	21
4. ÁMBITOS ESTRATÉGICOS DE ACTUACIÓN Y OBJETIVOS DE EJE A Y SUS PUEBLOS .....	22
4.1 Transformación del sector agroganadero.....	22
4.1.1 Primera aproximación al Ámbito Estratégico de Actuación.....	22
4.1.2 Mejorar las condiciones de base para el desarrollo y dinamismo del sector .....	23
4.1.3 Incrementar el valor agregado de la producción a través del desarrollo de actividades de transformación y comercialización .....	24
4.1.4 Diversificar la producción agrícola y ganadera .....	25
4.2 Desarrollo de un turismo sostenible para los Pueblos de Ejea .....	27
4.2.1 Primera aproximación al Ámbito Estratégico de Actuación.....	27
4.2.2 Disponer de una oferta turística estructurada y diferenciada .....	30
4.2.3 Mejorar la calidad de Ejea y sus Pueblos como destino turístico .....	31
4.2.4 Mejorar la penetración de los productos turísticos de Ejea en el mercado .....	32
4.2.5 Conservación del entorno natural .....	33
4.3 Promoción Empresarial y Fomento del Emprendizaje.....	34
4.3.1 Primera aproximación al Ámbito Estratégico de Actuación.....	34



4.3.2	Dotar a los Pueblos de una estructura de soporte para el fomento del emprendizaje: Unidad de Promoción y Desarrollo de Ejea y sus Pueblos.....	36
4.3.3	Fomentar la iniciativa emprendedora .....	36
4.3.4	Apoyar la implantación de nuevas iniciativas empresariales en los Pueblos de Ejea.....	39
4.3.5	Fomento de la cooperación entre personas emprendedoras e iniciativas empresariales.....	40
4.3.6	Mantener un seguimiento permanente de la evolución de la realidad socio-económica de Ejea y sus Pueblos .....	41
4.4	Consolidación del modelo territorial: mejora de infraestructuras y de los vínculos entre los Pueblos .....	41
4.4.1	Primera aproximación al Ámbito Estratégico de Actuación.....	41
4.4.2	Mejorar la accesibilidad interna y externa de Ejea y sus Pueblos a través del desarrollo de infraestructuras viarias.....	42
4.4.3	Disponer de infraestructuras municipales adecuadas .....	45
4.4.4	Disponer de infraestructuras digitales adecuadas.....	46
4.4.5	Mantener y poner en valor el atractivo del paisaje .....	47
4.4.6	Impulso a una formación profesional .....	49
5.	DESPLIEGUE DE OBJETIVOS: INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	49
6.	PLAN DE ACTUACIÓN .....	54
7.	PROYECTOS DINAMIZADORES .....	60
7.1	Notas metodológicas. Por qué los Proyectos Dinamizadores .....	60
7.2	PROYECTO DINAMIZADOR 1: CONFLUENCIA DEL COOPERATIVISMO AGRARIO .....	64
7.2.1	Objetivos estratégicos relacionados .....	64
7.2.2	Breve descripción del proyecto .....	64
7.2.3	Justificación .....	64
7.2.4	Entidad impulsora del Proyecto .....	65
7.2.5	Agentes implicados .....	65
7.3	PROYECTO DINAMIZADOR 2: DESARROLLO DE UN TURISMO SOSTENIBLE PARA LOS PUEBLOS DE EJEA .....	66
7.3.1	Objetivos estratégicos relacionados .....	66
7.3.2	Breve descripción del proyecto .....	66
7.3.3	Justificación .....	66
7.3.4	Entidad impulsora del Proyecto .....	67
7.3.5	Agentes implicados .....	67
7.4	PROYECTO DINAMIZADOR 3: EMPRENDER EN LOS PUEBLOS .....	68
7.4.1	Objetivos estratégicos relacionados .....	68



7.4.2	Breve descripción del proyecto .....	68
7.4.3	Justificación .....	68
7.4.4	Entidad impulsora del Proyecto .....	69
7.4.5	Agentes implicados .....	69
8.	GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO: GOBIERNO LOCAL Y GESTIÓN MUNICIPAL.....	70
8.1	Objetivos estratégicos relacionados .....	70
8.2	Breve descripción del proyecto .....	70
8.3	Justificación .....	70
8.4	Entidad impulsora del Proyecto .....	71
8.5	Agentes implicados .....	71
9.	EL CICLO ESTRATÉGICO DE EJEA Y SUS PUEBLOS .....	72

## 1. PRESENTACIÓN

El presente documento recoge la Formulación Estratégica de Ejea de los Caballeros y sus Pueblos completan la serie de documentos relacionados con su Plan Estratégico y con el proceso de reflexión que ha conducido a su elaboración.

Todo este proceso arranca de la inquietud del Equipo de Gobierno del Ayuntamiento de Ejea de los Caballeros por *orientar las actuaciones en los diferentes sectores de actividad, conducentes a la mejora de la competitividad y de la calidad de vida de Ejea y sus Pueblos, partiendo de su realidad actual*, tal como el objetivo final del proyecto quedó formulado en el momento en que se puso en marcha.

El Plan Estratégico debía contemplar, por lo tanto, de forma integrada, los diferentes ámbitos de la vida social y económica de los pueblos. Por ello, sería preciso analizar cada uno de ellos, identificar ámbitos prioritarios de actuación y planificar objetivos y estrategias específicas, en coherencia con la situación actual y la filosofía clave o modelo de desarrollo municipal (Visión de futuro) que emanaría de la propia reflexión.

Las diferentes fases que el proceso ha atravesado han contribuido al cumplimiento de ese objetivo. Así, en primer lugar y tratando de identificar los elementos clave de la percepción de la situación actual por parte de los



propios agentes municipales, se abordó la realización de un Diagnóstico desde una perspectiva cualitativa. Se aplicó una metodología en la que primó la participación de diferentes agentes políticos, económicos y sociales de Ejea de los Caballeros y sus Pueblos (ver Anexo) y tanto a través de entrevistas individuales con una selección de agentes como por medio de una reunión con todas las personas representantes de las Juntas Vecinales de los Pueblos, se captaron las principales inquietudes e ideas de todos ellos.

El contraste de estas percepciones con el Consejo General del Plan, su órgano de seguimiento a lo largo de todo el proceso, dio lugar al documento *Diagnóstico de Ejea y sus Pueblos desde una perspectiva cualitativa*, en el que a partir de la aplicación de un Modelo de Diagnóstico Territorial (Modelo de Albuquerque) se visualizaron los principales elementos impulsores y barreras al desarrollo de Ejea y sus Pueblos.

De forma complementaria se abordó un trabajo de Diagnóstico en el que primó la perspectiva cuantitativa. Se recurrió a fuentes diversas para recoger información de carácter estadístico y datos objetivos sobre la situación actual de los Pueblos. El documento resultante, *Diagnóstico de Ejea de los Caballeros y sus Pueblos*, debe entenderse como un complemento del anterior.

Entre la fase de Diagnóstico, desarrollada en torno a las dos perspectivas comentadas, y la de Formulación Estratégica, que es el objeto de este documento, se alcanzó un consenso sobre la Visión Territorial y sobre los Ámbitos Estratégicos de Actuación. Estos últimos quedaron definidos como *Transformación del Sector Agroganadero, Desarrollo de un Turismo Sostenible para los Pueblos de Ejea, Emprendizaje y Promoción Empresarial y Consolidación de un Modelo Territorial* y son la base sobre la que se desarrolla la Formulación Estratégica.

El documento arranca con un breve resumen del Diagnóstico (capítulo 2, que sigue a esta presentación), destacando aquellos elementos de especial relevancia en el desarrollo posterior de la Formulación Estratégica. El capítulo 3 recoge la Visión Territorial, el elemento de engarce entre el Diagnóstico y la Formulación Estratégica y que marca la dirección hacia la que los Pueblos de Ejea deben tender.

A partir de ahí se empieza a elaborar la Formulación Estratégica. A cada Ámbito Estratégico de Actuación corresponden una serie de Objetivos Estratégicos, cuyos antecedentes y justificación se recogen en el capítulo 4. Para la consecución de todos estos Objetivos se han definido de Iniciativas



Estratégicas, que son el contenido principal del capítulo 5. Las Iniciativas son conjuntos de actuaciones diseñadas para la consecución de los Objetivos.

El capítulo 6 presenta el conjunto de actuaciones correspondientes a las Iniciativas definidas. Es el nivel de mayor concreción que el Plan Estratégico recoge. Las actuaciones deberán ser desarrolladas a lo largo de los años de vigencia del Plan y tendrán mayores niveles de detalle en los Planes de Gestión anuales.

La Formulación Estratégica concluye con la presentación de los Proyectos Dinamizadores, que son actuaciones de particular relevancia o grupos de actuaciones cuyo impacto global puede ser elevado. Con la definición de los Proyectos Dinamizadores se trata de orientar el primer Plan de Gestión hacia las actuaciones prioritarias del Plan, de acuerdo con las opiniones que los agentes participantes han ido aportando a lo largo del proceso.

La elaboración de este Plan marca el inicio de un Ciclo para los Pueblos de Ejea. Se ha apostado por un sistema de Dirección Estratégica, que implica la concreción de actuaciones en periodos más cortos (1 año, a través del Plan de Gestión anual), su despliegue y ejecución y su seguimiento. Todo esto se explica en mayor detalle en el capítulo 8, con el que prácticamente se cierra este documento.

Tan sólo restan tres anexos con aspectos operativos del proceso (listado de participantes, documentos del Plan Estratégico) y las conclusiones del Diagnóstico específico realizado por cada una de las Mesas Sectoriales.



## 2. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO

### 2.1 El Diagnóstico en el marco del proceso

La elaboración de un Diagnóstico fue la primera actuación abordada en el marco del proceso de reflexión estratégica de Ejea y sus Pueblos.

Los resultados de la fase de Diagnóstico quedaron reflejados en dos documentos: *Diagnóstico y Visión Territorial de los ocho Pueblos integrados en Ejea de los Caballeros. Análisis cualitativo*, de abril de 2008 y *Diagnóstico de Ejea y sus Pueblos*, que aporta elementos de análisis estadístico y cuantitativo y que fue validado por el Consejo General del Plan Estratégico en octubre de 2008. En ambos documentos se puede acceder en detalle a las ideas que de forma resumida se presentan en las siguientes páginas.

### 2.2 Metodología

Tras el análisis de los distintos ámbitos, sectores y actividades que determinan la capacidad de generación de riqueza y empleo, así como la calidad de vida de las personas que habitan en los Pueblos de Ejea, se han extraído una serie de conclusiones que se estructuran conforme al Modelo de Albuquerque (ver gráfico), y que serán objeto de desarrollo a lo largo de los distintos apartados de este capítulo.

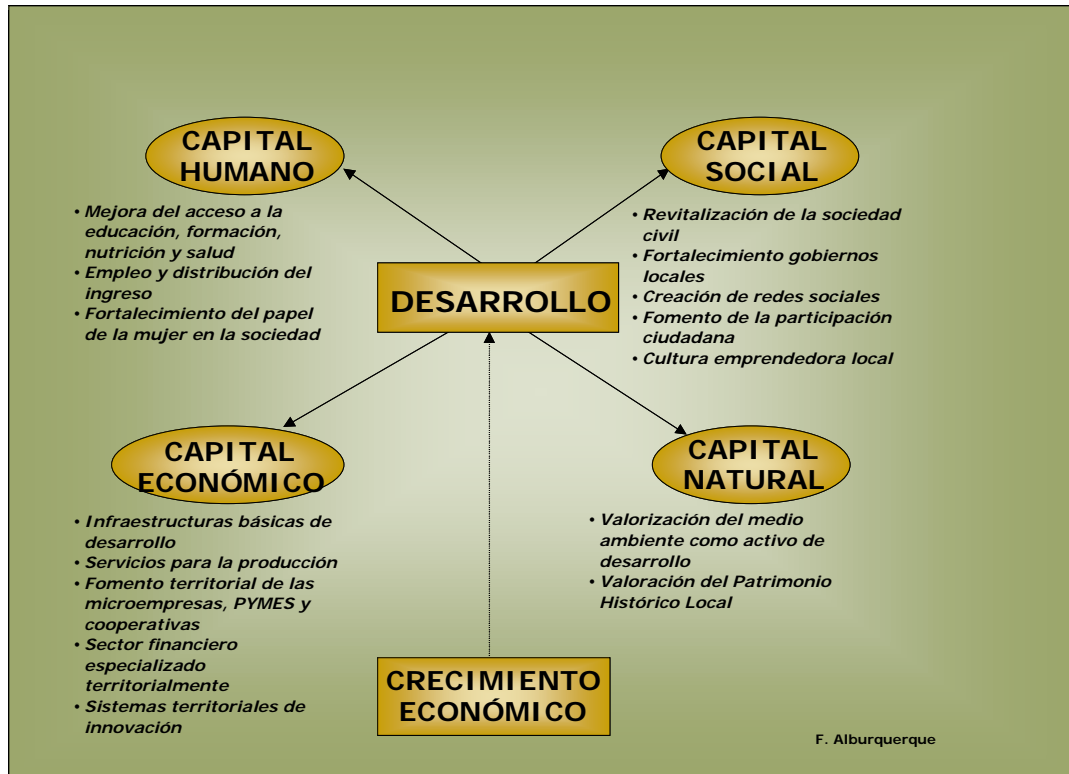


Gráfico: Modelo de Albuquerque, para el análisis del nivel de desarrollo de un Territorio.



## 2.3 Capital Humano

Las principales conclusiones del Diagnóstico son:

- **Descenso de la población;** desde el año 2000, la evolución demográfica de los Pueblos ha sido, en general, descendente. La única excepción es Rivas, donde se ha producido un ligero crecimiento de un 1% en este periodo de 8 años.
- **Población envejecida, muy madura;** Las pirámides de población de los Pueblos son, en general, regresivas. El porcentaje de población joven es menor a la media regional.
- **Baja incidencia de la inmigración;** La presencia de población inmigrante extranjera en los Pueblos es menos significativa que en el núcleo de Ejea y menor que la media de Aragón. Los Pueblos con mayor porcentaje de personas extranjeras con respecto al total son Rivas (7,57%) y Valareña (7,56%) en el año 2008.
- **Fuerte masculinización;** La población de los Pueblos es predominantemente masculina. A excepción de Pinsoro –donde hay cierto equilibrio (51,16% hombres y 48,84% mujeres), en el resto de los Pueblos las diferencias son de seis o más puntos, destacando Bardenas, en donde el balance es de 56% de hombres frente al 49% de mujeres.
- **Importante presencia de personas con empleo autónomo.** Más de la mitad de las personas de los Pueblos afiliadas a la Seguridad Social lo están a través del Régimen Especial de Trabajo Autónomo, que ha ganado personas afiliadas en todos los Pueblos a lo largo de esta década. Por el contrario, el Régimen Especial Agrario ha perdido afiliaciones en todos los Pueblos. (sobre todo en este último año 2008 por el cambio de condiciones de afiliación al RETA)
- **Alta temporalidad de los contratos de trabajo;** En torno al 85% de los contratos de trabajo firmados en los Pueblos son temporales.
- **Predominio del empleo no cualificado;** De acuerdo con las tipologías de contrato por cualificación del Instituto Aragonés de Empleo, predominan los contratos para puestos no cualificados (38%), seguidos de lejos por personal de artesanía y personal de la industria manufacturera, construcción y minería (en torno al 12%) y de servicios de restauración, personales y comerciantes (igualmente, alrededor del 12% del total).
- El paro registrado con respecto al total de la población activa alcanzaba en los Pueblos a finales de 2008 el 13%.



## 2.4 Capital Económico

El Diagnóstico arroja las siguientes conclusiones:

- **Preponderancia del sector agrario;** En el conjunto de Ejea y sus Pueblos la actividad económica está menos diversificada que Ejea como entidad. La Actividad Agroindustrial y de Servicios Agrarios y Ganaderos representa el 23% del total de las actividades empresariales, y casi las tres cuartas partes de la industria de estos pueblos.
- Este tipo de actividad se desarrolla fundamentalmente a través de Cooperativas agrarias, Sociedades Agrarias de Transformación y otros servicios agrícolas y ganaderos, empresas de transformación alimentaria y venta de productos agrarios.
- **Estructura económica;** La Construcción (20%), el Comercio (20%) y Hostelería y Alojamientos (17%) son el resto de sectores con porcentajes elevados de presencia sobre el total.
- **Proyectos familiares;** Las empresas que se ubican en los pueblos de Ejea son con carácter general pequeñas empresas, de tipo familiar, con un número de personal en media inferior a 10.
- **Presencia de mano de obra femenina;** Destaca la participación de la mano de obra femenina de forma significativa en algunas actividades como las empresas del cableado o el comercio.
- **Agricultura muy orientada a los cultivos herbáceos de regadío (trigo, alfalfa y maíz), dirigida al consumo animal fundamentalmente;** Los Pueblos de Ejea han sido tradicionalmente una zona de importante producción agrícola, especialmente en lo que a cultivos herbáceos se refiere. La superficie agrícola dedicada a este tipo de cultivos es bastante superior que el resto de la provincia. Entre los cultivos herbáceos destacan el trigo, tanto de secano como de regadío, y la alfalfa principalmente de regadío. El número de hectáreas en regadío es muy superior al de secano. La totalidad de la zona regable es gestionada por la “Comunidad General de Regantes del Canal de Las Bardenas”.
- **Alta presencia del sector porcino integrado, sobre todo como complemento a la explotación agrícola;** Al igual que ocurre en el resto de la comarca de las Cinco Villas en los Pueblos de Ejea de los Caballeros es el ganado porcino el que mayor relevancia tiene. Muchas de las explotaciones porcinas de Ejea de los Caballeros y sus Pueblos están integradas, es decir, se gestionan al amparo de acuerdos de los ganaderos y ganaderas con empresas que son las propietarias de los animales.



- **Sector ovino;** Tras el porcino destaca como segundo foco de actividad ganadera el ovino.
- **Especialización del empleo femenino en las cooperativas de cableado.**-La industria del cableado supone una gran fuente de empleo femenino. Se han constituido cooperativas de cableado en varios Pueblos. Estas cooperativas están participadas por la empresa ALCAD, S. A. y en la actualidad dan empleo a 48 personas, de las cuales sólo uno es hombre.
- **Comercio básico, pero poco desarrollado;** En cuanto al desarrollo del comercio, todos los Pueblos de Ejea -a excepción de El Sabinar- disponen de una tienda de abastecimiento, donde sus habitantes pueden efectuar la compra diaria.
- **Aceptable oferta de hostelería (pero de baja calidad);** Existen 16 bares, 2 restaurantes y 7 casas rurales en los Pueblos de Ejea.

