

RESUMEN EJECUTIVO

LA RIOJA 2020

PLAN ESTRATÉGICO

Director

Juan Carlos Ayala Calvo

Equipo Investigador

José Ignacio Castresana Ruiz Carrillo (Coordinador)

Guadalupe Manzano García

Luz M.^a Marín Vinuesa

Maite Parras Gómez

Eduardo Rodríguez Osés

M.^a Carmen Ruiz-Olalla Corcuera

Ana Salas Garrido

Equipo Técnico

José Antonio Herce

Pablo Alonso Talón

Pedro Arévalo Sánchez

Casilda Cabrerizo Sanz

Vicente Lloret Roldán

María Reyes Maroto Illera

Diego Vizcaíno Delgado

Edita

Consejería de Industria, Innovación y Empleo

Gobierno de La Rioja

Imprime

Gráficas Isasa

Depósito Legal

LR-368-2010

ISBN

978-84-693-8528-9

Diseño y Maquetación

Rosa Alonso Herreros

ÍNDICE

1. Fase I. Diagnóstico: Factores Críticos de la Economía Riojana	7
2. Fase II. Visión y Tendencia Estratégica	10
3. Fase III. Plan de Acción. Alianzas Estratégicas	16
4. Implantación. La realización efectiva del Plan Estratégico La Rioja 2020	28
5. Agradecimientos	30

FASE I

DIAGNÓSTICO: FACTORES CRÍTICOS DE LA ECONOMÍA RIOJANA

El resultado principal de la Fase I del Plan Estratégico, dedicado al diagnóstico socioeconómico de La Rioja, es la selección estratégica de aquellos factores en los que hay que enfocar la mayoría de los recursos disponibles, sea para utilizar las fortalezas, para aprovechar las oportunidades, para hacer frente a las amenazas o para corregir debilidades que impedirían alcanzar el éxito en el año 2020.

La asamblea de agentes socioeconómicos ha manifestado un distinto grado de acuerdo sobre cada uno de estos factores que se representa con sendos gráficos de anillos. El 70% de los factores de éxito internos despiertan una gran unanimidad en la asamblea, lo que supone una base sólida sobre la que construir los planes de acción que nos permitirán estar entre las 60 regiones más desarrolladas de Europa en el año 2020. Especial cuidado hay que tener al resolver las debilidades críticas porque pueden comprometer el éxito. Efectivamente, todas ellas se abordan en los planes de acción desarrollados en la Fase III.

También hay un alto grado de convergencia en la identificación de las amenazas críticas. Todas ellas se afrontan en los planes de acción diseñados.

En la valoración de las oportunidades hay una mayor disparidad. Esto puede interpretarse de un modo favorable, en el sentido de que a la asamblea le resulta difícil escoger entre las 10 oportunidades finalistas del proceso DELPHI al considerar que la economía riojana es capaz de obtener ventaja de todas ellas. Efectivamente, La Rioja puede aprovechar simultáneamente las oportunidades de internacionalización, innovación, gestión del conocimiento, además de las que ofrecen las TICs o el cambio de modelo productivo. En la elaboración de la Fase III y la definición de los planes de acción se han tenido en cuenta no solamente las 5 oportunidades críticas que aquí se reseñan sino también aquéllas que han recibido una alta valoración por parte de la asamblea.

Estos factores críticos de éxito de la Economía Riojana son el resultado de un enorme esfuerzo de síntesis llevado a cabo colectivamente por técnicos, expertos y agentes económicos y sociales. Representan la percepción que tienen de la actividad económica los que son sus protagonistas y suponen un punto básico de acuerdo sobre el que construir el futuro.

FACTORES DE ÉXITO INTERNOS CONVERGENCIA DESPUÉS DE LA SEGUNDA RONDA

DEBILIDADES



- ✓ El avance de la renta per capita se ha basado más en el aumento del empleo que en la productividad del trabajo.



- ✓ Infraestructuras ferroviarias poco eficientes para responder a las demandas de transporte de viajeros y mercancías.



- ✓ Modelo educativo poco adaptado a los nuevos retos. Las empresas dedican escasos esfuerzos para formar a los empleados.



- ✓ Falta de profesionalidad en los sistemas de gestión y dirección estratégica de las empresas.



- ✓ Escasa cultura de colaboración empresarial. No se manifiestan liderazgos claros para llevar a cabo acciones de cooperación.

● Grado de acuerdo con el que se ha seleccionado esta debilidad.

FORTALEZAS



- ✓ Elevado peso de las pymes y empresas familiares en la estructura empresarial, con mayor valor añadido y solvencia.



- ✓ Localización estratégica de La Rioja en grandes ejes de comunicaciones: Eje del Ebro, Eje Cantábrico-Mediterráneo, etc.



- ✓ Sociedad emprendedora y propensión a asumir riesgos. Número de empresas por habitante mayor que la media española.



