

PLAN ESTRATÉGICO SAKANA 2020

(Versión resumida)

Sakana, en Marzo de 2014.



Documento elaborado por SAK-IN Kontsulting, por encargo de la Mancomunidad de Sakana, la Agencia de Desarrollo de Sakana y el Observatorio Socio-económico de Sakana, en colaboración con Cederna-Garalur y la Red Sakantzen. Agradecemos la colaboración de la Asociación de Empresarios de Sakana, el Servicio Navarro de Empleo, el Centro de Formación Profesional de Altsasu y a todas aquellas personas, sindicatos, entidades y asociaciones participantes en la definición de este Plan Estratégico.

Este documento ha sido financiado por la Mancomunidad de Sakana y el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER) y el Gobierno de Navarra en el marco del Plan de Desarrollo Rural 2007-2013.



Fondo Europeo de Desarrollo Rural: Europa invierte en zonas rurales / Landa Garapenerako europako nekazaritza funtsa: Europa landa eremuetan inbertitzen

OBJETIVO

El presente documento tiene por objeto mostrar de manera resumida el resultado del proceso participativo para la definición del "Plan Estratégico SAKANA2020 ". En este resumen se incorporan las líneas principales de los diagnósticos elaborados, así como la totalidad de las propuestas de actuaciones realizadas por los grupos de trabajo sectoriales.

Se trata de un documento inicial orientado al debate, en el que diversos objetivos planteados se traducen en múltiples líneas de actuación y acciones. Todo ello en la perspectiva de generar y facilitar las condiciones para la creación de puestos de trabajo sostenibles, económica, social y medioambientalmente.

El principal objetivo de este documento es facilitar la reflexión en torno a las acciones propuestas y promover la realización de aportaciones que enriquezcan el proceso. Para ello se abre un periodo de información pública, debate y **recepción de aportaciones que finalizará el día 3 de abril del 2014**.

Además de la información contenida en de este documento, se puede encontrar información coplementaria en la página web de la Agencia de Desarrollo de Sakana:

www.sakanagaratzen.com

Para enviar las aportaciones o solicitar más información, invitamos a contactar por correo electrónico en la dirección:

garapena@sakana-mank.com

ANTECEDENTES

Ante la crisis económica y social que empezó a afectar al valle de Sakana en el año 2008, diversos agentes comarcales asumieron la responsabilidad de intentar hacer frente al deterioro socioeconómico que se estaba generando. La gravedad de la situación, manifestada en el rápido aumento del nivel de desempleo hasta situar a Sakana entre las comarcas con mayor tasa de paro, y su posible empeoramiento y enquistamiento en el medio y largo plazo, condujeron a que diversos agentes, por encima de diferencias, hicieran causa común para impulsar el desarrollo socioeconómico y defender el derecho a vivir y trabajar en el valle de Sakana.

En Junio de 2011 se inició un proceso plural e inclusivo de búsqueda de soluciones, donde participó una amplia mayoría de los agentes institucionales, políticos y socioeconómicos de Sakana. El objetivo consistió en la construcción de consensos en torno a determinadas propuestas que ofreciesen un camino para la regeneración del tejido productivo de Sakana y la mejora del bienestar de la sociedad. Fruto de este proceso se consensó un diagnóstico base y se acordaron una serie de actuaciones encaminadas a la puesta en marcha de una estrategia de desarrollo comarcal. Entre las seis medidas acordadas destacaba la necesidad de “elaboración de un proyecto estratégico a medio y largo plazo que identifique los retos y las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y los riesgos para el desarrollo de Sakana; que proponga líneas de actuación (...) Consideramos conveniente que dicho planteamiento estratégico recoja la aportación de todos los agentes afectados y la sociedad de Sakana.” (Documento de síntesis para el diagnóstico y las líneas de actuación. Mesa de Sakana. Noviembre de 2011).

Atendiendo a dicho requerimiento, la Mancomunidad de Sakana impulsó la elaboración de este Plan Estratégico. Los promotores del mismo han sido Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur y la asociación Sakantzen Sarea. Su dinamización se encargó a la cooperativa Sak-In Kongsulting. Y finalmente, la propuesta y la metodología de elaboración del Plan fueron debatidas en el Observatorio Socioeconómico de Sakana, (espacio para la reflexión de todos los agentes institucionales, políticos y socioeconómicos de Sakana) en Mayo de 2013. En el Observatorio se acordaron la metodología y la selección de los cuatro ámbitos estratégicos de actuación que se recogen en este Plan.

Este documento se organiza en los siguientes apartados:

- I. Una breve explicación de la **metodología** llevada a cabo en la elaboración del presente Plan.