## 2.5 Capital Natural

- **Existencia de espacios naturales protegidos;** En torno a los Pueblos de Ejea de los Caballeros se localiza un Lugar de Importancia Comunitaria (LIC Loma Negra) y dos Zonas de Especial Protección para las Aves (ZEPA Loma Negra – Bardenas y Lagunas y Carrizales de Cinco Villas).
- **Amplia red de humedales;** En el Municipio de Ejea se encuentran nueve humedales (Estanca El Bolaso, Embalse San Bartolomé, Lagunazo de Moncayuelo, Estanca del Sabinar, el Lagunazo, Estanca del Gancho, Estanca de Escorón, Saladar de Gurrea y Saladar de Sopeña) pertenecientes al Inventario de Humedales de Aragón. Son lugares de amplio valor ecológico. En algunos de ellos se permite el baño, la pesca, la caza y la práctica de otros deportes.
- **Amplias zonas de monte;** Existen así mismo cuatro zonas de monte de características especiales: La Bardena, Montes de Farasdués y La Marcuela, Parque Los Boalares – El Gancho y Valdemanzana. Son zonas aptas para la práctica del senderismo, la BTT y la caza.
- **Existencia de sotos de ribera;** Las riberas de la red fluvial que forman los ríos Arba - Riguel, con una vegetación de soto (tamariz, chopo y sauce) ofrecen la posibilidad de disfrutar de la naturaleza, la pesca y BTT.
- **Buena calidad del agua potable, problema el consumo de agua por habitante es mayor que en núcleo de Ejea (fugas, riego excesivo etc.);** Desde el año 2003 el servicio municipal de abastecimiento de agua potable en los pueblos es gestionado por la empresa Gestagua, S.A. Todos los pueblos se abastecen desde la



Estación de Tratamiento de Agua Potable, a excepción de Farasdués que tiene su propia zona de abastecimiento.

- **Consumo de agua;** En los Pueblos de Ejea de los Caballeros el consumo de agua por habitante es muy superior al registrado en el propio núcleo.
- **Red de regadíos;** El agua destinada para la agricultura se distribuye a través de la red de infraestructuras para el riego que forma parte del "Sistema de riego de Bardenas". La zona regable completa es gestionada por la "Comunidad General de Regantes del canal de Bardenas" constituida por 20 comunidades de base, de las cuales, 10 corresponden total o parcialmente al municipio de Ejea de los Caballeros.



## 2.6 Capital Social

- **Existencia del CRA;** Los Pueblos, con la excepción de Farasdués, cuentan con un colegio público de Educación Infantil y Primaria perteneciente al Centro Rural Agrupado (CRA) Luis Buñuel. Una vez que acaba Primaria, el alumnado del CRA (179 en 2008), debe acudir a Ejea a cursar la Educación Secundaria Obligatoria (ESO), para lo cual disponen de autobús escolar.
- **NTICs;** Como impulso a las NTICs en el medio rural, se han implantado Pizarras Digitales en todos los centros del CRA.
- **Red de servicios población infantil;** Construcción y rehabilitación de edificios para la ubicación de guarderías infantiles y comedores escolares en los pueblos.
- La Escuela de Formación Agraria Boalares, que imparte el Ciclo Formativo de Grado Medio "Técnico/a en trabajos forestales y conservación del medio natural", tiene un total de 25 estudiantes, así como el Ciclo de Grado Superior "Gestión y Organización de recursos paisajísticos" con 15 estudiantes y el Programa de Cualificación Profesional Inicial (personal operario de viveros, jardines) con 15 estudiantes también.
- **Red de consultorios locales;** La atención sanitaria primaria en los Pueblos de Ejea es cubierta por los consultorios locales existentes en cada uno de ellos. De entre los Pueblos, tan sólo Pinsoro cuenta con farmacia.
- **Transporte sanitario;** En 2008 se puso en marcha un servicio de transporte para las personas mayores de los Pueblos a Ejea con el fin de que pudieran realizarse varios servicios médicos y sanitarios.
- **Buena red de Hogares de Personas Mayores;** Los Pueblos de Ejea, están dotados con un Hogar de Pensionistas, salvo Rivas que aún teniendo Asociación de Personas Mayores no tiene por el momento ubicación (está en estudio).
- **Buena red de equipamientos deportivos;** Todos los pueblos de Ejea de los Caballeros disponen de unas instalaciones deportivas básicas; es decir, frontón, pista polivalente, campo de fútbol y piscina para los meses de verano.
- **Problemas con la telefonía móvil y ADSL;** La cobertura de telefonía móvil y del ADSL debe seguir mejorando su calidad en los Pueblos.
- **Inexistencia de carreteras de alta capacidad;** La localización del municipio de Ejea de los Caballeros, le sitúa fuera del sistema radial de carreteras principales de Zaragoza, por lo que no dispone de ningún kilómetro de carreteras de alta capacidad (autovía, autopista o



carretera rápida y convencional) de momento, ya que está prevista la conversión en autovía de la carretera A\_127, en el tramo Ejea-Gallur, lo que posibilitaría la conexión con la autovía Logroño-Zaragoza, con la autopista a Bilbao así como con la autovía de Madrid de acuerdo a su enmarcación en el PEIT.

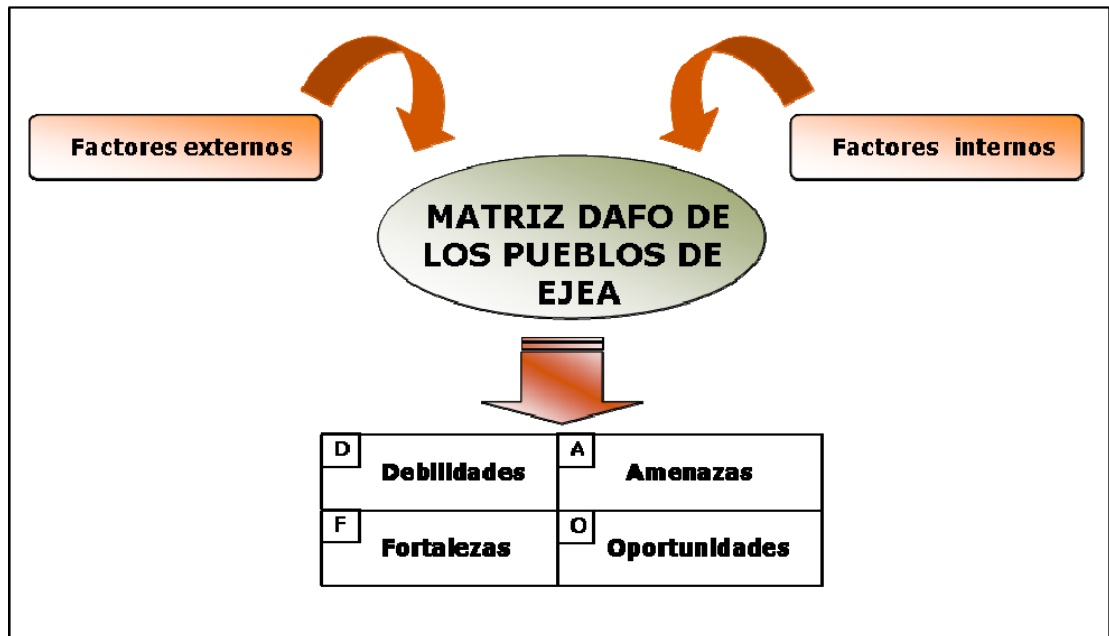
- **Buen estado de la red viaria;** En cuanto al estado de las infraestructuras viarias, en la mayor parte de kilómetros de carreteras autonómicas es bueno, mientras que las de Confederación Hidrográfica, que son las vías que unen el resto de los Pueblos, presentan un mal estado, a excepción del CG4 (Bardenas-Pinsoro) que recientemente fue transferida al Gobierno de Aragón con su consiguiente mejora. Así mismo, próximamente se rehabilitará el CG2 (El Sabinar –Pinsoro) por parte del MARM y su conversión en vía autonómica.

Además existe un deseo de acondicionar el CG6 (Santa Anastasia-EL Sabinar), proyecto que debería realizar la Confederación Hidrográfica para su posterior transferencia al Gobierno de Aragón.

- **Viviendas de Protección Oficial;** se han construido 6 en Valareña, 13 en Bardenas, 9 en Pinsoro y 3 en El Bayo.

## 2.7 Matriz DAFO

Además de la información proporcionada a partir de datos objetivos y estadísticos, cuyo resumen ha sido recogido en el apartado anterior, el enfoque participativo del proceso de reflexión estratégica permite concluir el Diagnóstico con una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de los Pueblos, consensuada por el Consejo General, las Juntas Vecinales y otras personas participantes en el proceso a través de entrevistas individuales.



En los siguientes cuadros se recogen los aspectos consensuados como prioritarios de la DAFO de Ejea y sus Pueblos.



## **FORTALEZAS**

- Alta calidad de vida, muy valorada por sus habitantes.
- Relaciones humanas de calidad.
- Lugares de especial atractivo natural, como La Bardena y los humedales.
- Buena dotación de equipamientos básicos en los Pueblos.
- Creciente protagonismo de la mujer en la promoción de actividades socio-económicas.
- Importantes inversiones municipales en equipamientos e infraestructuras.
- Aumento de las dotaciones para los servicios básicos de la población (guarderías, comedores escolares, Residencia Municipal, Centro de Atención Temprana, Centro Municipal de Día, servicio de ayuda y de comida a domicilio, Tele asistencia, residencia de AMFE, transporte adaptado, servicio de ADISCIV para el transporte al Centro de Día, vivienda asistida etc.)

## **DEBILIDADES**

- Comunicaciones por carretera, mejorables.
- Falta de relevo generacional en el campo.
- Escasa cultura emprendedora y bajo dinamismo en la creación de empresas.
- En general, no existe conciencia territorial municipal global, pero sí de pertenencia a un espacio concreto (pueblo).
- El porcentaje de despoblamiento con respecto a la capacidad real de acogida de los pueblos es importante.
- Mejorable estructura de acogida y recepción a visitantes/turistas.



- Necesidad de implicar al cooperativismo existente con el desarrollo del Territorio.
- Ciertos servicios de atención a la población en desarrollo en relación al núcleo (guardería, atención domiciliaria, atención a personas con discapacidad...)



## **OPORTUNIDADES**

- Crecimiento del turismo verde / ecológico / medioambiental.
- Política municipal favorable al desarrollo de los Pueblos, con aportación de recursos activos para impulsar proyectos de dimensión. (Actividades 50 Aniversario Pueblos de Colonización, I Encuentro Nacional de Colonización Agraria). Incremento de activos tanto humanos (Departamento de Pueblos y Barrios, brigada pueblos y AEDL Pueblos) como económicos (Inversiones de Programas Estatales y Autonómicos).
- Repoblación con el regreso de la diáspora o con nuevos habitantes procedentes de Comunidades Autónomas limítrofes.
- Integración en las Cinco Villas.
- Líneas de ayuda para proyectos de desarrollo rural.
- Servicios de proximidad como potenciales generadores de empresas y empleo.
- Desarrollo legal (Ley 45/2007, LEADER, Programa Piloto Comarca Cinco Villas, Ley de Dependencia, Igualdad de Género, Leyes medioambientales...), propicio para el fomento del desarrollo rural.

## **AMENAZAS**

- Distanciamiento de la juventud respecto al campo.
- Ausencia de redes de comunicación de ámbito nacional en un territorio municipal formado por nueve núcleos de población dispersos.
- Frenos y obstáculos a la autovía Huesca-Ejea-Tudela.
- Retraso a la incorporación de la Sociedad de la Información.
- Envejecimiento y masculinización de la población.
- Importante competencia de otros Territorios en desarrollo comercial, turístico y medioambiental.
- La situación actual del mercado conlleva que exista una distorsión entre la oferta y la demanda para construir vivienda libre.



- Desaparición de comercios tradicionales.

### 3. VISION ESTRATÉGICA

#### 3.1 El proyecto de futuro de Ejea y sus Pueblos

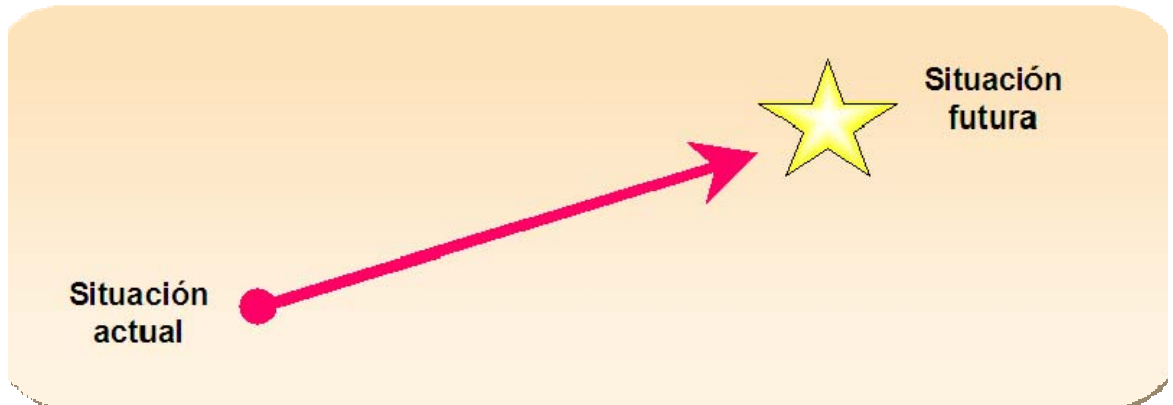
La planificación estratégica, además de ser una herramienta de gestión, es también un instrumento de movilización social, por lo que la definición de la Visión Estratégica debe ser realista –dentro de la consideración y tratamiento de los puntos críticos y ventajas competitivas identificadas- pero debe tener también las suficientes dosis de ambición como para generar ilusión y suponer un elemento dinamizador que permita aunar esfuerzos públicos y privados en una dirección determinada para alcanzar las metas de futuro.

La Visión constituye la expresión de lo que quieren ser los Pueblos de Ejea, de sus aspiraciones, y supone también la determinación de los Pueblos por reforzar sus aspectos diferenciales y sacar provecho de las ventajas competitivas identificadas.

La Visión hace énfasis en los activos de los Pueblos y constituye el “norte” que ha de guiar la acción público-privada, transmitiendo ilusión y confianza en el futuro a las personas de los Pueblos, al tiempo que contribuye a generar una imagen positiva de nuestro territorio; constituyéndose, por lo tanto, en una herramienta de **marketing territorial** importante. Este concepto enlaza con otro de rango superior: La necesidad de una estrategia global de marketing promocional del municipio de Ejea de los Caballeros. Esta estrategia de “City Marketing” aplicaría una concepción genérica e integradora de la promoción territorial de Ejea de los Caballeros, englobando tanto el desarrollo específico de los pueblos como del núcleo central, Ejea.

De acuerdo con ello, la reflexión estratégica realizada con la participación de los principales agentes políticos, sociales y económicos de Ejea y sus Pueblos ha conducido a la definición consensuada de un Proyecto de futuro para los Pueblos, que supone el establecimiento de unas metas y la asunción de unos compromisos dirigidos a convertir a los Pueblos en un territorio sostenible, más competitivo y con unos niveles de calidad de vida superiores.

Se explicita a continuación el modelo de desarrollo futuro de Ejea y sus Pueblos al que aspira su sociedad y en torno al cual se articulará la estrategia de desarrollo y el plan de actuación.



## EL PROYECTO DE FUTURO DE EJEA Y SUS PUEBLOS

*Soñamos con un conjunto de Pueblos integrados en un mismo municipio, en los que, manteniendo las señas de identidad de cada uno, establezcamos lazos de colaboración que nos ayuden a crear un entorno atractivo, generador de oportunidades para el emprendizaje, para la generación de empleo y para el desarrollo personal. Estos Pueblos, conexionados en un modelo de Red, serán capaces de fijar la población bajo criterios de igualdad para todas las personas, independientemente de su sexo o edad.*

*Nuestros pueblos seguirán siendo reconocidos por la actividad agrícola, transformada en industria agroalimentaria potente e innovadora. Habremos desarrollado una importante actividad turística, respetuosa con el medio ambiente, en un entorno reconocido por la calidad natural y la riqueza animal y vegetal de La Bardena, la zona prepirenaica de Farasdués y los humedales.*

*Nuestros pueblos proyectarán hacia el exterior una imagen de cohesión social, dinamismo y modernidad y proporcionarán a sus habitantes un excelente nivel de acceso a infraestructuras, tecnologías y servicios, gestionados con fórmulas ágiles y eficientes.*



### **3.2 Ámbitos estratégicos de Actuación**

El Proyecto Territorial plantea una serie de requerimientos cuyo mayor o menor grado de cumplimiento -determinado por el contraste con los resultados del Diagnóstico Territorial (Situación Actual)- permite identificar los Ámbitos Estratégicos de Actuación, que habrá que desarrollar para alcanzar las metas establecidas (Situación futura).

Los Ámbitos Estratégicos de Actuación son los bloques de líneas de trabajo que aglutinan cuestiones clave para el desarrollo de Ejea y sus Pueblos y cuyo impulso posibilitará alcanzar su Proyecto de futuro. Representan las áreas de oportunidad para que los Pueblos de Ejea mejoren sustancialmente su competitividad y su calidad de vida a través de un desarrollo socio-económico sostenible.

Los Pueblos de Ejea –en coherencia con su Visión y habida cuenta de su situación interna y de las implicaciones del entorno- deben centrar sus esfuerzos en una serie de ámbitos interrelacionados capaces de generar valor para sus propios habitantes y para el resto de la sociedad.

Estos son:

- **Transformación del sector agroganadero**
- **Desarrollo de un turismo sostenible para los Pueblos de Ejea**
- **Fomento del emprendizaje y promoción empresarial**
- **Consolidación del modelo territorial: Mejora de las infraestructuras y de los vínculos entre los Pueblos**



## 4. ÁMBITOS ESTRATÉGICOS DE ACTUACIÓN Y OBJETIVOS DE EJE A Y SUS PUEBLOS

### 4.1 Transformación del sector agroganadero

#### 4.1.1 Primera aproximación al Ámbito Estratégico de Actuación

Ya desde hace unos años, el peso relativo del sector primario viene decayendo en muchos ámbitos geográficos. En los casos más extremos, la actividad primaria, que en otros tiempos era el motor de la economía de algunos municipios, ha llegado a desaparecer.

Aunque no es el caso de Pueblos de Ejea, donde la actividad primaria aún es relevante, el número de empleos en el sector y el valor de su producción han entrado en una tendencia de continuo decrecimiento y más si tenemos en cuenta que las personas que se incorporan a la actividad agroganadera y las escasas expectativas de que esta tendencia se invierta si no se actúa de forma dinámica y decidida por parte de todas las personas.