- ✓ Productos diferenciados y de calidad en muchos sectores.



- ✓ Un tejido empresarial diversificado con especialización en la industria.

● Grado de acuerdo con el que se ha seleccionado esta fortaleza.

FACTORES DE ÉXITO EXTERNOS CONVERGENCIA DESPUÉS DE LA SEGUNDA RONDA

AMENAZAS



- ✓ Lenta convergencia en el nivel de productividad del trabajo respecto a la UE-15.



- ✓ Aislamiento geográfico si no se materializan grandes proyectos de infraestructuras.



- ✓ Falta de viabilidad del modelo empresarial si no se adapta a los cambios socioeconómicos y aprovecha el capital humano.



- ✓ La viabilidad económica de muchas empresas no está asegurada en el actual escenario de crisis económica.



- ✓ Dificultades de financiación. Problemas de liquidez y morosidad, y retrasos en los pagos por parte de las administraciones.

● Grado de acuerdo con el que se ha seleccionado esta amenaza.

OPORTUNIDADES



- ✓ Cambio de modelo productivo: empuje de actividades innovadoras de alto valor añadido.



- ✓ Potenciación de las comunicaciones interregionales a través del desarrollo de nuevas infraestructuras.



- ✓ Apertura a los mercados globales y mayor proyección internacional de las empresas riojanas.



- ✓ Incorporación de las TICs en todas las fases del negocio y como herramienta para satisfacer las nuevas necesidades del cliente.



- ✓ TICs, Nanotecnología y Biotecnología como sectores emergentes.

● Grado de acuerdo con el que se ha seleccionado esta oportunidad.

FASE II

VISIÓN Y TENDENCIA ESTRATÉGICA

La Fase II del Plan Estratégico La Rioja 2020 aborda un intenso proceso participativo. La implicación de los actores y ciudadanos de la región ha sido la base para garantizar que el documento de Visión sea un producto plural que posibilita amplias plataformas de consenso y se adapta a la realidad y perspectivas de La Rioja.

En buena medida, el éxito del proceso participativo conseguido se apoya en la movilización inicial de los agentes socioeconómicos de la región para la definición y validación del Diagnóstico estratégico. Pero en esta segunda fase se ha intensificado aún más, y se ha abierto al conjunto de la ciudadanía a través de la *web* del Plan Estratégico. La presencia constante en los medios de comunicación riojana (prensa, radio y televisión) ha favorecido la difusión de la información, la transparencia del proceso y el debate público, aspectos esenciales que ha propiciado a su vez una alta participación e implicación ciudadana.

La Fase II concluyó con la Asamblea de Validación de la Visión De-seada 2020. A través de la metodología DELPHI, los 100 actores regionales públicos y privados (comunidad de *Stakeholders* del La Rioja 2020):

CONSTRUYERON una visión común y convergente del futuro a medio plazo de La Rioja.

PRIORIZARON las características del Modelo Socioeconómico de La Rioja 2020.

SELECCIONARON ESTRATÉGICAMENTE los elementos fundamentales que situarán a La Rioja entre las 60 regiones europeas más desarrolladas, jerarquizando los ítems de acuerdo a la Visión Central, Visión Complementaria y Visión de Acompañamiento.

VISIÓN CENTRAL DE LA RIOJA 2020

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

MATRIZ DE VISIÓN

TEJIDO PRODUCTIVO

<p>VISIÓN CENTRAL</p>	<p>(1) La actividad económica se caracterizará por su audacia, con grandes apuestas en sectores punteros y una gran proyección internacional (innovación, TICs, renovables, bilingüismo, etc.).</p> <p>(3) La Industria se caracterizará por la competitividad de las empresas de sectores maduros: diseño, especialización, etc.</p>
<p>VISIÓN COMPLEMENTARIA</p>	<p>(11) El sector Agroalimentario se caracterizará por una industria agroalimentaria de tecnología punta basada en la innovación y la incorporación de la etapa de comercialización.</p> <p>(14) Los Servicios avanzados se caracterizarán por un sistema financiero profesional, menos garantista, capaz de valorar la viabilidad de proyectos empresariales complejos y financiarlos.</p> <p>(17) La Industria se caracterizará por la tasa de apertura al exterior de las empresas industriales con mayor volumen de negocio internacional que nacional.</p> <p>(19) La estructura sectorial se caracterizará por el liderazgo de los servicios avanzados en el PIB regional, a la par que el aumento de la tecnificación de la Industria.</p>
<p>VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO</p>	<p>(21) El sector turístico se caracterizará por las sinergias entre los diferentes activos de la región para crear una oferta turística integral: enología, cultura, lengua, Camino de Santiago, negocios, gastronomía, nieve, medioambiente, etc.</p> <p>(31) La estructura sectorial se caracterizará por la importancia de la construcción de obra pública, infraestructuras necesarias para la articulación regional y las comunicaciones interregionales.</p>