- II. Un resumen de los **diagnósticos** confeccionados para los cuatro ámbitos seleccionados, donde se apuntan las tendencias de variables significativas a la hora de entender la situación actual de Sakana. Durante el proceso participativo de discusión y diseño se han elaborado diagnósticos más detallados y análisis DAFOs que se pueden consultar en la web de la Agencia de Desarrollo de Sakana: www.sakanagaratzen.com
- III. El **plan de acción** detallado, donde se presentan los ejes estratégicos, las líneas de actuación y las acciones concretas para el ámbito general de articulación de la organización para el desarrollo y los cuatro ámbitos sectoriales de agroalimentario, industria y servicios a empresas, energía y turismo. En concreto, en este apartado se recogen 13 ejes estratégicos, 54 líneas de actuación y 148 acciones diferentes.
- IV. Un **modelo de gobernanza** para la articulación de la colaboración entre diversos agentes en la implementación, seguimiento y evaluación de este Plan.

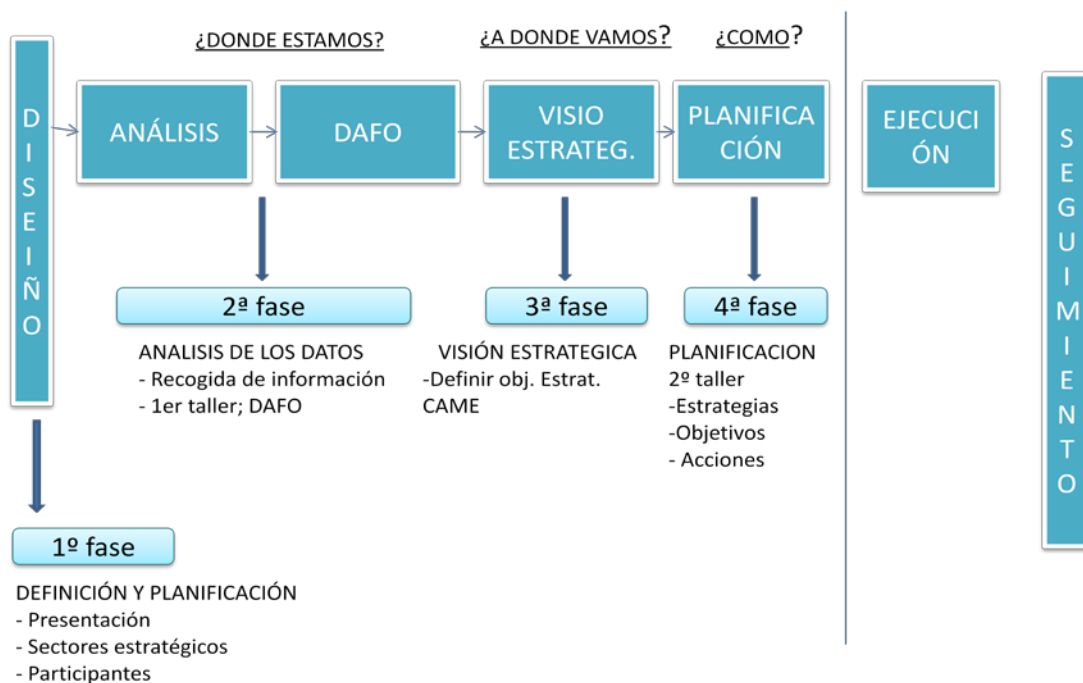
I. METODOLOGÍA DEL PLAN

El proceso de elaboración del Plan, desplegado en los últimos seis meses, ha contado con la participación de una amplia variedad de representantes de diferentes sectores, además de los dinamizadores de la cooperativa SAK-IN Kontsulting. Las personas que han conformado los grupos de trabajo han sido propuestas por los agentes participantes en el Observatorio Socioeconómico de Sakana, aceptándose todas las propuestas. El alto grado de conocimiento y experiencia de los componentes de los cuatro grupos de trabajo ha permitido garantizar la calidad del proceso. Concretamente en los cuatro grupos de trabajo han participado 51 personas con conocimiento y amplia experiencia en los ámbitos correspondientes, junto con 8 personas en labores de dinamización. El método de trabajo se ha basado en la búsqueda permanente del consenso, sobre una visión constructiva, de largo recorrido, de mirada al futuro y de valle.

El proceso ha constado de cuatro fases. En la primera fase, además de la conformación de los 4 grupos de trabajo, se elaboró un análisis de la situación de los 4 sectores estratégicos en los que se apoyaría el Plan:

- AGROALIMENTACIÓN: Sector primario e industria agroalimentaria.
- INDUSTRIA: Industria y servicios a empresas.
- ENERGIA: Silvicultura, energías renovables y construcción.
- TURISMO: Sector turístico.

En una segunda fase, estos análisis dieron lugar a un diagnóstico compartido realizado mediante un análisis DAFO. Se identificaron las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de cada sector visibilizando la situación actual.



Una vez terminado el diagnóstico se pasó a analizar la visión estratégica de Sakana. La técnica utilizada fue el análisis CAME, es decir, una herramienta de diagnóstico estratégico cuyo objetivo es proyectar hacia el futuro un modelo deseado de valle. Se trabajó en vislumbrar y definir el modelo de valle a alcanzar, partiendo de la situación presente, dibujando los diferentes escenarios e identificando las posibles palancas de cambio: **C**orregir las Debilidades, **A**frontar las Amenazas, **M**antener las Fuerzas y **E**xplotar las Oportunidades.