La Visión Estratégica de Ejea y sus Pueblos, desde la percepción de la importancia de la actividad agraria por sí misma y, además, como elemento fundamental en la conservación del medio natural y del mantenimiento de los valores del medio rural, recoge el compromiso de que los Pueblos sigan siendo *reconocidos por la actividad agrícola, transformada en industria agroalimentaria potente e innovadora*.

El sector precisa de un fuerte impulso para invertir tendencias y adaptarse a una nueva situación. Es necesario identificar las líneas de actuación que permitan alcanzar esa Visión e identificar quiénes son los agentes que podrán traccionar para que se lleven a cabo. Bajo este planteamiento se presentan a continuación las ideas fuerza en este ámbito, que se incorporan al Plan Estratégico de Ejea y sus Pueblos.



#### **4.1.2 Mejorar las condiciones de base para el desarrollo y dinamismo del sector**

Las características de las explotaciones agrarias de Ejea y sus Pueblos dificultan la obtención de una rentabilidad adecuada. La existencia de muchos esfuerzos individuales y la escasa tendencia a la búsqueda de proyectos de mayor dimensión entre las personas y las organizaciones dedicadas a la agricultura y la ganadería comprometen aún más las posibilidades de desarrollo. Es preciso dotar al sector de una organización que permita afrontar el futuro con mayor profesionalidad, que promueva el apoyo entre diferentes iniciativas y que trate de sentar las bases para que las personas jóvenes puedan involucrarse en la actividad primaria.

Se plantea la necesidad de que exista una organización con autoridad a nivel de Ejea y sus Pueblos, que se ocupe de impulsar el sector, de recoger las nuevas iniciativas y de garantizar su puesta en marcha. El esfuerzo de crear una organización *ex novo* sería grande e innecesario. Existen ya organizaciones en los Pueblos de Ejea, entre las cuales, las cooperativas (S .Coop. Agraria Virgen de la Oliva, S.Coop. Agraria San Miguel, S.Coop. Agraria San Mateo, Hortícola Cinco Villas SCL) tienen características idóneas para convertirse en la plataforma para el desarrollo del sector primario en los Pueblos de Ejea desde la apuesta por modelos de confluencia: su número de personas asociadas es elevado y el conocimiento y experiencia acumulada en el sector son amplios. Sin embargo, el modelo de organización de la cooperativa aún puede ser perfeccionado, de forma tal que se pueda hacer frente a los retos que los cambios en los mercados, en los sistemas de producción y en los sistemas de gestión plantean en el sector. Existen experiencias avanzadas en un entorno cercano como muestra del éxito en la consecución de objetivos desde otros enfoques asociativos.

Organizar el sector significa también organizar la principal infraestructura agraria: la tierra. Los elevados costes fijos sobre las explotaciones, las dificultades de acceso o el aislamiento de algunas explotaciones son problemas cuya resolución puede abordarse a partir del inicio de un proceso de centralización en la toma de decisiones.

Y, en fin, la organización del sector no puede dejar de lado uno de los pilares de su desarrollo: la formación. Las acciones formativas llevadas a cabo a lo largo de los últimos años han sido inconexas y han carecido de continuidad; no han respondido a necesidades reales y tampoco se dispone de la información necesaria para evaluar su eficacia y su impacto sobre el sector. Adicionalmente, el interés de las personas jóvenes por la actividad agraria



cada vez es menor siendo importante evitar la caída en una espiral de desaparición. La promoción de la formación, como motor de modernización y dinamización del sector primario, junto a otras medidas relevantes, también debe contribuir a paliar esta situación.

#### **4.1.3 Incrementar el valor agregado de la producción a través del desarrollo de actividades de transformación y comercialización**

El escaso desarrollo de actividades de transformación y comercialización impide la obtención de mayores márgenes de la producción agraria. Sin embargo, el potencial transformador de Ejea y sus Pueblos se estima elevado. Para evaluarlo y acometer nuevas iniciativas de desarrollo hay que tener en cuenta las características de la producción de Ejea y sus Pueblos, así como las experiencias previas que se han intentado desarrollar. En este momento, se considera que existen posibilidades de desarrollo en relación con la producción cárnica, frutas u hortalizas. Se hace necesario prosperar en la cadena de valor hacia la transformación y la cuarta gama, vinculada no sólo al consumo ganadero, sino también al consumo humano, consumos energéticos, etc.

En último término, se plantea la meta de aumentar el número de iniciativas de transformación y comercialización y el volumen de producto transformado. Alcanzarla supone dar un salto cualitativo, de forma paulatina y progresiva, que vaya acompañado de un cambio en las estructuras societarias y en la cultura de las personas para adaptarse a un entorno diferente, caracterizado por una mayor competitividad y por el cambio continuo:

- en los mercados; cada vez más complejos, extensos y competitivos;
- en los productos; que deben responder a las necesidades de una clientela más exigente, con diferentes gustos, etc.;
- en los procesos; lo que requiere cambios en las instalaciones y en la utilización de tecnologías y
- en la gestión; lo que exige adoptar sistemas de información, marketing, calidad, etc. modernos.

Por un lado, las actividades de transformación se apoyarán fundamentalmente sobre el desarrollo de infraestructuras y acciones de capacitación. Por otro lado, la organización y el fortalecimiento de las actividades de comercialización en los Pueblos de Ejea debe estar sustentada por el desarrollo conjunto de una imagen de calidad de producto, la promoción



eficaz de los productos y la gestión eficiente de los canales de distribución. Todo ello, como vía para la consecución de economías de escala, el aumento del poder de negociación y el incremento de los márgenes derivados de la producción agroganadera. En este sentido, se hace necesaria la creación de una marca y de una seña de identidades propias, el fomento de los mercados locales y el impulso a una central de compras y distribución, en la que se significara la colaboración público-privada. Del mismo modo sería necesario conseguir una significación de calidad que distinga a los productos hortofrutícolas de Ejea y los Pueblos del resto de la oferta de mercado, a través de instrumentos distintivos como la denominación de origen o la C de calidad, entre otros.

El desarrollo de las cooperativas puede ser un elemento clave en la consecución de este segundo objetivo. Será preciso orientarse decididamente hacia el mercado, hacer una apuesta ambiciosa pensando en el largo plazo y advertir la necesidad de ofrecer competitividad a través de la calidad.

Es importante así mismo contar con el apoyo de agentes externos (p.ej. el Gobierno de Aragón o la Federación Aragonesa de Cooperativas Agrarias - FACA). Su implicación en la provisión de capacitación y, en general, en el acompañamiento a lo largo de todo el proceso, se presenta como un elemento de apoyo relevante. También es importante la convergencia con las políticas agroalimentarias del Gobierno de Aragón y que éstas tengan en cuenta las peculiaridades de nuestro territorio.

#### **4.1.4 Diversificar la producción agrícola y ganadera**

Los Pueblos de Ejea presentan un gran potencial para el cultivo de otros productos agrícolas y ganaderos sobre los que se pueden apoyar iniciativas de producción, transformación y comercialización.

Por un lado, se hace preciso recuperar y potenciar productos tradicionales por cuya producción se han distinguido los Pueblos y que en los últimos años han perdido peso específico (tomate, arroz, puerro,...). Debe apostarse por la promoción de estos productos, incidiendo de manera especial en su diferenciación por calidad.

Adicionalmente, una de las líneas de trabajo a investigar es el desarrollo de la agricultura y ganadería ecológicas, la diversificación hacia las energías renovables o los cultivos energéticos.



Con respecto a los primeros, han existido ya iniciativas de producción ecológica aisladas y existe un entorno cada vez más favorable, en el que hay una mayor conciencia social a favor del consumo de productos orgánicos, si bien los niveles de incorporación a la dieta son aún muy escasos.

Por otro lado, existe ya un proyecto concreto: un Centro de I+D+i, que se ubicará en la Ciudad del Agua y que estará en relación con un Parque Tecnológico Agroindustrial en el Polígono Valdeferrín Oeste.

#### **4.1.5 Algunas consideraciones sobre la viabilidad de las líneas anteriores.**

Entendemos que todos los aspectos anteriores son necesarios si se pretende que la realidad agroalimentaria de Ejea y sus Pueblos de los Caballeros transite en la dirección adecuada. Ahora bien, sólo si las personas implicadas en esa transformación –los agricultores y ganaderos- y las organizaciones que los reúnen y representan –los llamados sindicatos agrarios y el tejido cooperativo existente- ven claramente la necesidad de esa transformación y están dispuestos a asumir los costes –fundamentalmente culturales y emocionales- asociados a la misma, dicha transformación podrá llegar a ser efectiva.

Todo parte, por lo tanto, de llegar a un gran Pacto entre todos y todas las agentes de la agricultura y ganadería, tejido cooperativo y sindicatos agrarios y la Administración Pública como elemento impulsor.

No obstante, es impensable impulsar desde la Administración Pública proyectos de ganancia de dimensión, de diversificación de actividad o de cambio en cualquier paradigma si no se produce previamente un posicionamiento activo y entusiasta por parte de ~~los~~ agentes realmente implicados. Cualquier intento de influir en un camino cuyos verdaderos agentes no vean claro, correrá el riesgo de ser percibido como un intento paternalista difícilmente asumible.

Por tanto es necesaria la búsqueda de un gran Pacto del sector agroganadero del municipio de Ejea, en el que estén implicados de forma proactiva todas y todos los agentes de: agricultura, ganadería, cooperativas, sindicatos agrarios, agrupaciones ganaderas y Administración.



## **4.2 Desarrollo de un turismo sostenible para los Pueblos de Ejea**

### **4.2.1 Primera aproximación al Ámbito Estratégico de Actuación**

Diversas tendencias y variables como la reducción del tiempo de trabajo y consiguiente aumento del tiempo de ocio, la reducción de las distancias y la superación de las fronteras, la disponibilidad de rentas y la capacidad de consumo turístico, la conversión de la vacación y del viaje turístico en necesidad básica etc., han traído como consecuencia una valoración creciente de la práctica del turismo.

Asimismo, la valoración social existente de la ecología, la calidad de vida, las tradiciones y culturas propias, la naturaleza, etc. han favorecido el desarrollo del turismo interior frente al tradicionalmente más valorado “turismo de playa”.

Estamos asistiendo al nacimiento de nuevos destinos y nuevos productos turísticos. Ello hace que se incrementen las posibilidades de que una zona sea considerada turísticamente atractiva pero al mismo tiempo supone una competencia creciente entre destinos.

De hecho, a pesar de que la demanda de turismo alternativo al tradicional ha crecido en los últimos años, lo hace a un ritmo menor que la oferta, cada vez más amplia, diferenciada y de calidad; por lo que la competencia en este segmento turístico va a crecer de una forma significativa en los próximos años.

Para hacer frente a esta competencia es preciso tener en cuenta que:

- Existe un número cada vez mayor de turismo que frecuentemente se preocupa por el estado de conservación del entorno, exigiendo un mayor control sobre aspectos como la calidad ambiental. Por ello, aumentan los destinos turísticos basados en la calidad y en el cuidado del medioambiente.
- El turismo tiende a ser cada vez más activo. Son muchas las personas que en sus vacaciones buscan realizar actividades deportivas,



recreativas, culturales, de conocimiento histórico, de tradiciones o de naturaleza.

- El turismo es cada vez más exigente. El hecho de que cada vez se viaje más hace que los y las turistas sean más conscientes de que el gasto que realiza debe traducirse en una relación calidad/precio correcta, exigiendo que las instalaciones y servicios sean plenamente satisfactorios.

Por otro lado, la Visión Estratégica de Ejea y sus Pueblos recoge el desarrollo del turismo como uno de los ámbitos clave de actuación para el futuro:

*Habremos desarrollado una importante actividad turística, respetuosa con el medio ambiente, en un entorno reconocido por la calidad natural y la riqueza animal y vegetal de La Bardena, la zona prepirenaica de Farasdués y los humedales. Adicionalmente, cabe pensar en el aprovechamiento de recursos en relación con la Ciudad del Agua, a la que se ha hecho referencia anteriormente.*

En este contexto, y teniendo en cuenta el diagnóstico realizado en el marco de este Plan Estratégico, los retos más importantes para el desarrollo turístico de Ejea y sus Pueblos son los siguientes:

- la diferenciación de la oferta con respecto a otros destinos de turismo rural en el interior,
- la mejora de la penetración en el mercado mediante políticas de promoción y comercialización adecuadas y
- la creación de un sector empresarial que opere en el mercado con criterios de calidad y profesionalidad.

Las actuaciones en materia de turismo deberán tener en cuenta la existencia de Planes como el de Turismo de Ejea o el de Dinamización Turística de las Cinco Villas, de los que los Pueblos también deben ser protagonistas.

Es por ello que con relación al desarrollo turístico desde el Plan Estratégico de Ejea y sus Pueblos se plantean los objetivos estratégicos que se exponen a continuación a partir de unas premisas a considerar como son;

- Optar por una marca de turismo diferente.
- Combinación de vida urbana cotidiana con la excepcionalidad de grandes retos.
- Cuidar a los ciudadanos y a los turistas que conviven con ellos



- Buscar un concepto de territorio atrayente, que busque la emoción del turista.
- Importancia de los detalles diferenciales, buscar la singularidad de nuestro territorio.
- Lo más importante es la ciudadanía (la que vive en el territorio), después vendría la oferta al resto de la población.
- Optar por una atmósfera para la vida en común, deseo de compartir lo que se tiene con los demás.
- Conjuguar lo antiguo con lo moderno. Buscar la contemporaneidad.
- Posibilidades en el ecoturismo activo.
- Parámetros de la oferta turística; calidad, diferencia, sorpresa, emoción, excelencia en el servicio, complementariedad etc.



#### **4.2.2 Disponer de una oferta turística estructurada y diferenciada**

Los Pueblos de Ejea cuentan con recursos con potencial para convertirse en elementos de atracción para un público objetivo determinado. Sin embargo, la actividad turística que se desarrolla en los Pueblos de Ejea en el momento actual se basa en una oferta poco estructurada, donde lo que se ofrece al turismo es básicamente la riqueza de su entorno natural y la belleza de sus paisajes y pueblos.

Como elemento previo e indispensable se hace necesaria una estrategia de comunicación para convencer a la vecindad de los pueblos de las verdaderas oportunidades que el turismo les ofrece.

La diversificación de la oferta de alojamiento existente es aún escasa y el turismo está, por lo tanto, muy limitado. Se ofertan apenas medio centenar de plazas hoteleras, existen en torno a dieciséis bares y dos restaurantes. Hay proyectos de diverso alcance y dimensión para ampliar esta oferta pero en el momento actual se es muy dependiente de Ejea y de su oferta hostelera para desarrollar cualquier iniciativa en este ámbito.

Esta situación, unida a la escasa valoración del turismo como fuente generadora de riqueza repercute en la inexistencia de un sector empresarial, inhiben la iniciativa y las inversiones en materia turística y en definitiva, se coarta la capacidad generadora de riqueza y empleos del sector en los Pueblos de Ejea.

Es necesario definir productos turísticos que diferencien a los Pueblos Ejea de una competencia creciente en el segmento de turismo rural; un segmento que se quiere potenciar desde el Gobierno de Aragón, con una demanda importante pero cada vez más exigente.

Hay ciertos aspectos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de poner en marcha esta iniciativa. Así, por ejemplo, el Centro de Interpretación –proyecto museográfico en la Casa del Colono que está empezando a construirse.

La estrategia de diferenciación debe permitir a los Pueblos de Ejea acceder a segmentos de público con capacidad de gasto que contribuyan a que el turismo genere más riqueza y empleos en los Pueblos.



La estructuración y diferenciación de la oferta debe girar en torno a la naturaleza y el paisaje, que constituyen los principales activos turísticos de Ejea y sus Pueblos.

Los planteamientos que se realizan con relación a la oferta en el Plan Estratégico de Ejea y sus Pueblos combinan la necesidad de creación de un producto con una estrategia de generación de sinergias entre recursos ya existentes y apuesta decidida por la calidad de tal forma que exista un “envoltorio” sugestivo para la oferta.

#### **4.2.3 Mejorar la calidad de Ejea y sus Pueblos como destino turístico**

Un turismo capaz de generar riqueza y empleos en los Pueblos de Ejea debe basarse en la existencia de empresas competitivas -rentables y capaces de ofrecer productos y servicios de calidad- y de efectivos humanos profesionales con conocimiento, capacidad innovadora y experiencia para el desarrollo de la actividad y adecuación a las exigencias del mercado.

Los obstáculos que impiden que las empresas turísticas aprovechen las perspectivas favorables del mercado turístico son:

- Falta de un conocimiento estratégico de la demanda turística y del uso de esta información en términos operativos.
- Deficiente aplicación de las técnicas de control de calidad y de gestión de calidad en la producción, comercialización y prestación de servicios turísticos.
- Insuficiente apreciación de la riqueza y diversidad de las atracciones existentes que podrían convertirse en la base de unos productos y destinos turísticos nuevos y originales.

Por otro lado, la demanda creciente de servicios turísticos de alta calidad y personalizados es a menudo difícil de atender porque en algunos sub-sectores falta personal cualificado y la rotación de personal es alta, con frecuencia debido al escaso atractivo del entorno laboral del turismo.

En el marco de actuaciones ya existentes (desde las Cinco Villas, desde la Diputación Provincial de Zaragoza), los Pueblos de Ejea deben posicionarse - tanto desde el Ayuntamiento de Ejea como desde la iniciativa privada- con el



objetivo de implantar un modelo de gestión integral de la calidad, impulsando las prioridades y acciones derivadas del presente Plan Estratégico.

Esto supone una mayor sensibilidad del sector hacia la calidad y la necesidad de profesionalizarse, por lo que dinamizar a los agentes locales constituye una tarea ineludible en el marco de este objetivo estratégico.

La progresiva profesionalización de la actividad en los Pueblos de Ejea puede constituirse en elemento de mejora del atractivo que el sector tiene para la incorporación de nuevos activos más dinámicos y cualificados.

#### **4.2.4 Mejorar la penetración de los productos turísticos de Ejea en el mercado**

La calidad de la oferta y la gestión de los recursos turísticos condicionan sin duda el tipo de turismo que accede a los Pueblos Ejea. Es necesario mejorar los niveles de penetración de Ejea y sus Pueblos en determinados mercados (segmentos y territorios) a través de una adecuada política de promoción y la comercialización de sus productos a través de los canales idóneos. Los productos turísticos que se organicen deben contar con un plan de comercialización y promoción específico, de acuerdo al Plan Director de Turismo.