EMPRESAS Y MERCADO LABORAL

VISIÓN CENTRAL	(5) Las empresas se caracterizarán por la profesionalización de sus directivos y la planificación a medio y largo plazo.
VISIÓN COMPLEMENTARIA	(15) Las empresas se caracterizarán por el esfuerzo para innovar y adaptarse a la Economía del Conocimiento. (18) El mercado de trabajo se caracterizará por la modernización de la tecnología y organización de las empresas, que resulten atractivas para captar y retener profesionales de talento.
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	(25) Las empresas se caracterizarán por su agrupación en <i>clusters</i> geográficos y temáticos para mejorar sus economías de escala, asumir esfuerzos conjuntos en comercialización y formación, compartir infraestructuras y servicios avanzados y fomentar los intercambios de conocimiento.

INFRAESTRUCTURAS

VISIÓN CENTRAL	(8) Las infraestructuras se caracterizarán por una buena ordenación y gestión de los recursos disponibles (infraestructuras): líneas, horarios, frecuencias, lanzaderas a aeropuertos, conectividad con ejes de alta velocidad, compañías <i>low cost</i> , puerto seco, etc.
VISIÓN COMPLEMENTARIA	–
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	(30) Las infraestructuras se caracterizarán por la creación de un puerto seco y el desarrollo de la intermodalidad, que atienda las demandas del tejido productivo riojano.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

VISIÓN CENTRAL	(6) La Administración Pública se caracterizará por una gestión más eficiente que suponga una menor burocracia y asigne los fondos públicos de modo transparente.
VISIÓN COMPLEMENTARIA	(20) Las relaciones suprarregionales se caracterizarán por las redes y estrategias suprarregionales en la gestión de servicios e infraestructuras comunes, proyectos I+D+i que superen las limitaciones de tamaño y aprovechen las economías de escala.
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	(22) La Administración se caracterizarán por dar un mayor protagonismo a la sociedad civil y reducir su intervención en la vida económica y social, erradicando la cultura de la subvención.

SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

VISIÓN CENTRAL	<p>(4) La oferta educativa se caracterizará por su especialización y adaptación a las necesidades potenciales del tejido productivo (alta tecnología, herramientas de comunicación, redes, comercio exterior, etc.) que incremente el valor añadido de las empresas.</p> <p>(9) La sociedad del conocimiento se caracterizará por el bilingüismo integral en el conjunto de la sociedad y el tejido productivo, con lenguas oficiales: español e inglés. Que el inglés sea un elemento diferenciador con las regiones limítrofes, favorezca la atracción de inversión y capital humano exterior, y aumente la capacidad de internacionalización de las empresas riojanas.</p> <p>(10) El modelo educativo se caracterizará por una gran interrelación entre la sociedad civil, empresas y Administración, para que los resultados del aprendizaje respondan a las necesidades productivas de la región.</p>
VISIÓN COMPLEMENTARIA	-
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	<p>(23) La formación en el sector productivo se caracterizará por una Universidad integrada con el tejido productivo que protagonice la transferencia de conocimientos a las empresas.</p>

INNOVACIÓN

VISIÓN CENTRAL	-
VISIÓN COMPLEMENTARIA	<p>(12) El sistema de I+D+i se caracterizará por una Universidad proveedora de I+D+i al sistema productivo y empresarial riojano que atienda las demandas de las pymes. Una Universidad que haya dado un salto cualitativo hacia la investigación aplicada y la transferencia tecnológica, siguiendo el modelo de las universidades más avanzadas del mundo.</p> <p>(13) El sistema de I+D+i se caracterizará por su internacionalización a través de alianzas con instituciones internacionales que mejoren los niveles de preparación y amplíen la proyección internacional.</p>
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	<p>(24) El sistema de I+D+i se caracterizará por un parque tecnológico regional que coordine e integre a los agentes y recursos del sistema para aprovechar sinergias; los centros tecnológicos conectados entre sí y con la Universidad.</p>

SOCIEDAD Y PERSONAS

VISIÓN CENTRAL	<p>(2) El capital humano se caracterizará por su productividad como consecuencia del uso de tecnología avanzada, formación y motivación.</p> <p>(7) El capital humano se caracterizará por la formación continua y regular de las empresas.</p>
VISIÓN COMPLEMENTARIA	<p>(16) La sociedad se caracterizará por su apertura al mundo en lo social, económico y cultural, que haya superado la mentalidad provinciana, el localismo y el conformismo.</p>
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	<p>(28) La sociedad se caracterizará por su sistema de bienestar social, por ser igualitaria y cohesionada y sin exclusión social.</p>