La definición de los criterios de comunicación, el acuerdo sobre marcas y la colaboración con los organismos de carácter supra-municipal que desarrollan labores de promoción de cierta envergadura constituyen una línea de trabajo clave para mejorar el posicionamiento de Ejea y sus Pueblos en el mercado turístico. En este sentido, acuerdos con CIVITUR, ADEFO Cinco Villas, con la Comarca de Cinco Villas o con la Diputación Provincial de Zaragoza son importantes teniendo en cuenta que las capacidades del Ayuntamiento de Ejea en este campo son limitadas.

Los Pueblos de Ejea deben ser capaces de atraer turismo de mercados consolidados como el resto de Aragón, Navarra, País Vasco, Cataluña, Madrid, y atender otros mercados emergentes (Comunidad Valenciana, Murcia, Andalucía, La Rioja) siendo especialmente importante la incidencia en mercados que contribuyen a romper con la estacionalidad como son los orígenes más cercanos. Así mismo, fuera de España, el público francés (que ya ha demostrado su interés en nuestro entorno) también debe ser un segmento objetivo.



#### **4.2.5 Conservación del entorno natural**

La Visión recoge el compromiso de conseguir unos Pueblos que sean reconocidos social e institucionalmente por la calidad de su entorno natural, aspecto identificado como uno de los puntos fuertes del análisis DAFO de Ejea y sus Pueblos.

Se han desarrollado ya actuaciones tendentes a la mejora y revalorización del medio natural y los planteamientos en el marco de este Plan Estratégico están diseñados teniendo en cuenta la posibilidad de ser integrados dentro de pautas modernas para la gestión del territorio.

Los Pueblos ocupan un territorio amplio y diverso, rico y atractivo, y susceptible de un aprovechamiento económico. Desde este ámbito estratégica de actuación se persigue la meta fundamental de conservar la riqueza del territorio, la calidad de sus medios, su amplitud y diversidad; haciendo compatible esta conservación con el desarrollo económico bajo estrictos criterios de sostenibilidad, todo ello en beneficio de la población de Ejea y sus Pueblos.

La actividad humana ha generado durante las últimas décadas presiones crecientes que han incidido en el estado del medio ambiente. El deterioro exige una respuesta por parte de la ciudadanía y de sus representantes de la política, respuesta que ya se ha comenzado a dar en algunos ámbitos. Sin embargo, el recorrido es largo y las actuaciones que se deben afrontar son muchas y variadas para proteger la riqueza medioambiental de Ejea y sus Pueblos y asegurar que el desarrollo de nuevas actividades se lleve a cabo garantizando el respeto hacia la naturaleza. Las estrategias y actuaciones definidas en este Plan Estratégico tratan de responder a este planteamiento.



## **4.3 Promoción Empresarial y Fomento del Emprendizaje**

### **4.3.1 Primera aproximación al Ámbito Estratégico de Actuación**

La dependencia de buena parte del empleo de Ejea y sus Pueblos del sector primario, el escaso atractivo de esta actividad para la juventud y la ausencia de un tejido empresarial capaz de generar oportunidades de empleo acordes con las necesidades y expectativas de las personas jóvenes plantea la necesidad de promover la diversificación del tejido económico de Ejea y sus Pueblos.

Las dificultades y obstáculos con que se encuentran los Pueblos para promover la regeneración de su base económica y la creación de empresas y empleos provienen de una serie de factores y variables sobre los que será difícil obtener resultados en el corto plazo. Son factores, muchos de ellos estructurales, que se retroalimentan construyendo un "círculo vicioso" que, incidiendo por distintos flancos, será preciso romper.

Las comunicaciones del municipio con el exterior tienen sin duda sus repercusiones sobre el atractivo de la zona para el desarrollo de iniciativas privadas. La política industrial de Ejea y sus pueblos gira en torno al Polígono Industrial de Valdeferrín y por tanto en los pueblos se concibe la necesidad de potenciar zonas de ubicación de pequeños proyectos empresariales e iniciativas de empleo (cooperativas de manufacturas, talleres de reparación, comercio al por menor, pequeñas industrias de transformación alimentaria de calidad etc.).

Las infraestructuras de transporte y comunicaciones condicionan el modelo de desarrollo de Ejea y sus Pueblos.

Sin embargo, y al margen de que en el siguiente apartado se plantean actuaciones tendentes a mejorar la accesibilidad de Ejea y sus Pueblos, existen también otra serie de debilidades que dificultan el surgimiento de iniciativas empresariales diversificadoras de su base económica.

Estas debilidades tienen que ver fundamentalmente con:



- El **capital humano**: la población de Ejea y sus Pueblos adolece de una falta de mentalidad emprendedora, capacidad de innovación y sentido del riesgo. A ello hay que añadir la ausencia de una cultura asociativa. El envejecimiento progresivo de la población va mermando progresivamente y de forma continuada el potencial de dinamismo de Ejea y sus Pueblos, siendo pocas las personas jóvenes que en edad de emprender una actividad o incorporarse al mercado de trabajo permanecen en los Pueblos.

Asimismo, la formación profesional, uno de los instrumentos que mejor puede contribuir a la capitalización humana y la dinamización económica y empresarial, como consecuencia de la escasa masa crítica existente en los Pueblos de Ejea, se ha centrado tradicionalmente en ámbitos formativos polivalentes, resultando insuficiente y mostrando una escasa capacidad de diversificación de su oferta para retener/atraer a las personas jóvenes y generar en los mismos capacidades e iniciativas empresariales en sectores y actividades de futuro.

- Las **condiciones del entorno**: Más allá del problema asociado a infraestructuras (comunicaciones, suelo industrial,...) que como se ha dicho será abordado más adelante, el conocimiento sobre las ayudas e instrumentos de apoyo existentes para la creación de empresas es insuficiente.

Sin embargo, frente a estas dificultades existen en el entorno cercano y en los propios Pueblos otras circunstancias (programas de emprendizaje, políticas institucionales, la actividad de Sofejea, algunas iniciativas ya existentes) que permiten plantear un reto de Emprendizaje y Promoción Empresarial acorde con la historia y la dimensión de Ejea y sus Pueblos.

De hecho, la Visión Estratégica de Ejea y sus Pueblos define un modelo territorial futuro en estos términos: *un conjunto de pueblos en los que, manteniendo las señas de identidad de cada uno, establezcamos lazos de colaboración que nos ayuden a crear un entorno atractivo, generador de oportunidades para el emprendizaje, para la generación de empleo y para el desarrollo personal.*

Además, las zonas industriales de los Pueblos tienen un potencial importante de desarrollo para acoger Iniciativas Locales de Empleo.



Ante esta situación las estrategias y actuaciones a desarrollar para promover la creación de empresas en los Pueblos de Ejea deberán ir orientadas al logro de los siguientes objetivos:

#### **4.3.2 Dotar a los Pueblos de una estructura de soporte para el fomento del emprendizaje: Área de Promoción y Desarrollo de Ejea y sus Pueblos**

Como objetivo de carácter transversal y previo en este ámbito, que incide en el desarrollo de actuaciones relacionadas con el resto, se plantea la creación de un área de Promoción y Desarrollo de Ejea y sus Pueblos, integrada dentro de la estructura de Sofejea.

La asignación de recursos específicos para el trabajo a favor de los Pueblos en este ámbito favorecerá el desarrollo de actuaciones y, en consecuencia, el avance. La labor desarrollada desde el núcleo urbano de Ejea a favor del emprendizaje está teniendo resultados muy importantes pero resulta difícil desligarla de la realidad del núcleo central y poder dirigir esfuerzos específicos hacia los Pueblos.

En esta área deberá fomentarse la iniciativa emprendedora, apoyar la implantación de nuevas ideas empresariales, crear un Observatorio de la realidad socio-económica de Ejea y sus Pueblos y fomentar las iniciativas de cooperación entre empresas o entre personas bajo el régimen de trabajo autónomo.

#### **4.3.3 Fomentar la iniciativa emprendedora**

Los resultados de este objetivo deberán valorarse con una perspectiva de medio-largo plazo ya que lo que aquí se plantea supone un cambio cultural importante. Dos estrategias complementarias pretenden incidir sobre los componentes básicos para el surgimiento de nuevas iniciativas empresariales:

- la generación de la idea, oportunidad de negocio o proyecto y
- la asunción del rol de promotor o promotora.



Respecto al surgimiento de ideas o iniciativas se plantea, en primer lugar, intensificar la labor que se está desarrollando desde Sofejea en relación con la inducción de proyectos a desarrollar fundamentalmente en el núcleo de Ejea. Esto tiene que ver con la activación del Banco de Ideas de negocio que en 2009 SOFEJEA ha promovido a través de su portal de Internet.

En el marco del Plan Estratégico de Ejea y sus Pueblos y teniendo en cuenta sus características se proponen con carácter preliminar una batería de proyectos o actividades con potencial en el mercado, encaje en el proyecto de desarrollo y posibilidades de implantación. Los proyectos que se proponen a lo largo del Plan –y sobre los cuales será preciso realizar los correspondientes estudios de viabilidad- se enmarcan en actividades como:

- Sector agrario-agroalimentario, cuyo desarrollo está íntimamente ligado al mantenimiento de la actividad primaria en los Pueblos de Ejea y tiene mayor desarrollo en el Ámbito Estratégico de Actuación correspondiente.
- Servicios de proximidad y atención a las personas (servicios a domicilio, atención al hogar, etc), que presentan un mayor potencial de desarrollo en la escala local debido fundamentalmente a la necesidad de ofrecerlos en un entorno de proximidad a las personas beneficiarias. Por otro lado, las posibilidades que ofrece la Ley de Dependencia convierten a este en un sector prioritario en las Agendas de muchos organismos de fomento del emprendizaje.
- Servicios de mejora de la calidad de vida: mantenimiento y reparación de viviendas, revalorización de espacios públicos, jardines, comercios de proximidad, etc. que pueden ser demandados por familias locales o poseedoras de segunda residencia en los Pueblos de Ejea o incluso por la propia institución local, como complemento y/o alternativa a la forma en que actualmente presta el servicio.
- Servicios culturales, de ocio y turismo: valorización de la naturaleza (prestar servicios por los que las personas que visitan al entorno valoran pagar un precio), en una línea de oferta “alternativa” a la que proporciona el núcleo de Ejea, que potencie las peculiaridades de Ejea y sus Pueblos. También en este caso, el Plan Estratégico contempla la puesta en marcha de un Ámbito Estratégico de Actuación específico.
- Medio ambiente: Iniciativas en torno al agua y el Territorio como elementos diferenciadores de la realidad de Ejea y sus Pueblos, gestión de residuos, protección y mantenimiento de zonas naturales, respondiendo a la mayor sensibilización de la ciudadanía hacia el mantenimiento del medio natural y a la demanda de una buena parte



de la población de los Pueblos de mejora de los bosques y zonas verdes.

En relación con todo lo anterior, es preciso incidir en la existencia de una iniciativa ya en marcha como es la Colmena de Empresas.

Por otro lado, se propone el inicio de una línea de trabajo de identificación de nuevas oportunidades de negocio a través de procesos de segregación "spin-off" de actividades. Grandes y medianas empresas tienden a externalizar parte de las actividades que agregan valor a su producto final, habiéndose generado de este modo una dinámica de creación de pequeñas empresas, que se prevé continuará a lo largo de los próximos años, para atender estas nuevas necesidades. Ello supone la realización de visitas periódicas a las empresas no sólo de Ejea sino de su entorno para identificar posibles nuevos negocios o actividades que pudieran ser desarrollados en los Pueblos de Ejea. Por otro lado, la experiencia existente en los Pueblos con la industria del cableado es una buena referencia en este ámbito.

El contacto con las empresas permitirá asimismo acercar los servicios de Sofejea a las mismas, estar más cerca de sus necesidades y mantenerles informadas sobre las ayudas y apoyos de todo tipo existentes.

En lo que se refiere a la búsqueda de asociados o personas promotoras, la labor a desarrollar con la juventud de los Pueblos a través de los centros formativos de Ejea tiene sus limitaciones habida cuenta del inmovilismo y poco dinamismo de la oferta educativa. En este sentido, cobra especial importancia el desarrollo de una labor de seguimiento de las trayectorias académicas y profesionales del alumnado tras su paso por el Instituto de Ejea y el mantenimiento de un cauce de comunicación permanente con el ex alumnado, dando así continuidad al proceso educativo, algo que las propias administraciones demandan cada vez con mayor intensidad de los centros formativos. Así mismo, la posibilidad de buscar vínculos con la Universidad a través de Convenios para el emprendizaje en el medio rural y para facilitar proyectos de spin-off plantea así mismo una posible línea de actuación.

Con relación a las personas jóvenes de los Pueblos, así como a los emprendedores y emprendedoras con experiencia empresarial, será preciso desarrollar un plan de motivación y formación que contribuya a ir generando actitudes emprendedoras, formar valores y capacidades empresariales, y ayude a las futuras personas emprendedoras a transformar sus propias aspiraciones e ideas en proyectos reales y viables vinculados a su lugar de origen: los Pueblos.



Más allá de la motivación podrían desarrollarse cursos de formación empresarial emprendedora al objeto de inculcar prácticas de prospección de oportunidades de negocio, proporcionar herramientas para la creación y gestión de empresas y plantear estudios de casos reales.

Será preciso por tanto intentar captar a personas jóvenes emprendedoras que quieran desarrollar su actividad en los Pueblos de Ejea pero así mismo animar y estimular la iniciativa de empresas y empresariado ya instalado en Ejea y su entorno, propiciando la interrelación entre ellos y de estos con las personas emprendedoras, posibles inversores e inversoras, entidades financieras y otras implicadas en la creación de empresas.

#### **4.3.4 Apoyar la implantación de nuevas iniciativas empresariales en los Pueblos de Ejea**

Cualquier persona que quiera crear una empresa en Ejea cuenta con un servicio de asistencia a través de Sofejea y de sus entidades asociadas de la iniciativa Emprender en Red en Ejea (ADEFO Cinco Villas, Asociación de empresarios de comercio, industria y servicios de Ejea, Asociación de Turismo, Asociación de empresarios de las Cinco Villas, Cámara de Comercio de Zaragoza, C.C.O.O, CEMMI, Centro Municipal de Formación y Empleo, CEPYME Aragón, CEZ, DPZ, INAEM, OMIJ, UAGA, UGT, Universidad de Zaragoza, UPA Aragón, UPTA Aragón, SOFEJEA y Ayuntamiento de Ejea de los Caballeros)

Puede decirse por tanto que existen instrumentos de apoyo a la promoción de empresas y empleo que podrían establecerse en los Pueblos de Ejea. Sin embargo, estos medios e infraestructuras de apoyo no son suficientemente conocidos ni aprovechados o no resultan atractivos para el empresariado, potenciales personas emprendedoras de Ejea y población en general y no se está consiguiendo movilizar de forma óptima los recursos humanos, materiales y financieros aptos para el desarrollo de nuevas actividades.

La ausencia de masa crítica suficiente dificulta con frecuencia el desarrollo de programas y la personalización de algunos instrumentos y medidas de apoyo a las necesidades específicas de Ejea y sus Pueblos.

Sería necesario desarrollar las ya planificadas zonas industriales de los pueblos como espacios para la ubicación de microempresas e iniciativas emprendedoras. Así mismo, como apoyo a los nuevos emprendedores, se



concebirían viveros de empresas en dichas zonas industriales y de servicios donde alojar y tutelar a los pequeños negocios que los emprendedores locales deseen poner en marcha.

#### **4.3.5 Fomento de la cooperación entre personas emprendedoras e iniciativas empresariales existentes.**

Más allá de la mejora otros elementos orientados a favorecer la efectiva implantación de empresas en los Pueblos de Ejea como son el suelo y las comunicaciones –las cuales se abordan en el siguiente apartado- o las bonificaciones fiscales, subvenciones, etc., es preciso incidir en la articulación, acercamiento, focalización, definición y presencia continuada, de los instrumentos y medidas de apoyo técnico-profesional para la creación de empresas en los Pueblos de Ejea y la conformación de estructuras de soporte a las nuevas iniciativas.

En esta línea, y ligado a oportunidades de negocio en nuevos yacimientos de empleo que se han identificado a lo largo del proceso de planificación estratégica se sitúan las propuestas para el desarrollo de un programa de promoción planificada de empresas de economía social y creación de grupos cooperativos en los Pueblos de Ejea optimizando los instrumentos y medidas de apoyo existentes.

El Proyecto Emprender en Red, por otro lado, también se plantea como un elemento facilitador del trabajo en red, de las actuaciones conjuntas entre personal autónomo, etc.

El objetivo final es la constitución en los Pueblos de Ejea de empresas sólidas y duraderas, entroncadas en los Pueblos sobre la base de estructuras asociativas que permitan en una primera instancia reducir la fragilidad y riesgos de mortandad prematura de nuevas iniciativas, y posteriormente promover su desarrollo y competitividad. En este sentido, no sólo es necesario apoyar a los nuevos proyectos empresariales, sino también a los ya establecidos a través de la formación en la gestión empresarial.



#### **4.3.6 Mantener un seguimiento permanente de la evolución de la realidad socio-económica de Ejea y sus Pueblos**

Como estructura adicional de soporte y en el marco de la Unidad de Promoción y Desarrollo de los Pueblos, se plantea la creación de un Observatorio, que en tiempo real permita conocer la realidad socio-económica de Ejea y sus Pueblos. Este observatorio, estará en estrecha relación con el Observatorio Local de la Crisis que se creó en 2009 y que, cuando desaparezca la amenaza de la crisis económica seguirá actuando como un Observatorio Global de la evolución del municipio de Ejea de los Caballeros.

### **4.4 Consolidación del modelo territorial: mejora de infraestructuras y de los vínculos entre los Pueblos**

#### **4.4.1 Primera aproximación al Ámbito Estratégico de Actuación**

El carácter estratégico del presente ámbito radica en la importancia básica que el territorio y las infraestructuras tienen como soporte de todo tipo de actividades humanas: hábitat, sistemas de convivencia y relación ciudadana y desarrollo de las actividades económicas.

En un caso como el de Ejea y sus Pueblos en el que el medio natural tiene un gran valor y constituye uno de sus atractivos principales, uno de los retos fundamentales de futuro estriba en hacer compatibles las necesarias intervenciones en el ámbito infraestructural y urbanístico orientadas a la mejora de la calidad de vida y la diversificación de la base económica del territorio, con la preservación y mejora de la calidad ambiental del entorno.

La pervivencia de caracteres marcadamente rurales en la configuración de los Pueblos puede ser la clave de que no se haya valorado correctamente la necesidad de apostar por líneas de intervención que están resultando básicas en la mayor parte de los núcleos urbanos (gestión del tráfico y



aparcamientos, prioridad a los itinerarios peatonales-ciclistas, conversión de las travesías en viales urbanos, etc.).

Por otro lado, pese a que los Pueblos de Ejea no sean de tradición ni vocación predominantemente industrial, la falta de alternativas laborales es uno de los principales problemas que limita la capacidad de fijación de la población joven de los Pueblos y el mantenimiento o, incluso, crecimiento del rango del municipio en su contexto territorial.

Por todo ello, es preciso redoblar el esfuerzo de gestión en este ámbito, previendo y diseñando con antelación las futuras actuaciones públicas en materia de suelo para actividades económicas.

Como resultante de los objetivos y propuestas planteados surge la necesidad de subrayar el rol del Ayuntamiento en la gestión del urbanismo y las obras y servicios.

Así mismo, surge la necesidad de contar con un apoyo decidido de las distintas Administraciones Públicas para impulsar proyectos de desarrollo económico y social que, a la vez que apoyan la mejora de la calidad de vida de los pueblos ofrezcan alternativas de empleo y de progreso económico a los residentes de los mismos.

La situación actual de los pueblos del municipio de Ejea de los Caballeros hace necesaria la puesta en marcha de diversos servicios sociales de proximidad, que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

#### **4.4.2 Mejorar la accesibilidad interna y externa de Ejea y sus Pueblos a través del desarrollo de infraestructuras viarias**

Los Pueblos de Ejea ocupan una posición un tanto alejada en relación con los ejes principales de desarrollo urbano y económico de Aragón. Su entorno geográfico y medioambiental y la topografía existente potencian este carácter.

Un aspecto muy importante para reducir el impacto negativo de esta posición un tanto alejada de los Pueblos es la consecución de unas infraestructuras de transportes y comunicaciones que articulen e interconecten adecuadamente tanto el complejo entramado de núcleos poblacionales de Ejea y sus Pueblos



como estos con la red principal de carreteras, de manera que se mejore su conectividad con los territorios contiguos.

Sin embargo, siendo las infraestructuras de comunicaciones un elemento muy importante para el logro de estos objetivos, no resultan suficientes si no van acompañadas de otro tipo de estrategias que refuercen el atractivo del propio territorio.

La importancia de las infraestructuras en el contexto del desarrollo local y regional radica en ser uno de los aspectos más claramente modificable por la acción de la Administración Pública competente, por lo que la inversión en infraestructuras se convierte en una de las principales vías de que dispone el sector público para promover el incremento de la renta, del empleo y de la productividad de una región, comarca o municipio.

Una de las fragilidades de la actuación desde el Plan Estratégico en materia de infraestructuras, y especialmente en las de transporte, radica en la limitación competencial y de recursos por parte de los entes administrativos municipales, y la dependencia del Gobierno de Aragón en su planificación, periodificación y dotación presupuestaria.

Esta subordinación competencial y presupuestaria nos lleva a que la única manera posible de acción para los entes municipales consiste en desarrollar acciones de tipo indirecto (acción política, actuación de lobby de presión, etc.) para conseguir un mejor posicionamiento ante el Gobierno Estatal o el Gobierno de Aragón (según a quien correspondan las competencias) para la defensa de los intereses y las demandas de Ejea y sus Pueblos.

En la actualidad existe la reivindicación de construcción de la autovía Tudela-Ejea de los Caballeros-Huesca y la vía autonómica de alta capacidad entre Ejea y Gallur (que en el momento de elaborar este informe se ha elaborado un estudio informativo por el Gobierno de Aragón y está aceptado su inclusión en el PEIT, Plan Estratégico de Infraestructuras de Transporte, por el Ministerio de Fomento). Con respecto a la primera, el Gobierno de Aragón colaborará en el protocolo para convertirla en carretera de gran capacidad. Es preciso llegar a acuerdos con el Gobierno de Navarra. En cuanto a la red estructurante comarcal, pronto estará en ejecución el Plan RED, que mejorará sustancialmente algunas comunicaciones viarias.

Tanto uno como otro se incluyen en el presente Plan Estratégico aunque se es consciente de las limitaciones ya expuestas para actuar directamente en la ejecución de estos proyectos.



Por otro lado, se plantean otras actuaciones en materia de desarrollo de la red de caminos (ya en marcha) o de desarrollo del transporte interurbano. En este sentido, es especialmente importante que el planteamiento asegure una viabilidad económica. Será preciso abordar un estudio de movilidad que garantice el conocimiento previo tanto el impacto económico como el potencial impacto sobre la calidad de vida de las personas que habitan en los Pueblos de Ejea.

Adicionalmente, en el momento de elaborar este Plan también se está impulsando a nivel de Comarca un Plan Estratégico (Primera fase de Diagnóstico y una segunda de estructuración del Plan por parte de la Cámara de Comercio) desde y hacia la Comarca. Así mismo, en la Diputación General de Aragón deberemos de considerar: Ley 4/2009 de Ordenación del Territorio de Aragón y la Ley 3/2009 de Urbanismo de Aragón, que en el desarrollo del Plan deberán tenerse en cuenta.



#### **4.4.3 Disponer de infraestructuras municipales adecuadas**

La política de mejora de las infraestructuras no proporciona su máximo rendimiento como inductora de inversiones privadas si no va acompañada de otra serie de iniciativas en la línea de la mejora del atractivo territorial de Ejea y sus Pueblos que deberán extenderse en un amplio abanico de ámbitos de actuación: vivienda, trama e imagen urbana, suelo para actividades económicas, etc.

La reflexión global que se realiza en el proceso de trabajo ligado a la elaboración de un Plan Estratégico y especialmente la reflexión vinculada con las cuestiones urbanísticas, ofrece su máximo potencial dinamizador cuando nutre de criterios a la redacción posterior de un Plan Director, que es el punto de arranque de las actuaciones ligadas al cumplimiento de este objetivo.

A partir de ahí, se incide en la mejora y en la cobertura de ciertos déficits que refuercen el atractivo de Ejea y sus Pueblos. Esto constituye un aspecto obligado para un territorio con cierta vocación turística y cuya capacidad de convocatoria está basada en sus valores paisajísticos, naturales, etc.

Sin embargo, más allá de la vocación del municipio como elemento de atracción exterior, es preciso centrar la atención en el atractivo del municipio para, primero, fijar la población del mismo y, segundo, intentar lograr un nuevo contingente de habitantes. En esta línea, la mejora de infraestructuras básicas juega un papel fundamental que deberá estar acompañada de una serie de intervenciones en materia de potenciación de las diversas actividades económicas y un esfuerzo por mantener y consolidar la estructura industrial existente, explorando al máximo las potencialidades para atraer nuevas empresas.

El Plan contemplará también actuaciones en materia de gestión de residuos. Recientemente ha habido avances importantes con la dotación de contenedores y puntos limpios en enclaves de los Pueblos. Sin embargo, la creciente tendencia hacia el incremento en la generación de residuos hace necesario seguir avanzando y progresar hacia la aplicación de un enfoque integral que aborde el ciclo de vida de los productos, de tal forma que los recursos utilizados sean minimizados, reutilizados, reciclados o transformados; evitando así una utilización mayor de recursos escasos y una generación excesiva de residuos. Este enfoque supone un salto cualitativo



importante en la gestión de residuos, que los Pueblos de Ejea quieren afrontar en el horizonte temporal de este Plan Estratégico.

La labor de lobby a la que se hacía referencia en relación con el objetivo anterior será más efectiva cuanto más consensuada resulte, por lo que, además de perseguir la integración en torno a una reivindicación común de la totalidad de los grupos políticos con representación en los Pueblos, sería deseable la búsqueda de apoyos por parte de los principales agentes económicos y sociales del municipio.

En la negociación de estos aspectos sería muy importante que el Gobierno Regional asumiera la complejidad de la realidad territorial de Ejea y sus Pueblos, ya que su actual consideración como municipio simple y no poli nuclear lo penaliza a la hora de la priorización y dotación de subvenciones para paliar los déficit infraestructurales. Por otro lado, los criterios técnicos que se utilizan para decidir el impulso o no a determinados proyectos (p. ej. intensidad de tráfico) pueden ser así mismo perjudiciales para Ejea y sus Pueblos. Hasta ahora se ha reivindicado sin éxito el régimen especial de financiación que pueden obtener municipios con población distribuida en varios núcleos.

Enlaza este tema con otra cuestión adicional: La dotación de infraestructuras en los Pueblos es elevada y los completos equipamientos que poco a poco van rehabilitándose de forma progresiva. Así las cosas, las necesidades de mantenimiento se incrementan en mayor medida que la disponibilidad municipal de ingresos. La demanda de la consideración de Ejea de los Caballeros como municipio especial poli nuclear cobra en este sentido mayor importancia. No obstante, se hace imprescindible mantener las estructuras públicas existentes en los pueblos e implantar nuevos servicios que la población demande.

Del mismo modo es necesario habilitar suelos para la construcción de VPO en aquellos pueblos en los que haya demanda para ello.

#### **4.4.4 Disponer de infraestructuras digitales adecuadas**

La transformación económica de los territorios exige hoy en día la participación plena en la Sociedad de la Información. En una etapa en la que la irrupción de la Web 2.0 ha permitido la participación activa de usuarios y usuarias a través de redes sociales y servicios que han demostrado un enorme potencial transformador incluso de la propia Internet, la situación de



partida de Ejea y sus Pueblos es eminentemente negativa: la calidad de la cobertura móvil sigue siendo baja para según que operadores y la capacidad del ADSL es mejorable en todo el territorio. Las dificultades que esto genera para la población se agravan en el caso de iniciativas empresariales en marcha en los Pueblos (casas rurales, restaurantes...) en las que la presencia continua en la Web hoy en día se hace imprescindible.

El Plan de Infraestructuras de Telecomunicaciones de Aragón, presentado en octubre de 2008, supone la modernización de sus telecomunicaciones mediante la construcción de una red digital que abarca a toda la región en los próximos años y para la cual se van a invertir más de 100 millones de euros.

El Plan permitirá el acceso a servicios de Internet de banda ancha, movilidad, servicios de protección civil, emergencias, radio digital y también para la televisión digital terrestre. El Plan considera así mismo como una de sus prioridades garantizar la cobertura digital en todos los municipios aragoneses, incluidos los ubicados en zonas rurales. Para ello, se ha planteado un despliegue de radio enlaces que dan cobertura a la región con 120 emplazamientos, De esta forma se quiere garantizar un cierre en la brecha digital y en el acceso en condiciones de igualdad a la Sociedad de la Información.

En este contexto el Plan Estratégico de Ejea y sus Pueblos se hace eco de la necesidad de desarrollar infraestructuras digitales como derecho subjetivo universal y plantea objetivos relacionados con la instalación y extensión de la fibra óptica, la banda ancha, la dotación de servicios públicos digitales a la Red y la formación en asuntos digitales.

#### **4.4.5 Mantener y poner en valor el atractivo del paisaje**

El paisaje de Ejea y sus Pueblos proporciona a sus habitantes un entorno amable, variado y agradable para vivir y, además, constituye uno de los principales atractivos para sus visitantes.

La conservación del paisaje es uno de los objetivos primordiales del trabajo en el medio natural. Diversos aspectos inciden en la generación de impactos relevantes sobre el paisaje y la alteración de su estado. Se hace necesario preservar la riqueza natural y el atractivo que resulta de la conjunción armoniosa de formas y colores del entorno.



Por otro lado, el disfrute del paisaje debe hacerse de forma ordenada, previendo la capacidad de carga de determinadas áreas y equipándolas de forma conveniente para posibilitar el uso y disfrute de personas de los Pueblos y de visitantes compatible con prácticas respetuosas para el paisaje.

#### **4.4.6. Impulso a una formación profesional vinculada con la realidad socioeconómica del territorio.**

La existencia de un diseño coherente en la oferta de formación profesional que un determinado territorio debe tener es un principio fundamental para sentar las bases de un desarrollo futuro con credibilidad. Esa oferta formativa debería estar en consonancia con lo que el mercado productivo de un lugar demanda, tanto desde el prisma de las empresas locales como desde los sectores económicos existentes.

En el municipio de Ejea de los Caballeros se ha evidenciado desde hace tiempo cierta rigidez e inflexibilidad en lo que se refiere a la carta de la oferta formativa de formación profesional reglada. Desde ámbito como la Mesa Local de la Formación para el Empleo se ha detectado que hay una disonancia entre la demanda laboral que las empresas locales plantean y los ciclos formativos que en la actualidad se están impartiendo. Tampoco se observa que esa oferta formativa sea reflejo de las tendencias y prospecciones hacia donde se dirigen los sectores productivos de la economía ejeana.

Pero también la oferta formativa no reglada, aquella que se imparte por parte de los agentes sociales (empresarios, sindicatos, entidades sociales) e incluso por el INAEM (formación ocupacional, formación continua, programa de escuela taller y taller de empleo) adolece de algunas deficiencias. Aunque este tipo de formación suele estar más atenta a las necesidades inmediatas del mercado, existe cierta descoordinación en la oferta y, en algunos casos, solapamiento en las acciones formativas ofrecidas. Por ello se ha necesaria una lógica coordinación que, además de ser más aprovechable para el potencial usuario, exprimirá al máximo los diferentes recursos público que se ponen a disposición de ello.

Dado que la realidad socioeconómica de Ejea y sus Pueblos es dinámica, hay que buscar fórmulas imaginativas para que la formación para el empleo pueda ser accesible y flexible. En este sentido, es necesario arbitrar fórmulas que hicieran posible el intercambio de ciclos formativos entre municipios y según las necesidades de cada uno de ellos. Además, habría que arbitrar una buena red de transporte escolar para que los estudiantes de los pueblos pudieran acceder en pie de igualdad a dicha oferta de formación para el empleo.



## 5. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS: INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A tenor de los Objetivos definidos para cada uno de los Ámbitos Estratégicos para el desarrollo de Ejea y sus Pueblos se formulan las Iniciativas Estratégicas que es preciso desplegar para lograrlos. Estas Iniciativas –vías, caminos o formas de alcanzar los Objetivos propuestos- se implementarán a través de actuaciones concretas que será preciso ir ejecutando en el tiempo.