SOSTENIBILIDAD Y MEDIOAMBIENTE

VISIÓN CENTRAL	–
VISIÓN COMPLEMENTARIA	–
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	<p>(26) La sostenibilidad de la economía se caracterizará por hacer del medio ambiente una marca de identidad: corredores verdes, ecoturismo, gestión integral de residuos, educación medio ambiental de empresas y trabajadores, gestión integral de los recursos naturales, etc.</p> <p>(27) El medio ambiente se caracterizará por su interrelación con el turismo, la cultura y el patrimonio, y las energías renovables.</p> <p>(29) La ordenación del territorio se caracterizará por el protagonismo económico de las cabeceras de comarca, especializando su actividad económica y creando <i>clusters</i> geográficos: calzado, mueble, vino, agroalimentario, etc.</p>

FASE III

PLAN DE ACCIÓN.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La tercera fase representa la culminación de un intenso proceso participativo abordado en el Plan Estratégico “La Rioja 2020”. La implantación efectiva del Plan Estratégico necesita agrupar alrededor de cada línea a personas que con su conocimiento e ilusión definan primero e impulsen después las acciones clave que deben ejecutarse durante los próximos diez años.

Uno de los resultados relevantes de esta fase del Plan Estratégico ha sido la constitución de “Alianzas estratégicas” integradas por las empresas, la Universidad, la Administración y otros agentes socioeconómicos. Las Alianzas estratégicas se han diseñado a partir de los resultados de la Fase II de Visión. Por ello, las 9 Alianzas propuestas guardan una correlación directa con los 10 ítems de Visión Central. Además corrigen las debilidades críticas, afrontan las amenazas, aprovechan las oportunidades y se apoyan en las fortalezas detectadas en la Fase I.

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

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

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

Las alianzas no sólo han resultado valiosas para la generación de planes de acción, su ordenamiento y programación, sino que constituyen un punto de partida valioso para la gobernanza del Plan Estratégico y su impulso y seguimiento hasta el año 2020.

Otro resultado importante de esta Fase II es el despliegue de acciones e indicadores correspondientes a cada línea estratégica de la Visión Central. Destacamos a continuación tres acciones que se pueden acometer de forma inmediata como comienzo del proceso de implantación de cada una de las líneas estratégicas de La Rioja 2020. Estas tres acciones no son necesariamente las únicas acciones importantes y han de ser contempladas dentro de la totalidad de la línea que presenta un despliegue mucho más complejo.

ALIANZA ESTRATÉGICA 1

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

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

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 1. PRIORIDAD INMEDIATA

- 1.1** Apoyar a las **empresas innovadoras emergentes y *joint ventures* empresariales** para abordar proyectos punteros de negocio, estrategias de cadena de valor y planes de internacionalización. Dicho apoyo consiste en reforzar el acceso a la financiación con avales públicos, y la participación en los proyectos a través de sociedades de capital semilla y capital riesgo (más ágiles y con mayor variedad de tipologías de crédito). La financiación se centrará en las ideas de negocio avaladas por un plan de viabilidad.
- 1.2** Potenciar el **talento y capacitación del personal investigador**, que pueden generar nuevas ideas, productos de alto valor añadido e identificar nichos de mercado, así como la creación de nuevas empresas de base tecnológica (*spin-offs* universitarias). Reforzar la investigación aplicada, con mayor reconocimiento y motivación al investigador, a través de una reflexión a fondo y cambio de foco estratégico de la UR en consonancia con el cambio de políticas de los Ministerios de Educación y Ciencia e Innovación. Apoyar la formación superior en sectores punteros con ayudas a la realización de *masters* especializados con prestigio internacional. Unificar criterios en las iniciativas de capacitación y conducir las salidas de formación (plan de carrera que facilite el retorno).
- 1.3** Desarrollo de la **Logística avanzada en las empresas riojanas** por medio de incentivos a la implantación de Servicios de Identificación Avanzada (RFID) para mejorar los procesos de producción y abaratar los costes de Logística y provisión (control y gestión de inventarios y trazabilidad de los productos). Esta acción, además de mejorar la productividad del tejido económico en general, buscará favorecer el desarrollo de empresas TICs en La Rioja que proporcionen servicios *software* de gestión y análisis de la información. Ampliar los proyectos de innovación logística de carácter público-privado, siguiendo el modelo de buenas prácticas desarrolladas con empresas de la región (ENIAC, JMP Ingenieros, AERTIC). Aprovechar la gran implantación de la Asociación española de *coaching* y consultoría de procesos (AECOP) entre las empresas riojanas, para desarrollar iniciativas de Logística avanzada.

ALIANZA ESTRATÉGICA 2

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

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

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 2. PRIORIDAD INMEDIATA

- 2.1** Intensificar la participación en proyectos comunes de **transferencia tecnológica** entre la Universidad, centros tecnológicos y empresas riojanas, priorizando las ayudas del ADER a los proyectos de colaboración.
- 2.2** Aplicación de sistemas de **medición de la productividad** y valoración del trabajo en las empresas, comenzando por la contabilidad macro, empleo de las TICs, reingeniería de procesos y captación de datos. Diseño de sistemas de medición más eficientes y empleo de TICs que permitan mejorar la gestión de los recursos humanos.
- 2.3** **Impulso de la tecnología SasS en las empresas** (aplicaciones de software desplegadas como un servicio alojado y al que puede accederse por Internet a través de un navegador *web* estándar). Este modo de trabajo expandirá el uso de entornos ERP/CRM a todas las tipologías de empresas de un manera más adecuada a la actual economía.

ALIANZA ESTRATÉGICA 3

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

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

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 3. PRIORIDAD INMEDIATA

- 3.1** Crear un **marco de apoyo a la exportación** e internacionalización de las empresas riojanas, que proporcionase servicios de formación especializada, vigilancia estratégica de los mercados internacionales, redes de distribución y promoción, viajes comerciales, etc. Este marco de apoyo estaría liderado por el ADER, que reforzaría las funciones generadas en el plan de internacionalización Global-Rioja, potenciaría la internacionalización de los *clusters* riojanos y estimularía las sinergias y complementariedad con las iniciativas de otros agentes en materia de exportación (Gobierno de La Rioja-ADER, Cámara de Comercio, FER, ICEX, INTERES, etc.). Dentro de las iniciativas de apoyo a la internacionalización, ampliar el apoyo a las pymes para su participación en Ferias Internacionales.
- 3.2** Creación de **agrupaciones y UTEs entre empresas y los departamentos de investigación** universitarios o de los centros tecnológicos, para el desarrollo conjunto de proyectos de investigación, con el objetivo de agilizar las relaciones y obtener soluciones aplicadas que aumenten la competitividad de la empresa y favorezcan la contratación de profesionales cualificados en las empresas riojanas.
- 3.3** Fomentar el uso de la **Nanotecnología** en los productos y procesos de las empresas riojanas.

ALIANZA ESTRATÉGICA 4

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

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

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 4. PRIORIDAD INMEDIATA

- 4.1** Desarrollo de una **Estructura Única de Gestión de Información y Orientación Profesional**, que integre la Formación Profesional, las Cualificaciones Profesionales y la Evaluación y Acreditación de la Experiencia Laboral. Entre sus cometidos principales, estarían actualizar o sincronizar la oferta de ciclos de Formación Profesional, la vigilancia estratégica con la finalidad de identificar y definir los perfiles profesionales más demandados por las empresas riojanas y los nuevos nichos de oportunidad económica; desarrollar aplicaciones formativas prácticas (*Knowledge to business*); elaborar nuevas propuestas de estudios universitarios y módulos profesionales a partir de las necesidades de tipo especializado detectadas, y promover encuentros entre ámbitos de aprendizaje y ámbitos con necesidades formativas, de modo que los resultados de aprendizaje respondan a las necesidades productivas de la región. Dicha estructura estaría compuesta por el Consejo de Formación Profesional de La Rioja, el Servicio de Empleo (a través del Observatorio Ocupacional y Departamento de Cualificaciones), la UR (Consejo Social y Cátedras universitarias) y los diferentes agentes socioeconómicos (Sindicatos, FER, Cámara de Comercio, asociaciones empresariales, Red de AEIs y Colegios profesionales).
- 4.2** Potenciar las enseñanzas de emprendimiento y cultura empresarial en todos los niveles educativos, promoviendo el talento innovador y el emprendimiento en la totalidad de los centros y alumnos desde Primaria. Reforzar y ampliar las iniciativas de “Empresa Joven Europea” y “Aula Empresa”. Establecer convocatorias de premios especiales para los alumnos y profesores de Educación Primaria que desarrollen proyectos científicos. Divulgación de los modelos

de referencia o iconos sociales a través de programas de visitas a las escuelas de jóvenes talentos, investigadores y emprendedores. Promover la inclusión en el currículo de las carreras universitarias y ciclos formativos de asignaturas o módulos orientados a la creación de empresas de base tecnológica y la transferencia de conocimiento a la sociedad civil en su conjunto. Promover en la educación universitaria y ciclos de Formación Profesional enseñanzas aplicadas a la vida activa laboral (conocimiento de sistemas de gestión y control de la producción, ética profesional y cultura de trabajo, *Lean Manufacturing*, etc.).