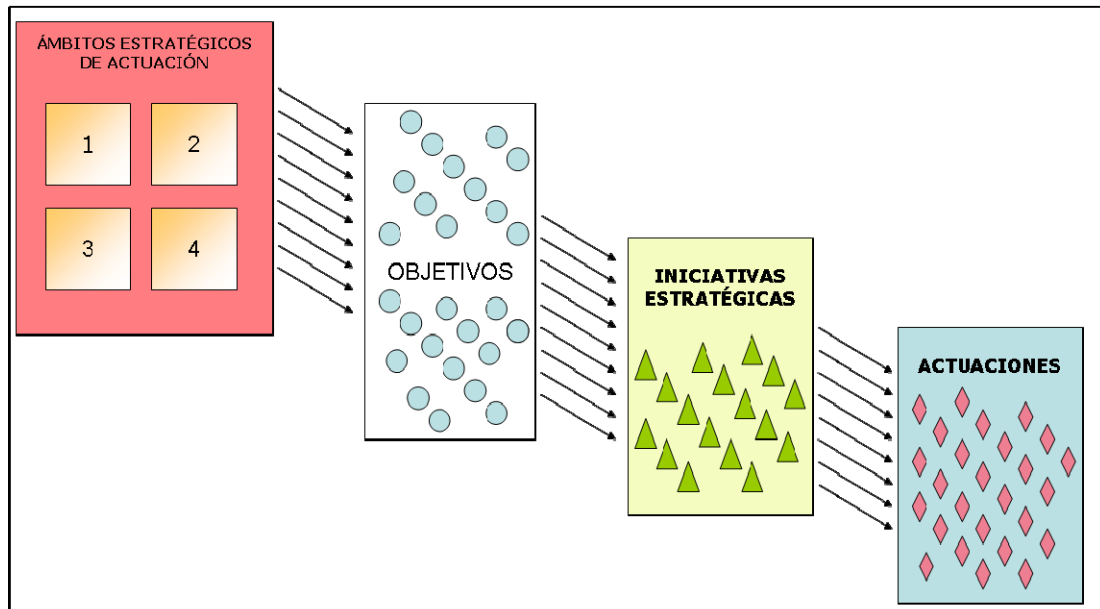
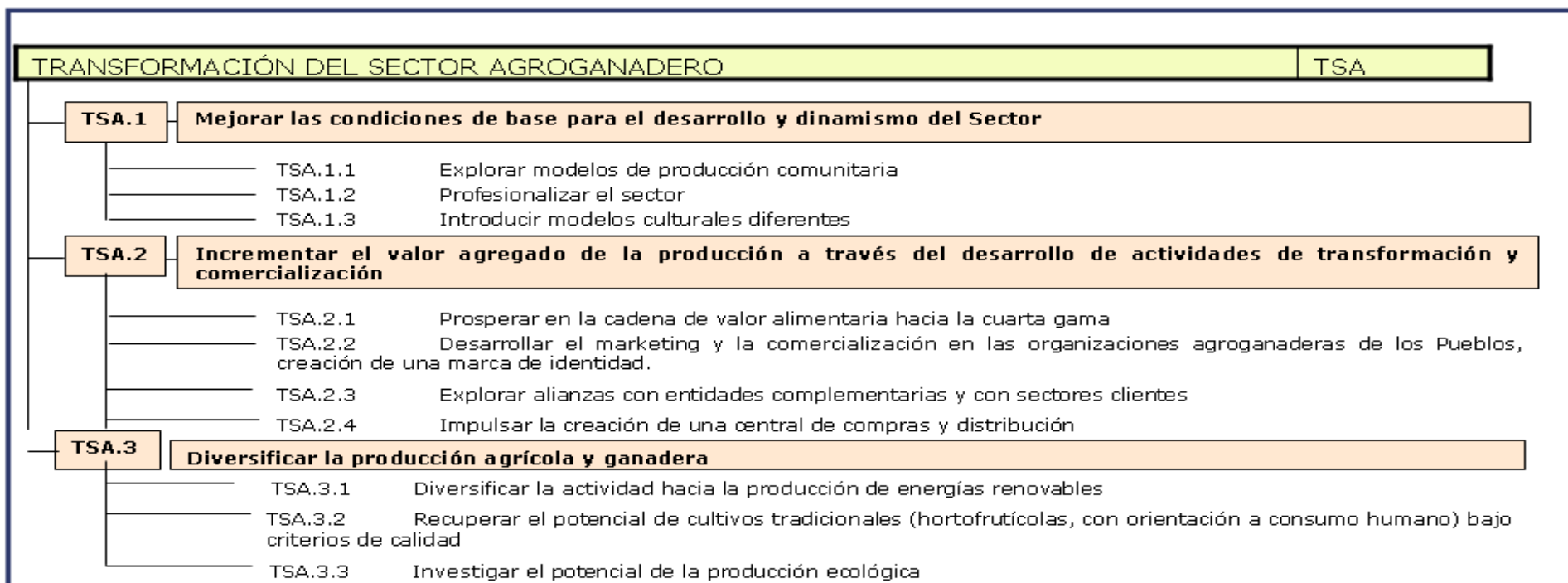
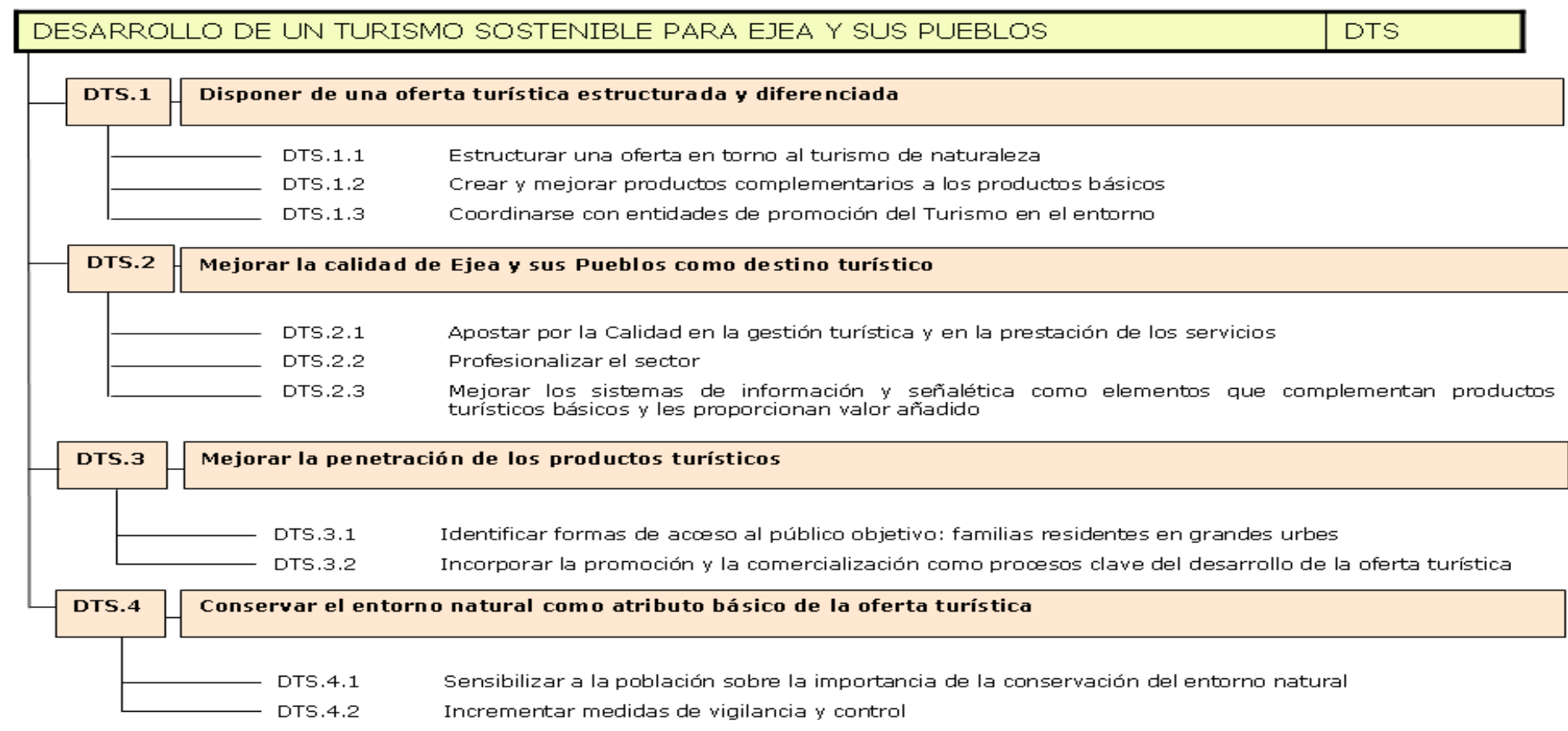
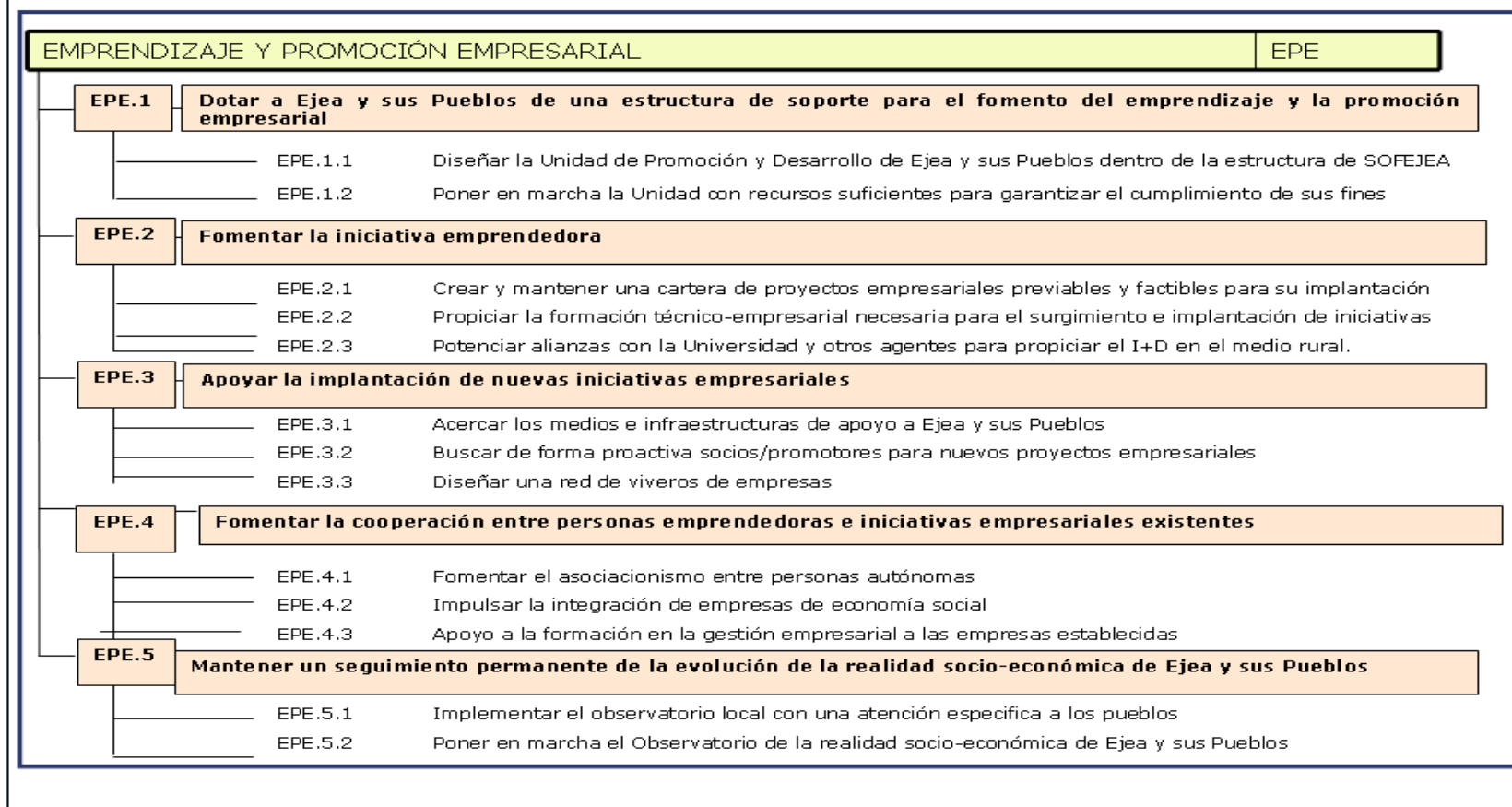


Gráfico: Despliegue de Objetivos







**CONSOLIDACIÓN DEL MODELO TERRITORIAL**

CMT

**CMT.  
1****Mejorar la comunicación a través del desarrollo de infraestructuras viarias**

- CMT.1.1 Desarrollar una actuación proactiva para lograr la ejecución de las infraestructuras viarias estratégicas para Ejea y sus Pueblos ;autovía Ejea-Gallur y autovía Tudela-Ejea-Huesca.
- CMT.1.2 Mejorar la red local de carreteras señalización, firme, correcciones de trazado.
- CMT.1.3 Establecer una red de caminos para movilidad no motorizada.
- CMT.1.4 Analizar la posibilidad de mejora del transporte interurbano.

**CMT.  
2****Disponer de infraestructuras municipales adecuadas**

- CMT.2.1 Optimizar el suministro, el consumo y la depuración de agua en todos los Pueblos.
- CMT.2.2 Mejorar la red eléctrica.
- CMT.2.3 Optimizar el consumo del alumbrado público y de infraestructuras y equipamientos municipales, introduciendo sistemas de ahorro energético y de utilización de energías renovables.
- CMT.2.4 Estudiar la adecuación del suelo industrial y residencial de acuerdo a la estructura territorial y sus posibilidades de desarrollo.
- CMT.2.5 Establecer sistema de información geográfica.
- CMT.2.6 Estudiar la delimitación y ubicación de vertederos.
- CMT.2.7 Asegurar el personal suficiente para el mantenimiento y funcionamiento adecuado de los espacios públicos.

**CMT.  
3****Desarrollar la red de infraestructuras digitales**

- CMT.3.1 Conectar Ejea a una red troncal de comunicaciones.
- CMT.3.2 Dotar de comunicación de banda ancha al territorio, a la población y a las empresas e instituciones
- CMT.3.3 Dotar de servicios públicos digitales a la Red, como aulas de tele-formación

**CMT.  
4****Poner en valor el paisaje**

- CMT.4.1 Establecer inventario de lugares de interés paisajístico.
- CMT.4.2 Equipar lugares de interés paisajístico.

**CMT.  
5****Impulso a la formación profesional**

- CMT.5.1 Desarrollo de acciones como impulso a la mesa local de formación, establecimiento de ciclos formativos y coordinación de la oferta formativa ,de acuerdo a la realidad económica y social.



## 6. PLAN DE ACTUACIÓN

Con el fin de hacer operativas las Iniciativas Estratégicas a desarrollar en la consecución de los Objetivos de Ejea y sus Pueblos en el horizonte de futuro, se configura el Plan de Actuación en el que se concretan las actuaciones a poner en marcha.

El Plan de Actuación de Ejea y sus Pueblos recoge una batería de medidas que será preciso ir ejecutando en el tiempo.

En la conformación de esta batería de actuaciones han desempeñado un papel importante tanto agentes locales como externos a través del procedimiento de participación establecido.

El Plan de Actuación se constituye así en el marco o guía de actuación para el municipio para los próximos años pero es preciso establecer un orden de prioridad.

En las páginas siguientes se recogen las principales actuaciones consideradas prioritarias por agentes de Ejea y sus Pueblos con relación a cada Ámbito Estratégico de Actuación de Ejea y sus Pueblos. Se ha establecido así mismo una clasificación de Actuaciones según se considere que son de prioridad *alta* o *muy alta*.



**ÁMBITO ESTRATÉGICO: TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR AGROGANADERO** TSA

**ACTUACIONES / MEDIDAS**

**PRIORIDAD**

- TSA 1.1.1. Acercamiento a las cooperativas para proponer un proyecto de confluencia cooperativa.
- TSA 1.1.2. Impulso a un proyecto de confluencia entre cooperativas agrarias de Ejea y sus Pueblos.
- TSA 1.1.3. Estudios de viabilidad de explotaciones agroganaderas.
- TSA 1.2.1. Promoción de sistemas de gestión de calidad en las organizaciones agrarias.
- TSA 1.2.2. Apuesta decidida por la formación (técnica, cooperativa, en habilidades).
- TSA 1.3.1. Formación dirigida al cambio cultural entre los agentes del sector.
- TSA 1.3.2. Desarrollo de sistemas de comunicación enfocados en la integración de socios cooperativistas.
- TSA 2.1.1. Impulso a la transformación entre las organizaciones agrarias de Ejea y sus Pueblos.
- TSA 2.1.2. Identificación de empresas transformadoras del entorno.
- TSA 2.1.3. Acuerdos/Alianzas con empresas transformadoras.
- TSA 2.2.1. Creación de una marca propia de Ejea y sus Pueblos.
- TSA 2.2.2. Desarrollo de la marca de calidad de los productos hortofrutícolas de Ejea y sus pueblos.
- TSA 2.2.3. Plan de promoción de productos de Ejea y sus Pueblos.
- TSA 2.2.4. Promoción y comercialización de productos agrarios dentro del mercado local a través de comercios y establecimientos hosteleros de Ejea y sus Pueblos.
- TSA 2.2.5. Impulso a la creación de una central de compras y distribución de productos agro-ganaderos.
- TSA 2.3.1. Búsqueda de apoyos en el entorno cooperativo agroganadero de Aragón (FACA).
- TSA 3.1.1. Análisis de viabilidad de los cultivos ecológicos.
- TSA 3.2.1. Investigación sobre posibilidades de transformación y comercialización de productos tradicionales.
- TSA 3.2.2. Definición de cartera de productos a comercializar.
- TSA 3.2.3. Análisis de viabilidad de cultivos energéticos.

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 



**MUY ALTA**



**ALTA**



ÁMBITO ESTRATÉGICO: DESARROLLO DE UN TURISMO SOSTENIBLE		DTS
ACTUACIONES / MEDIDAS	PRIORIDAD	
DTS 1.1.1. Selección de un producto turístico nuevo y potente en torno a la Naturaleza dirigido a familias residentes en zonas urbanas	MUY ALTA	
DTS 1.1.2. Diseño y promoción del producto (elemento+servicio+precio). como proyecto piloto.	MUY ALTA	
DTS 1.2.1. Creación de cinco subproductos (Caza, Equitación, Ornitología, Pesca, Gastronomía).	ALTA	
DTS 1.2.2. Dinamización del sector privado para la creación de paquetes turísticos.	ALTA	
DT2 1.2.3. Culminación del proyecto Escuela de Pesca.	ALTA	
DTS 1.3.1. Impulso al Foro de Turismo de Ejea.	ALTA	
DTS 1.3.2. Coordinación formalizada con Comarca Cinco Villas y con la Diputación Provincial de Zaragoza en materia de turismo.	ALTA	
DTS 2.1.1. Creación del Parque Cultural de Ejea y sus Pueblos, como entidad coordinadora de la gestión y de la oferta turística, impulsora de la calidad en la prestación del servicio turístico.	MUY ALTA	
DTS 2.1.2. Ampliación y diversificación de la oferta hostelera.	ALTA	
DTS 2.1.2. Decálogo interno de buenas prácticas.	ALTA	
DTS 2.2.1. Lanzamiento de un Ciclo Formativo de Grado Medio de la FAMILIA TURISMO	ALTA	
DTS 2.2.2. Desarrollo de un programa de formación para el sector (p. ej. a través de Escuelas-Taller, programas de formación continua, etc.).	MUY ALTA	
DTS 2.3.1. Proyecto de diseño y señalización de senderos.	MUY ALTA	
DTS 2.3.2. Desarrollo de un Centro de Interpretación de la Naturaleza en La Bardena.	MUY ALTA	
DTS 3.1.1. Estudio de perfiles de demanda actual de servicios turísticos en el entorno.	ALTA	
DTS 3.2.1. Plan de comercialización de productos turísticos de Ejea y sus Pueblos de Ejea.	ALTA	
DTS 3.2.2. Coordinación con entes supra locales (5 Villas, Zaragoza) para la promoción.	MUY ALTA	
DTS 4.1.1. Campañas de sensibilización hacia el medio natural dirigidas a la población local.	ALTA	
DTS 4.1.2. Participación de la ciudadanía en actividades favorecedoras del medio ambiente (p.ej. limpiezas).	ALTA	
DTS 4.2.1. Coordinación con Gobierno de Aragón para intensificar la vigilancia.	ALTA	

MUY ALTA

ALTA



ÁMBITO ESTRATÉGICO: EMPRENDIZAJE Y PROMOCIÓN EMPRESARIAL		EPE
ACTUACIONES / MEDIDAS	PRIORIDAD	
EPE 1.1.1. Creación de la Unidad de Promoción y Desarrollo de Ejea y sus Pueblos dentro de SOFEJEA.	[Barra de prioridad]	
EPE 1.2.1. Estudio de creación de un Vivero de Empresas en los pueblos.	[Barra de prioridad]	
EPE 2.1.1. Evaluación de viabilidad de empresa de servicios de limpieza y mantenimiento de calles.	[Barra de prioridad]	
EPE 2.1.2. Evaluación de viabilidad de empresa de gestión de recursos deportivos, culturales y turísticos.	[Barra de prioridad]	
EPE 2.1.3. Evaluación de viabilidad de empresa de servicios asistenciales a domicilio.	[Barra de prioridad]	
EPE 2.1.4. Evaluación de viabilidad de empresas en el ámbito agroalimentario.	[Barra de prioridad]	
EPE 2.1.5 Creación de un Banco de Ideas para los Pueblos de Ejea.	[Barra de prioridad]	
EPE 2.2.1. Benchmarking de proyectos exitosos.	[Barra de prioridad]	
EPE 2.2.2. Impulsar la "formación a la carta" para personas con ideas viables para emprender.	[Barra de prioridad]	
EPE 2.3.1. Establecimiento de vínculos con la Universidad y otras entidades de interés.	[Barra de prioridad]	
EPE 3.1.1. Campaña de difusión de instrumentos de apoyo en Ejea y sus Pueblos y acciones formativas.	[Barra de prioridad]	
EPE 3.1.2. Dinamización de la cultura emprendedora a partir de estudios específicos de cada Pueblo.	[Barra de prioridad]	
EPE 3.2.1. Contacto con empresas del entorno para identificación de procesos de spin-off.	[Barra de prioridad]	
EPE 3.2.2. Contacto con empresas líderes en sectores con potencial para el establecimiento en Ejea y sus Pueblos.	[Barra de prioridad]	
EPE 4.1.1. Campaña dirigida a personas en régimen de Autónomos para fomentar el asociacionismo y la cooperación.	[Barra de prioridad]	
EPE 4.1.2. Creación del Foro "Emprender en Ejea y sus Pueblos".	[Barra de prioridad]	
EPE 4.2.1. Promoción de un Grupo de Economía Social.	[Barra de prioridad]	
EPE 5.1.1. Implementación del Observatorio local de Ejea con especial atención a los pueblos.	[Barra de prioridad]	
EPE 5.2.1. Realización de estudios sectoriales.	[Barra de prioridad]	