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

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

ALIANZA ESTRATÉGICA 5

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

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

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 5. PRIORIDAD INMEDIATA

- 5.1** Promover el desarrollo de *Bussines Plan* y la **planificación estratégica** a medio y largo plazo para mejorar la gestión e incrementar la viabilidad y competitividad de las empresas. Apoyar la implantación de sistemas de gestión y dirección estratégica en las empresas riojanas. Incentivar la formación de los miembros de las empresas familiares en planificación estratégica y elaboración de *Bussines Plan*, facilitándoles herramientas que les ayuden a la implantación de sistemas de gestión y dirección estratégica. Adoptar una metodología semejante a la desarrollada en el plan PIPE (Plan de Iniciación a la Promoción Exterior), designando un experto que actúe como colaborador-asesor en la planificación estratégica de la empresa familiar durante un periodo inicial.
- 5.2** Estimular el **talento gestor** de las empresas a través del diseño de una oferta de formación y *coaching* para directivos de empresa en habilidades de gestión empresarial. Los agentes socioeconómicos de la región (ADER, FER, Cámara de Comercio, Club de Marketing, AJER y la UR) participarían activamente en el diseño y la ejecución de los cursos. Dichas habilidades se centrarían en promover la visión empresarial y capacidad de comunicación y transmisión de la filosofía corporativa, trabajo en equipo, desarrollo personal y autoevaluación, capacidad de recepción de nuevas ideas y enfoques novedosos, conocimiento de las ventajas competitivas de su empresa y de los procesos de planificación estratégica, resolución de problemas, *benchmarking*, dominio del inglés y comercio exterior.
- 5.3** Creación de un “**Laboratorio de Buenas Prácticas**” empresariales, que permita su conocimiento y difusión a directivos y empresas riojanas.

ALIANZA ESTRATÉGICA 6

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

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

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 6. PRIORIDAD INMEDIATA

- 6.1** Realizar una efectiva **reingeniería de los procesos administrativos** mediante la creación de “procedimientos virtuales” y aplicaciones TICs que permitan una efectiva interoperabilidad entre administraciones. Para ello se llevarán a cabo las siguientes actuaciones o protocolos: a) antes de abordar la conversión telemática de un proceso administrativo, realizar un análisis que elimine trámites innecesarios y el papel como soporte de transmisión o autenticidad de los documentos, y que facilite la reutilización de documentos solicitados y el intercambio de información entre organismos; b) abordar el proceso completo, y no sólo el que afecta a una unidad administrativa, organismo o empresa (identificar los intercambios e integraciones entre entidades y abordar los cambios normativos, convenios o acuerdos necesarios para garantizar que el interesado, ciudadano o empresa, perciba realmente un único proceso; c) implicar a los empleados públicos en el proceso de racionalización, premiando las iniciativas que permitan obtener una mayor eficacia y eficiencia; d) realizar una planificación inteligente priorizando aquellos procesos con mayor impacto en los ciudadanos y las empresas, dotando a los proyectos con el presupuesto necesario para su ejecución y realizando un seguimiento efectivo de los resultados obtenidos.
- 6.2** Avanzar hacia la **gestión del gasto por resultados, el presupuesto por proyectos, los planes intersectoriales y la coordinación administrativa**. Pasar del presupuesto por departamento al presupuesto por proyectos. Elaboración de presupuestos orientados a resultados para los grandes proyectos de gasto de la Administración y de los capítulos 4 y 7 (ayudas condicionadas por la consecución de objetivos). Potenciar el desarrollo de planes intersectoriales elaborando estrategias y políticas públicas que aprovechen las sinergias del esfuerzo de cada una de las Consejerías y/o Instituciones en el desarrollo de sus intervenciones, e impulsando el seguimiento y evaluación de estos planes.

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

- Reducción y simplificación de los trámites administrativos para las empresas a través de la ventanilla única virtual, que atienda de forma transparente y unitaria. La mejora de la calidad, operatividad y agilidad de la ventanilla debe contemplar las siguientes actuaciones: reproducir el modelo danés de reducción de los procedimientos para la creación de una sociedad limitada; revisar los procesos en el marco de la nueva Directiva de Servicios que proporcionen mayor calidad; siempre que sea factible, suprimir el régimen de autorización previa por la comunicación previa y el control posterior; y englobar el total de la información de las administraciones y organismos.
- Desarrollo de indicadores y herramientas de seguimiento del impacto económico entre las empresas y ciudadanos generado por las medidas de simplificación de la Administración Pública. Aprovechar para ello la participación de La Rioja en el Plan de Acción para la Reducción de Cargas Administrativas.
- Medir los costes económicos y de oportunidad que genera para las empresas la demora administrativa. Para el gasto corriente, asegurar el anticipo de caja fija a los pequeños proveedores (en menos de treinta días). Avanzar en la aplicación de la Ley Antimorosidad para agilizar los pagos al sector privado. Establecer presupuestos de partida más rigurosos para evitar los retrasos en la concesión de ayudas al sector privado.