MUY ALTA
  ALTA
  PASOS PREVIOS A ACTUACIÓN DE PRIORIDAD MUY ALTA



ÁMBITO ESTRATÉGICO: CONSOLIDACIÓN DEL MODELO TERRITORIAL		CMT
ACTUACIONES / MEDIDAS	PRIORIDAD	
CMT 1.1.1. Seguir insistiendo en la inclusión de la autovía Ejea-Gallur en el PEIT y su desarrollo futuro por las administraciones y en el desarrollo del eje Tudela-Ejea-Huesca .	<input type="checkbox"/>	
CMT 1.1.2. Seguimiento de estudios informativos y ambientales sobre los proyectos citados.	<input type="checkbox"/>	
CMT 1.2.1. Inventario de situación actual de red local de carreteras.	<input type="checkbox"/>	
CMT 1.2.2. Propuestas de actuación sobre red local de carreteras ante Administraciones correspondientes.	<input type="checkbox"/>	
CMT 1.3.1. Inventario de la red de rutas de interés.	<input type="checkbox"/>	
CMT 1.3.2. Establecimiento de la malla basada en caminos de riberas, vías pecuarias, vía férrea en desuso	<input checked="" type="checkbox"/>	
CMT 1.4.1. Estudio de movilidad (demanda y oferta de transporte, encuesta origen-destino).	<input type="checkbox"/>	
CMT 1.4.2. Desarrollo de software para optimización de recorridos.	<input type="checkbox"/>	
CMT 1.4.3. Extensión del servicio a otras localidades de la comarca.	<input type="checkbox"/>	
CMT 2.1.1. Seguir con la optimización de riego en jardines públicos.	<input type="checkbox"/>	
CMT 2.1.2. Renovación de redes de agua obsoletas.	<input type="checkbox"/>	
CMT 2.1.4. Favorecer el establecimiento de contadores en fachadas y puntos de consumo.	<input type="checkbox"/>	
CMT 2.2.1. Aprovechamiento de redes existentes haciendo las conexiones oportunas.	<input type="checkbox"/>	
CMT 2.2.2. Canalizaciones para abastecimiento a todos los puntos de suministro.	<input type="checkbox"/>	
CMT 2.3.1. Optimización del consumo eléctrico con luminarias y lámparas de bajo consumo.	<input type="checkbox"/>	
CMT 2.3.2. Establecimiento de doble nivel de alumbrado.	<input type="checkbox"/>	
CMT 2.4.1. Modificación del PGOU estableciendo nuevos usos según necesidades del territorio.	<input type="checkbox"/>	
CMT 2.5.1. Diseño del sistema de información geográfica para todo el territorio.	<input type="checkbox"/>	
CMT 2.5.2. Contacto con el centro de documentación e información territorial de Aragón.	<input type="checkbox"/>	
CMT 2.5.3. Coordinación con seguimiento de infraestructuras municipales. Inventario provincial de infraestructuras.	<input type="checkbox"/>	
CMT 2.6.1. Mejora de la recogida de residuos urbanos.	<input type="checkbox"/>	

MUY ALTA

ALTA





## **7. PROYECTOS DINAMIZADORES**

### **7.1 Notas metodológicas. Por qué los Proyectos Dinamizadores**

La fase de diseño de la Formulación Estratégica concluye con la selección de los Proyectos Dinamizadores.

Más allá de las prioridades establecidas para cada una de las propuestas de actuación recogidas en el Plan, la necesidad de concentrar esfuerzos y recursos en un número de ellas compatibles con la capacidad institucional y financiera de agentes implicados en la ejecución del Plan y especialmente con la del propio Ayuntamiento de Ejea, aconseja la definición de Proyectos Dinamizadores.

Los Proyectos Dinamizadores constituyen, más que proyectos individuales, haces de actuaciones que se agrupan en torno a una finalidad común, reforzándose mutuamente.

Tales Proyectos recogen por lo general los elementos de mayor visibilidad o capacidad de cambio de las líneas del Plan de Actuación presentado en este documento. Los Proyectos Dinamizadores pueden contener Actuaciones exclusivas de un solo Ámbito Estratégico de Actuación o combinar actuaciones relativas a varios de ellos.

Asimismo, los Proyectos Dinamizadores conforman la base para la elaboración del primer Plan de Gestión o menú de actividades a desarrollar para dar carta de naturaleza al Plan Estratégico de Ejea y sus Pueblos. Al utilizar la metodología de identificación de Proyectos Dinamizadores, por otro lado, se puede desarrollar en mayor detalle el contenido de algunas de las Actuaciones que en los capítulos anteriores han quedado definidas tan sólo con un título.

A pesar de su carácter prioritario de cara al primer Plan de Gestión, los Proyectos Dinamizadores no constituyen un listado cerrado, ni definitivo. Algunos de ellos pueden tener una gestión e implantación rápida con carácter global, mientras que otros requerirán procesos de maduración más largos.

Dado el carácter vivo y dinámico del Plan Estratégico, otras actuaciones y proyectos se irán sumando a la lista durante la vigencia del Plan, que se extiende en el tiempo y que, por lo mismo, se someterá a un proceso continuo de revisión, evaluación y control.



Por otro lado, es preciso recordar que los Proyectos Dinamizadores no son el único determinante de la acción municipal. A los Proyectos Dinamizadores se unen otras actuaciones:

- **Políticas:** De acuerdo con el Programa de Gobierno.
- **Ordinarias:** elaboración de normativas, mejora de la prestación de servicios públicos: limpieza viaria, mobiliario urbano,...
- **Proyectos en marcha o previstos:** Ejemplo: Proyecto de Señalización.

Los criterios de selección de los Proyectos Dinamizadores para los Pueblos de Ejea han sido los siguientes:

<b>Importancia para el impulso del desarrollo de Ejea y sus Pueblos</b>	<b>Factores favorecedores para su consecución</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Impacto o contribución al logro de la Visión.</li><li>• Capacidad de transformación y arrastre.</li><li>• Sinergia con otros proyectos y actividades.</li><li>• Potencialidad para visualizar el cambio y transmitir dinamismo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de un potencial grupo o agente impulsor.</li><li>• Corresponsabilización/ Implicación público-privada.</li><li>• Factibilidad preliminar (técnica y económica).</li><li>• Grado de dificultad en la concreción y/o en la ejecución.</li></ul>

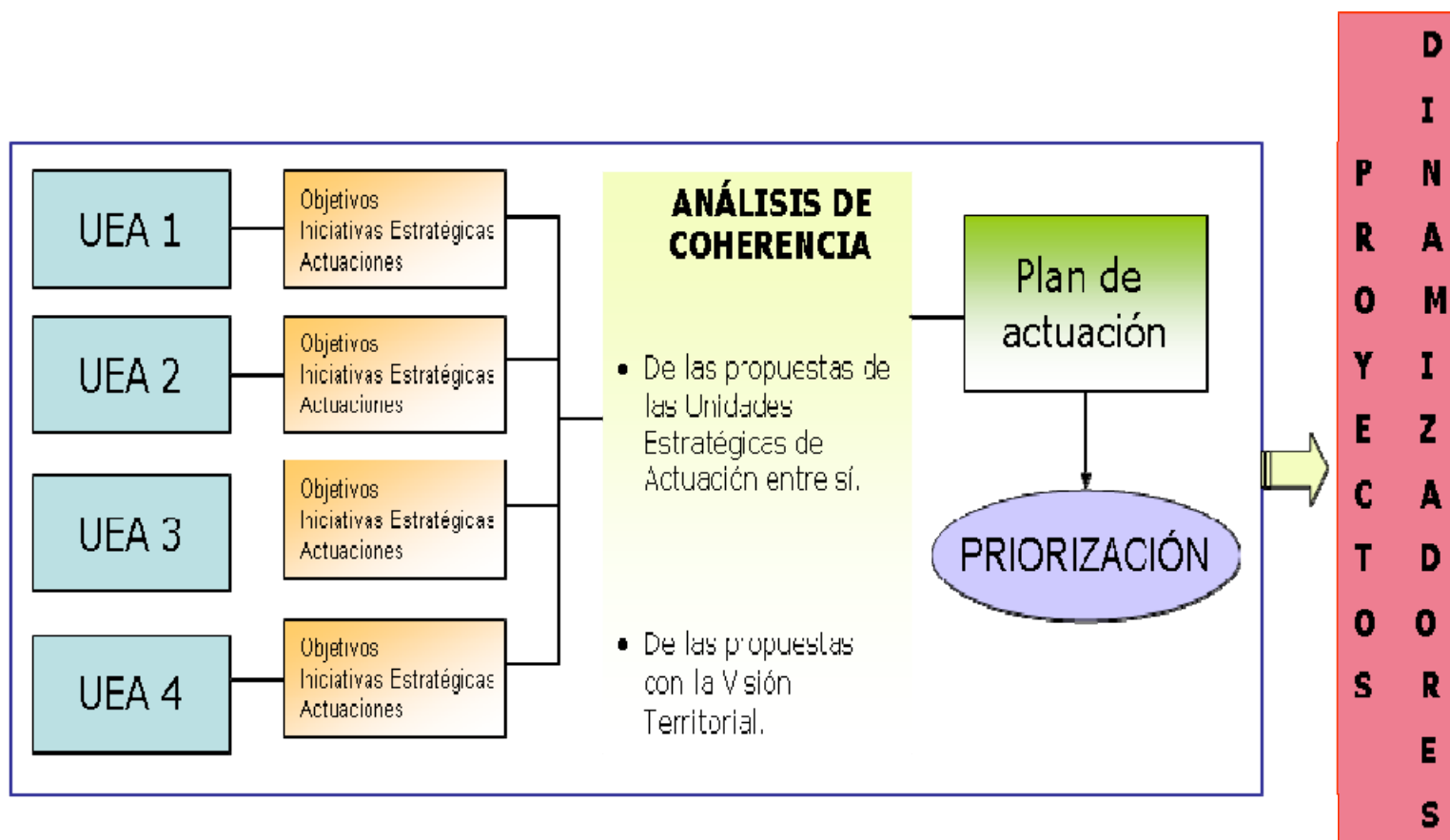
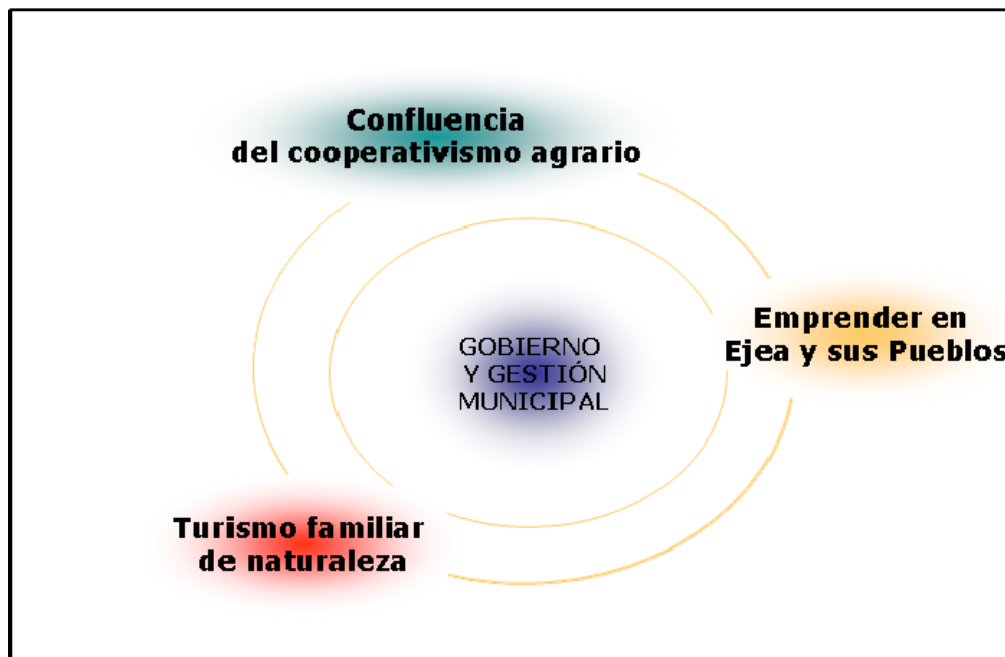


Gráfico: Proceso de identificación de Proyectos Dinamizadores.



De acuerdo con lo dicho, los Proyectos Dinamizadores de Ejea y sus Pueblos serán:

## PROYECTOS DINAMIZADORES EN LOS PUEBLOS DE EJEA



Para la identificación de los Proyectos Dinamizadores se ha tomado como referencia el orden de prioridad marcado en el Plan de Actuación, de acuerdo con las opiniones de agentes participantes en el proceso; y como contraste y elemento enriquecedor se han tomado proyectos, experiencias y mejores prácticas desarrolladas en otros ámbitos sectoriales y territoriales ("benchmarking").

A continuación se presentan cada uno de los Proyectos Dinamizadores seleccionados para los Pueblos de Ejea y que fueron aprobados por el máximo órgano del Plan, el Consejo General, en reunión celebrada el 17 de diciembre de 2008.



## **7.2 PROYECTO DINAMIZADOR 1: CONFLUENCIA DEL COOPERATIVISMO AGRARIO**

### **7.2.1 Objetivos estratégicos relacionados**

TSA.1: Mejorar las condiciones de base para el desarrollo y el dinamismo del sector agrario en los Pueblos de Ejea a través de la reorganización de sus elementos clave.

TSA.2: Incrementar el valor agregado de la producción a través del desarrollo de actividades de transformación y comercialización.

TSA.3: Diversificar la producción agrícola y ganadera.

EPE.2: Fomentar la iniciativa emprendedora

### **7.2.2 Breve descripción del proyecto**

Impulso a un proceso de confluencia de las cooperativas agrarias de Ejea y sus Pueblos que permita abordar los Objetivos Estratégicos definidos en relación con la actividad agroganadera. Dicho proceso debería sustanciarse en un Pacto de colaboración entre las cooperativas agrarias y las Administraciones competentes.

### **7.2.3 Justificación**

La estructura productiva de Ejea se ha caracterizado tradicionalmente por la importancia de su sector primario. Este se encuentra ahora ante el reto de una renovación imprescindible para afrontar un nuevo entorno marcado por cambios continuos en el mercado, en los productos, en los procesos y en las tecnologías. El estancamiento de la actividad agraria de Ejea se fundamenta en la presencia de unos agentes con poco dinamismo y sin garantía de relevo generacional, la escasez de iniciativas novedosas y la existencia de organizaciones basadas en estructuras poco competitivas. La calidad de los productos de los Pueblos se proclama por parte de agentes pero no se sustenta sobre una organización capaz de valorizarlos, que confiera a los mismos una identidad propia y permita posicionarlos como productos de alta fiabilidad y reconocidos por su calidad en el mercado.

La inexistencia de esta estructura en un mercado altamente competitivo, en el que se tiende a la concentración e integración de actividades, reduce la viabilidad o, al menos, la eficacia y eficiencia de cualquier tipo de acción de transformación.



Adicionalmente, una potencial diversificación de los productos encuentra el mismo escollo de la falta de una organización que posibilite su promoción y comercialización en condiciones de competitividad adecuadas.

Un primer análisis del movimiento cooperativo agrario en los Pueblos de Ejea lleva a reparar en el escaso volumen de negocio medio de sus cooperativas, lo que las coloca de entrada en una situación de desventaja por la falta de acceso al desarrollo tecnológico que el mercado demanda.

Por otro lado, se observa también en las cooperativas de los Pueblos una falta de de visión empresarial.

Así las cosas, la puesta en marcha de un proceso de confluencia cooperativa, que irá seguida de un esfuerzo integrado de marketing, en la medida en que posibilitará a su vez la mejora de producto y de su variedad y contribuirá a la mejora de las políticas de precio, distribución y promoción, se presenta como uno de los proyectos prioritarios para el desarrollo de la industria agroalimentaria de Ejea y sus Pueblos.

Alcanzar los objetivos de transformación y diversificación, con proyección para la consolidación en el mercado, presupone la revitalización del sector y requiere pasos previos como la organización del sector y la potenciación de algunos productos de mejor imagen en el mercado, que pueden actuar como elementos traccionadores.

El proceso de confluencia cooperativa se plantea como un requisito *sine qua non* para abordar objetivos de mercado.

#### **7.2.4 Entidad impulsora del Proyecto**

Ayuntamiento de Ejea de los Caballeros.

#### **7.2.5 Agentes implicados**

Cooperativas agrarias de los Pueblos y Ejea, FACA, Sofejea.



## **PROYECTO DINAMIZADOR 2: DESARROLLO DE UN TURISMO SOSTENIBLE PARA LOS PUEBLOS DE EJEA**

### **7.2.6 Objetivos estratégicos relacionados**

DTS.1: Disponer de una oferta turística estructurada y diferenciada.

DTS.2: Mejorar la calidad de los Pueblos como destino turístico.

DTS.3: Mejorar la penetración de los productos turísticos.

DTS.4: Conservar el entorno natural como elemento básico de la oferta turística.

EPE.2: Fomentar la iniciativa emprendedora.

CMT.1: Mejorar la comunicación a través del desarrollo de infraestructuras viarias.

CMT.4: Poner en valor el paisaje.

TSA.2: Incrementar el valor agregado de la producción a través del desarrollo de actividades de transformación y comercialización.

### **7.2.7 Breve descripción del proyecto**

El turismo como un nicho de actividad complementaria, con potencial de desarrollo para un público bien definido: familias que residen en entorno urbano. Posicionamiento: Turismo de naturaleza, de calidad cuyo público objetivo son familias residentes en grandes urbes (Zaragoza, Madrid, Bilbao...), que encuentran en los pueblos lo que no tienen.

### **7.2.8 Justificación**

Este proyecto refleja la apuesta de Ejea por el desarrollo turístico de los Pueblos desde la perspectiva de la contribución de esta actividad a la diversificación de su tejido económico, la creación de riqueza y empleos y sobre las bases del respeto y la preservación del medio natural.

La riqueza natural constituye el principal atractivo turístico de los Pueblos. Se trata de compatibilizar la potencialidad de los recursos naturales con su necesaria conservación y puesta en valor desde una perspectiva de desarrollo sostenible. El mercado demanda productos organizados y accesibles, por lo que se propone estructurar productos turísticos a partir de los recursos y atractivos (Bardenas, humedales,...) con los que cuentan los Pueblos y que en la actualidad no están suficientemente aprovechados o rentabilizados.

En esta línea, se proponen actuaciones que incorporan mayor valor desde la



perspectiva del visitante-turista, sin que ello suponga un impacto negativo sobre el medio natural y social de Ejea y sus Pueblos.