ALIANZA ESTRATÉGICA 7

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

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

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 7. PRIORIDAD INMEDIATA

- 7.1 Formación a medida de las empresas riojanas.** Favorecer el contacto directo con empresas de cada sector para recoger sus necesidades en materia de formación para priorizarlas en los distintos planes de formación. Sondar a las empresas acerca de sus carencias, necesidades y problemas formativos. Agrupar la información obtenida por áreas y sectores y establecer un plan de formación práctico, que garantice la flexibilidad y adaptabilidad de las acciones formativas durante su transcurso, así como soluciones aplicadas a las principales problemáticas y demandas detectadas. Crear una base de datos que integre todos los recursos de formación de la región (*web*, con servicios *on-line*) para agilizar la difusión y relaciones con las empresas.
- 7.2 Formación de mandos intermedios y formación cualitativa e individualizada de los trabajadores.** Realizar jornadas y cursos impartidos por directivos de otras empresas y personas cualificadas –*seniors* profesionales– con experiencia en los sectores de actividad económica representativos en la región. Potenciar los cursos externos e internos, jornadas de trabajo, impartidos por los mandos intermedios de la empresa, de proveedores o empresas especializadas. Favorecer la formación a través de la promoción interna desde la empresa con política de ascensos y gratificaciones.
- 7.3 Incentivar la participación de las pymes en los planes de formación continua,** mediante incentivos fiscales a las empresas, económicos o de carrera profesional asociados al logro de objetivos y a través de una oferta de estudios personalizada y flexible. Sensibilizar a las pymes sobre la conveniencia de impartir la formación de los trabajadores, al menos parcialmente durante la jornada laboral, para mejorar el acceso y la eficacia de la formación. Campaña de sensibilización dirigida a las pymes sobre la importancia que la formación tiene como valor estratégico para mejorar la productividad y la competitividad.

ALIANZA ESTRATÉGICA 8

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

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

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 8. PRIORIDAD INMEDIATA

- 8.1** **Unificar los operadores logísticos y de transporte de la región**, mediante una asociación o *cluster* que potencie las acciones de desarrollo e inversión del sector y dé conocimiento de las acciones individuales que hasta el momento están presentes. Desarrollo de proyectos conjuntos con la Administración, conocimiento de los actuales recursos, conocimiento de las actuales necesidades y trazado de un plan a largo plazo en materia de Logística y Transporte en La Rioja.
- 8.2** Creación de un **puerto seco** que desarrolle la intermodalidad en la región (transporte por carretera y transporte ferroviario), aproveche los potenciales del futuro Corredor de Alta Velocidad y Transporte Mixto Cantábrico-Mediterráneo y atienda las demandas del tejido productivo riojano. Realizar un estudio previo sobre su viabilidad y mercado potencial. Propiciar una sociedad mixta entre la ADER y ADIF para desarrollar este puerto seco o centro logístico intermodal en el área industrial de El Sequero.
- 8.3** **Coordinación con las comunidades autónomas del entorno territorial** (Aragón, Castilla y León, Navarra y País Vasco) para abordar proyectos de infraestructuras de transporte de interés común (que potencien las relaciones transversales), y posicionarse en un frente común en las negociaciones y reivindicaciones dirigidas al Estado para priorizar la ejecución de las infraestructuras estratégicas (conclusión de la A-12 y la LO-20, la ampliación de la A-68, la ejecución de la A-15 en el tramo Medinaceli-Tudela, y las líneas de alta velocidad con Zaragoza y Miranda de Ebro).

ALIANZA ESTRATÉGICA 9

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

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

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 9. PRIORIDAD INMEDIATA

- 9.1 Inmersión en el idioma inglés en las etapas educativas.** Estimular el desarrollo de nuevas Secciones Bilingües en los centros educativos riojanos, tanto públicos como concertados. Alcanzar el 50% del currículum del alumno impartido en inglés en las Secciones Bilingües. Introducción progresiva de programas bilingües en Educación Infantil y Educación Primaria y desarrollo de programas bilingües intensivos para la etapa de Educación Secundaria, a partir de los 12 años, aprovechando las mayores capacidades y resultados obtenidos en los pre-adolescentes, en línea con los últimos avances en la investigación del aprendizaje. El desarrollo de estos programas intensivos deberá contar con una planificación de los objetivos y niveles a conseguir en cada curso y en cada etapa educativa (objetivos lingüísticos, nivel de inglés, vocabulario, etc.), aprendizaje sistemático de léxico y la evaluación de la competencia léxica y comunicativa (test estandarizados).
- 9.2 Dotar de presupuesto y contactos a los programas de intercambio con estudiantes de otros países.** Ampliar los intercambios en Secundaria para incrementar el número de estudiantes que tengan una experiencia educativa en un centro extranjero antes de los 18 años. Potenciar los programas de prácticas en empresas del extranjero para alumnos universitarios y de formación profesional. Incluir como obligatoria la estancia de un semestre en una universidad extranjera para graduarse en la UR y dotar de los recursos suficientes a este programa de intercambio.
- 9.3 Impulso de la capacitación en inglés de los empresarios y trabajadores,** con especial énfasis en el sector Servicios. Apoyos e incentivos a las empresas que promuevan el aprendizaje del inglés entre sus empleados y profesionales. Favorecer la presencia del inglés en el comercio, etiquetado, atención de proveedores y clientes, trámites jurídicos y financieros, etc. Desarrollo del convenio entre la Comunidad y el Ministerio de Educación para incrementar el número de alumnos entre 18 y 30 años en la Escuela Oficial de Idiomas.

IMPLANTACIÓN

LA REALIZACIÓN EFECTIVA DEL PLAN ESTRATÉGICO LA RIOJA 2020

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

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

El Plan de Acción contempla la puesta en marcha de 87 acciones de prioridad alta, que deberían lanzarse en una primera etapa del periodo de ejecución y otras 52 acciones de prioridad media que pueden lanzarse una vez las primeras estén ya encaminadas y todas en su conjunto puedan someterse a un seguimiento integral.

Por originales que nos puedan parecer en estos momentos algunas de las propuestas de acción de La Rioja 2020, lo verdaderamente original, pues no abundan los buenos ejemplos, sería que esta iniciativa se llevase a cabo plenamente. A menudo, en el proceso de trabajo previo, algunos agentes mostraban su relativa decepción porque muchas de las propuestas sonaban a “mantras” una y otra vez repetidos en los ambientes de planificación estratégica territorial: las inevitables alusiones a las nuevas tecnologías, la I+D+i, el emprendimiento, las nuevas funciones del territorio o los nuevos consumidores. Las mismas cartas de siempre, sí, pero barajadas y extraídas para el juego del futuro a la medida de las posibilidades y las ambiciones de la región, respaldadas por el compromiso de quienes deberán asumirlas en su puesta en marcha.

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

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

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

AGRADECIMIENTOS

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

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

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

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

Lázaro, Óscar
 León, Sergio
 León, Belinda
 Lerena, Ángel
 Lerma, Luis
 Leza, José Ramón
 Liébana, Juan Ramón
 Linares, Javier
 Llorente, Jose Ángel
 López, Carlos
 López, Raquel
 López, Juan José
 López, María
 López, Santiago
 López de Silanes, José Luis
 Maicas, Jesús
 Manzanares, Ana
 Manzano, Guadalupe
 Marco, Vicente S.
 Marcolain, José María
 Marín, Daniel
 Marín, Luz María
 Marín, Roberto
 Marrodán, Francisco Javier
 Martín, David
 Martín, Francisco
 Martín, Manuel
 Martín, María
 Martínez, Almudena
 Martínez, Ángel
 Martínez, Enrique
 Martínez, Fernando
 Martínez, Jesús
 Martínez, Mercedes
 Martínez, Belinda
 Martínez, Eduardo
 Martínez, Gregorio
 Martínez, Virginia
 Martínez de Pisón, José María
 Martínez Miguel, Javier
 Martínez Navas, Isabel
 Martínez Torres, Isabel
 Martínez Urigüen, Javier
 Marzo, Rocío
 Mateo, José Luis
 Matute, José Luis
 Matute Azpillaga, José Luis
 Medrano, Rosa
 Melchor, Fernando
 Méndez, Carmen
 Merino, Javier
 Modino, L. Javier
 Molina, Juan Manuel
 Monforte, Javier
 Monforte, Yolanda
 Montiel, Ricardo
 Moreno, José Luis
 Motilva, María Victoria
 Moya, Iván
 Mozas, Carlos
 Nagore, Íñigo
 Navajas, Víctor
 Navarro, Cristina
 Navas, Juan Manuel
 Niolet, Javier
 Nicolás, Florencio
 Nieto, Juan
 Niño, Daniel
 Ochagavía, Natalia
 Ocón, José Javier
 Ocón, Juan Carlos
 Olarte, Natalia
 Olarte, José
 Ollero, José Luis
 Olmedo, José Luis
 Oñate, Javier
 Orden, José
 Ortega, María Eugenia
 Ortigosa, Carlos
 Ortigosa, María Antonia
 Osaba, Juan
 Osaba, Juan Antonio
 Ots, Guillermo
 Palacios, Ángel
 Palacios, José Antonio
 Palacios, Miguel Ángel
 Palacios, Gene
 Palacios, José Ignacio
 Pancorbo, José María
 Pancorbo, José Luis
 Paniego, Francis
 Parras, Maite
 Pascual, David
 Pascual, Marisa
 Pascual, Miguel
 Pascual, Víctor
 Pastor, Ana
 Pastor, José Luis
 Pavía, Jesús C.
 Peiró, Manuel
 Pérez, Adrián
 Pérez, Baikune
 Pérez, Enrique
 Pérez, Félix
 Pérez, Luis
 Pérez, Margarita
 Pérez, Marta
 Pérez, Sonia
 Pérez de la Parte, María de las Mercedes
 Picatoste, Alberto
 Picón, Fernando
 Pinillos, Mariola
 Pinto, Juan Carlos
 Piulats, Francisco
 Porras, Juan Francisco
 Porres, Natalia
 Quintana, Eloy
 Ramírez, Francisco
 Ramírez, Miguel Ángel
 Raya, Esther
 Remírez, Eduardo
 Revuelta, Pedro

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

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

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

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

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

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

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

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