La creación de un sistema de gestión que impulse la calidad en la prestación del servicio turístico supondrá el punto de partida para la puesta en marcha de la estrategia en este ámbito. A partir de ahí, el diseño de un producto piloto en relación con la naturaleza y de subproductos complementarios, el desarrollo de un Centro de Interpretación o de la red de senderos para actividades de senderismo o de bicicleta de montaña constituyen algunas de las actuaciones prioritarias.

Por otro lado, la diversificación de la oferta hostelera, actualmente escasa, se hace necesaria. Se apuesta por la calidad como requisito indispensable para permitir una mejor penetración en el mercado de la oferta turística de los Pueblos y una ruptura de la estacionalidad, que es una de las preocupaciones de los agentes que trabajan en el sector turístico actualmente.

Varios factores favorecedores del desarrollo turístico están relacionados con el Ámbito Estratégico de Actuación denominado Consolidación del Modelo Territorial, desde dos perspectivas:

- La puesta en valor de determinados recursos (paisaje, senderos).
- El incremento del atractivo del destino por mejoras de acceso (red de carreteras).

El desarrollo del proyecto, tal y como está planteado, también propicia el necesario protagonismo y cooperación de la iniciativa privada en el diseño de la oferta y en su gestión.

El principio de sostenibilidad en el desarrollo de la oferta turística afecta tanto a los recursos principales como complementarios buscando rentabilizar al máximo las actividades sin que se supere la capacidad de acogida de Ejea y sus Pueblos al tiempo que se canaliza la oferta a un segmento de demanda exigente y respetuoso con la naturaleza y el medio ambiente. El principio de sostenibilidad y las iniciativas propuestas tienen perfecto encaje en las tendencias de Calidad Turística actualmente en boga.

### **7.2.9 Entidad impulsora del Proyecto**

Ayuntamiento de Ejea de los Caballeros y SOFEJEA.

### **7.2.10 Agentes implicados**

Iniciativa privada. Foro de Turismo de Ejea. Civitur, Comarca Cinco Villas y Diputación Provincial de Zaragoza.



## **PROYECTO DINAMIZADOR 3: EMPRENDER EN LOS PUEBLOS**

### **7.2.11 Objetivos estratégicos relacionados**

EPE.1: Dotar a los Pueblos de una estructura de soporte para el fomento del emprendizaje y la promoción empresarial.

EPE.2: Fomentar la iniciativa emprendedora.

EPE.3: Apoyar la implantación de nuevas iniciativas empresariales.

EPE.4: Fomentar la cooperación entre personas emprendedoras e iniciativas empresariales.

EPE.5: Mantener un seguimiento permanente de la evolución de la realidad socio-económica de los Pueblos.

CMT.1: Mejorar la comunicación a través del desarrollo de infraestructuras viarias.

CMT.3: Desarrollar la red de infraestructuras digitales.

### **7.2.12 Breve descripción del proyecto**

Establecimiento de estructuras, sistemas y programas dirigidos al fomento del emprendizaje en los Pueblos de Ejea y, en consecuencia, a la generación de empleo.

### **7.2.13 Justificación**

El desarrollo local necesita, principalmente, un tejido microempresario activo y dinámico, creador de nuevas empresas. Por lo tanto, en un ámbito rural como es el caso de Ejea y sus Pueblos, la clave está en quienes tienen el coraje de correr el riesgo de convertirse en pequeños empresarios y empresarias. La decisión de asumir la función social de persona empresaria depende sin duda de los costes y beneficios que una persona en particular perciba cuando ha de tomar la decisión. Pero, además de los referentes de oportunidad que la decisión conlleva, existen factores del entorno económico y socio-cultural que pueden "empujar" en una dirección u otra.

Hay que tener en cuenta que la mayor o menor implantación de actividades emprendedoras, incluida la vocación empresarial, está condicionada sobre todo por factores culturales, entre los que la escasa disposición a asumir riesgos y responsabilidades y la sobrevaloración de la seguridad y el trabajo por cuenta ajena tienen un peso negativo importante. En este sentido, desde las instituciones sociales, educativas y políticas se deben poner en marcha iniciativas que ayuden a fomentar una cultura social con mayor predisposición a crear, mejorar y emprender, destacando y respaldando los esfuerzos y proyectos empresariales más destacados de Ejea y sus Pueblos.



El Ayuntamiento en colaboración con el resto de organismos y entidades públicas, especialmente con Sofejea, debe crear un entorno favorable para el empresariado. A todo ello contribuye la política de suelo, la agilización de trámites administrativos, las ayudas económicas, la mejora de las infraestructuras de transporte, etc. ... No obstante, hay que tener en cuenta que las ayudas públicas directas nunca serán determinantes de la decisión de poner en marcha o no un nuevo proyecto empresarial.

Buena parte del apoyo público se centra asimismo en apoyo técnico-profesional para el estudio de viabilidad, análisis del mercado y definición de la estrategia comercial, asistencia en la fase de puesta en marcha del negocio, etc. Sin embargo, la ausencia de masa crítica suficiente en los Pueblos de Ejea resta eficacia a estos instrumentos que adolecen con frecuencia de una falta de conocimiento por parte del y empresariado potenciales personas emprendedoras, así como de adaptación a las necesidades específicas de proyectos concretos.

Es preciso, por tanto, mejorar la presencia de estos instrumentos y medidas en los Pueblos de Ejea, fomentar la interrelación entre estos y el empresariado y articular las medidas y ayudas existentes en un programa de base territorial que a través de iniciativas como el fomento de la economía social o la creación de grupos cooperativos como elementos de apoyo mejoren las probabilidades de supervivencia y de éxito de las pequeñas nuevas iniciativas surgidas a partir del rastreo de oportunidades en torno a los nuevos yacimientos de empleo o los procesos de segregación de actividades ("spin-off") de empresas del entorno.

#### **7.2.14 Entidad impulsora del Proyecto**

Sofejea

#### **7.2.15 Agentes implicados**

Población en general (Personas jóvenes y personas desempleadas como segmentos prioritarios). Asociaciones empresariales, agentes sociales Área de Economía, Trabajo Autónomo y Desarrollo Rural del Ayuntamiento de Ejea de los Caballeros e Iniciativa privada (empresarios, potenciales inversores, banca...)



## **8. GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO: GOBIERNO LOCAL Y GESTIÓN MUNICIPAL**

### **8.1.1 Objetivos estratégicos relacionados**

TODOS.

### **8.1.2 Breve descripción del proyecto**

Incorporación al *modus operandi* del gobierno local y de la gestión municipal un concepto constante de planificación estratégica, en el que se apliquen criterios de dinamismo y adaptación a los cambios respecto a los pueblos del municipio. Así mismo, se debe asimilar a la dinámica de funcionamiento, tanto del gobierno local como de la estructura organizativa que los sustenta, los parámetros de calidad, eficacia y solvencia de cara a satisfacer las necesidades de los habitantes de los pueblos.

### **8.1.3 Justificación**

La acción municipal debe partir necesariamente de unos objetivos estratégicos que el equipo de gobierno del Ayuntamiento debe asumir, interiorizar y desarrollar. Son dichos objetivos emanados del proceso de planificación estratégica desarrollado los que orientarán la gestión municipal y la dotarán de intención, de finalidad. Una finalidad que se obtiene si la gestión se realiza con rigor en todos los órdenes y con una vocación de modernidad y de innovación que, al fin y al cabo, permita adecuarse correctamente a las necesidades de la ciudadanía, agentes sociales y económicos de Ejea y sus Pueblos.

El Ayuntamiento debe mantener la solvencia y la eficiencia, aumentar la capacidad de inversión para ejercer con plenitud sus competencias, desarrollar las actuaciones previstas en el Plan Estratégico. Asimismo, es importante obtener reconocimiento efectivo de las administraciones superiores (hasta ahora se ha reivindicado sin éxito el régimen especial de financiación que pueden obtener los municipios con población distribuida en varios núcleos). Todo ello actuando de acuerdo con una sensibilidad que tenga en la proximidad el concepto crucial.



Gobierno y gestión municipal deben ser sinónimos de calidad, eficacia y solvencia, siempre desde la proximidad y la sensibilidad hacia las necesidades de Ejea y sus Pueblos y sus habitantes.

Se establecen tres componentes determinantes para un buen gobierno local: una visión política que dote de contenidos a las políticas públicas, los imprescindibles apoyos internos y externos al equipo de gobierno más allá de los resultados electorales, y una organización administrativa eficaz de la cual dependerá la ejecución de los proyectos y actuaciones establecidos y el buen funcionamiento del gobierno. Estos tres determinantes se deben desarrollar a partir de tres conceptos:

- Un liderazgo político claro y fuerte, que apueste por acercar la administración a la ciudadanía.
- La conexión entre la esfera política y la ejecutiva, para conseguir una gestión del municipio más eficaz y más cercano a la ciudadanía, posibilitando la participación de la sociedad en la puesta en marcha del Plan, a través de los mecanismos oportunos.

A partir de este proyecto y las actuaciones contenidas en él, se pretende asentar esta filosofía en Ejea y en la relación del gobierno local hacia los Pueblos e incidir sobre todos y cada uno de estos conceptos a partir de la asunción del Plan Estratégico como una herramienta para el buen gobierno y gestión de los Pueblos, pero también como instrumento para la regeneración de una cultura de participación ciudadana y de establecimiento de compromisos de cooperación entre agentes públicos y privados.

#### **8.1.4 Entidad impulsora del Proyecto**

Ayuntamiento de Ejea

#### **8.1.5 Agentes implicados**

Agentes políticos, sociales y económicos de Ejea y sus Pueblos.



## 9. EL CICLO ESTRATÉGICO DE DE EJEA Y SUS PUEBLOS

La elaboración y aprobación del Plan Estratégico de Ejea y sus Pueblos es el hito con el que culmina la primera fase del denominado Ciclo Estratégico de los Pueblos.

Sin embargo, a fin de que sea operativo, es preciso desplegarlo anualmente de acuerdo con los Planes de Gestión, en los que se recogerán las actuaciones previstas para un año. El Plan de Gestión debe elaborarse para todos los años en los que esté vigente el Plan Estratégico.

Los Planes de Gestión Anuales para los Pueblos de Ejea se plantean, por lo tanto, como el instrumento de gestión que trata de concretar y hacer operativos para un ejercicio concreto los retos y objetivos aprobados en el Plan estratégico.

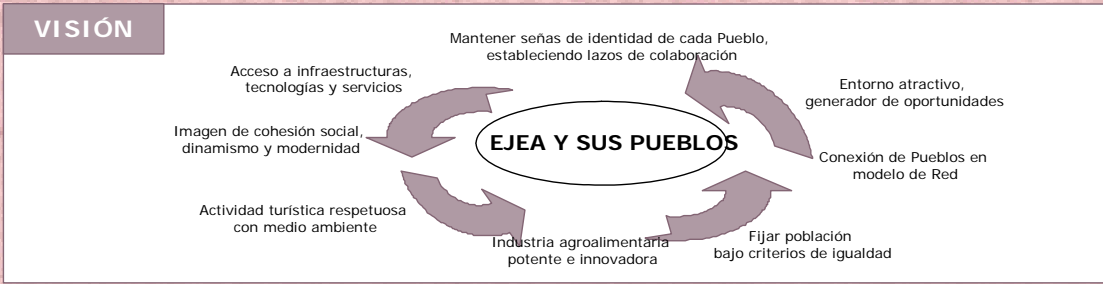
Todo ello se enmarca dentro de una filosofía de trabajo de calidad, por la que se establecen y definen los distintos mecanismos de seguimiento, control y mejora sobre la base de planes de acción, definidos y cuantificados e indicadores precisos que determinen la medida del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

El Plan de Gestión se constituye así en la carta de navegación que el Ayuntamiento de Ejea y Sofejea, además de otros agentes intervinientes en la planificación y el despliegue tienen para orientarse en los objetivos a conseguir en un determinado año.

En los dos siguientes gráficos se recoge una ficha-esquema del Plan como base para el despliegue y las cuatro fases principales que se distinguen en el Ciclo Estratégico de Ejea y sus Pueblos:

- Plan Estratégico.
- Plan de Gestión Anual
- Despliegue y ejecución
- Seguimiento

En relación con cada una de las fases se detallan los agentes que deben intervenir en ellas.



- ÁMBITOS ESTRATÉGICOS DE ACTUACIÓN**
1. Transformación del sector agroganadero
  2. Desarrollo de un turismo sostenible para Ejea y sus Pueblos
  3. Emprendizaje y promoción empresarial
  4. Consolidación del modelo territorial

- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
1. Mejorar las condiciones de base para el desarrollo y dinamismo del sector.
  2. Incrementar el valor agregado de la producción a través de actividades de transformación y comercialización.
  3. Diversificar la producción agrícola y ganadera.
  4. Disponer de una oferta turística estructurada y diferenciada.
  5. Mejorar la calidad de Ejea y sus Pueblos como destino turístico.
  6. Mejorar la penetración de los productos turísticos.
  7. Conservar el entorno natural como atributo básico de la oferta turística
  8. Dotar a Ejea y sus Pueblos de una estructura de soporte para el fomento del emprendizaje y promoción empresarial.
  9. Fomentar la iniciativa emprendedora.
  10. Apoyar la implantación de nuevas iniciativas empresariales.
  11. Fomentar la cooperación entre empresas emprendedoras e iniciativas empresariales.
  12. Mantener un seguimiento permanente de la evolución de la realidad socio-económica de los Pueblos.
  13. Mejorar la comunicación a través del desarrollo de infraestructuras viarias.
  14. Disponer de infraestructuras municipales adecuadas.
  15. Desarrollar la red de infraestructuras digitales.
  16. Poner en valor el paisaje.

- PROYECTOS DINAMIZADORES**
1. Confluencia del cooperativismo agrario.
  2. Turismo familiar de naturaleza.
  3. Empezar en los Pueblos.
  4. Gobierno y gestión municipal favorecedora para Ejea y sus Pueblos.

- EJES DE LOS PROYECTOS**
- Proyecto 1**

  - Lanzamiento, definición y puesta en marcha del proceso de confluencia.
  - Cambio cultural.
  - Proyectos de transformación, promoción, comercialización y diversificación.

**Proyecto 3**

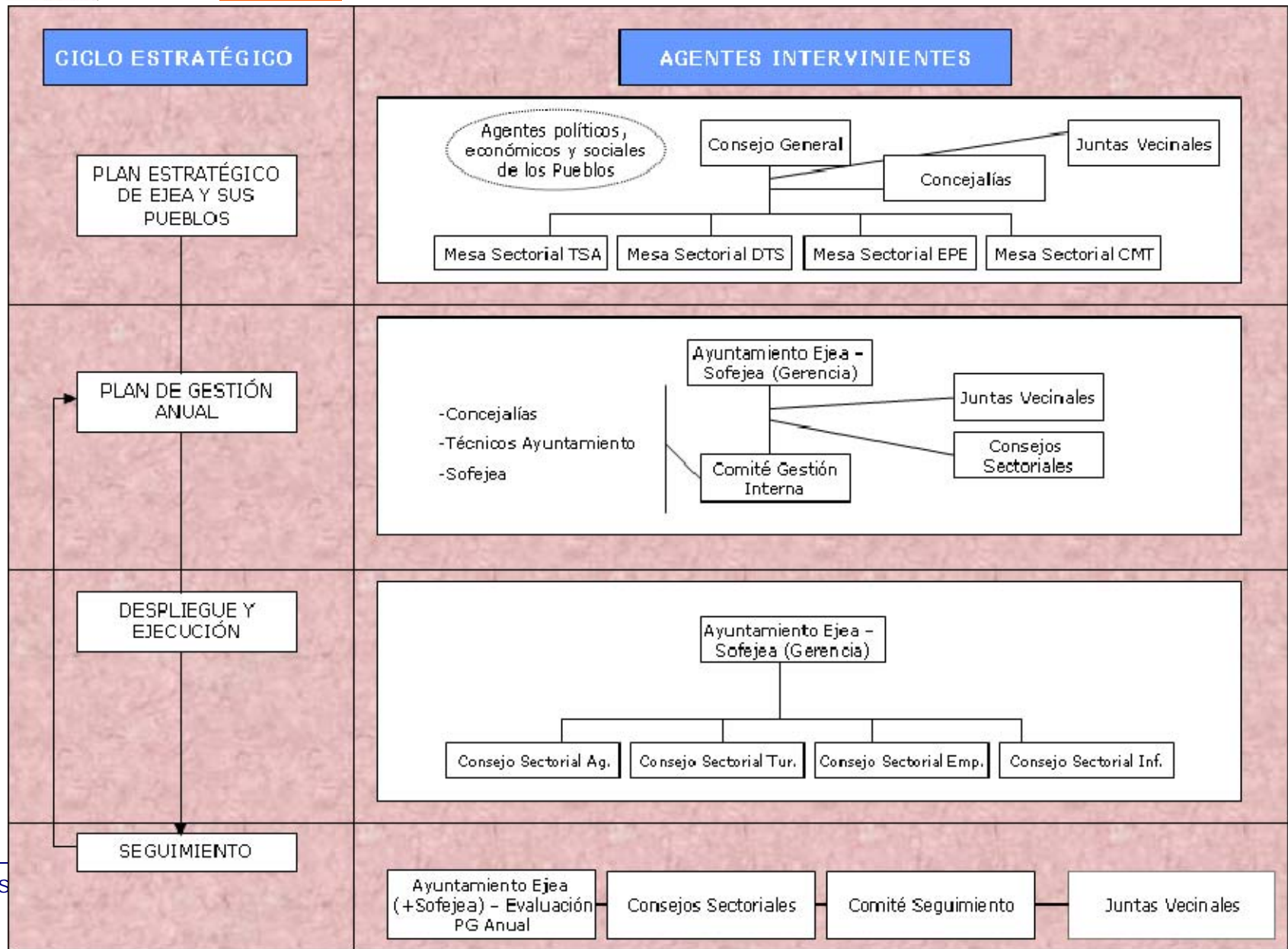
  - Unidad de Promoción y Desarrollo de los Pueblos.
  - Dinamización de la cultura empresarial.
  - Integración empresarial.

**Proyecto 2**

  - Creación sistema operativo de gestión de la oferta turística.
  - Creación de productos turísticos.
  - Promoción y comercialización.
  - Profesionalización del sector

**Proyecto 4**

  - Presentación de necesidades ante entidades supralocales.
  - Comité de Gestión Interna, Comité de Seguimiento, Consejos Sectoriales.
  - Concejalía de los Pueblos y Juntas Vecinales.
  - Plan de Gestión.
  - Comunicación del Plan, web.



PLAN ES