Después de la combinación de dichos escenarios, se identificaron los ejes, las líneas de actuación y las actuaciones concretas de cada sector estratégico. La labor de Sak-in Konsulting consistió en proponer, agrupar y organizar estas acciones para poder facilitar el debate y la definición final de las acciones concretas.

Antes de la redacción del documento definitivo, en el último taller se establecieron unos índices de priorización de carácter orientativo para cada acción y se definieron cuáles son los agentes involucrados en la implementación de cada acción.

El material elaborado a lo largo de estos meses ha sido contrastado con las personas participantes de los grupos de trabajo antes de su difusión y han podido hacer las aportaciones que consideraban oportunas.

Por otro lado, durante estos meses se ha ido informando a la ciudadanía sobre los avances que se estaba realizando. Para ello se han ido publicando diversos documentos en la página web de Sakanako Garapen Agentzia (www.sakanagaratzen.com) y a través de diferentes medios locales.

Cabe afirmar, por tanto, que este Plan estratégico ha tenido desde su inicio un carácter abierto, participativo y transparente. Esta metodología de trabajo ha contribuido a implantar una cultura de participación colectiva.

II. DIAGNÓSTICO. TENDENCIAS PRINCIPALES.

1. POBLACION EN AUMENTO Y REJUVENECIENDO

La evolución de la población presenta, en términos generales, una tendencia creciente en el intervalo de los años 2005-2013. La población de Sakana ha aumentado en 802 personas en los últimos 8 años. El crecimiento es positivo en prácticamente todos los municipios, aunque las que más destacan son las poblaciones de Altsasu con 236 habitantes más, Arbizu con 111, Lakuntza con 149 e Irurtzun con 93. Por el contrario Ergoiena y Olazti son los que más habitantes han perdido en los últimos años.

MUNICIPIO	VARIACIÓN DE LA POBLACIÓN 2005-2013 en términos absolutos	VARIACIÓN DE LA POBLACIÓN 2005-2013 en términos relativos	TASA DE ENVEJECIMIENTO %>65 años	TASA DE JUVENTUD <%25 años
Altsasu/ Alsasua	236	29%	17,79%	24,44%
Arakil	90	11%	21,97%	22,59%
Arbizu	111	14%	19,22%	27,63%
Arruazu	8	1%	25,00%	24,11%
Bakaiku	-5	-1%	26,76%	19,41%
Ergoiena	-30	-4%	34,60%	12,80%
Etxarri- Aranatz	33	4%	17,79%	24,79%
Irañeta	8	1%	21,88%	16,88%
Irurtzun	93	12%	14,57%	26,37%
Iturmendi	36	4%	26,55%	24,57%
Lakuntza	149	19%	15,44%	27,41%
Olazti/ Olazagutía	-68	-8%	21,34%	23,94%
Uharte- Arakil	28	3%	22,49%	20,81%
Urdiain	80	10%	25,77%	23,67%
Ziordia	33	4%	31,83%	18,30%
TOTAL	802	100%	19,32%	24,24%

Fuente: Padrones municipales. Instituto Navarro de Estadística. Elaboración propia.

Si atendemos a la estructura piramidal de la población por edades, vemos que los municipios con una tasa de envejecimiento mayor son Ergoiena con un 34,60% de su población mayor de 65 años y Ziordia con un 31,83%. Los municipios más “jóvenes” puede decirse que son Lakuntza e Irurtzun, con las tasas de juventud que prácticamente doblan a las tasas de envejecimiento.

Si analizamos los datos totales vemos que la tasa de envejecimiento para Sakana se sitúa en el 19,32%, ligeramente un punto por debajo a la tasa de la media de la montaña Navarra que es 20,37%.

No existen datos a destacar en cuanto a la población femenina, respecto a la masculina y viceversa. La población femenina representa el 49% de la población total y este porcentaje no aumenta ni disminuye hasta la población de más avanzada edad, donde las mujeres se encuentran 5 puntos por encima de los hombres.

El índice de envejecimiento, entendido como el ratio entre el número de personas mayores de 65 años y el número de personas menores a 15 años, es inferior al de la media Navarra y muestra una mejoría constante tal y como podemos observar en el siguiente Cuadro. La tasa ha decrecido en mayor grado que la tasa media de toda la comunidad, hasta situarse por debajo de ésta en 2013.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
SAKANA	141,3	142,8	141,2	135,9	134,6	132,4	130,9	130,8	127,8
NAVARRA	137,5	136,7	133,6	130,5	127,5	128,3	128,3	128,3	128,3

Fuente: Gaindegia, elaboración propia.

2. SITUACIÓN DEL DESEMPLEO Y ANALISIS DEL TEJIDO ECONOMICO

Uno de los principales datos socioeconómicos a destacar en Sakana es la evolución del desempleo. La tasa de paro ha aumentado considerablemente desde un 9,33% en 2008 a un 22,62,% en 2013.

Si analizamos los datos por municipios, en términos absolutos, donde más ha aumentado el desempleo es en Altsasu con un incremento total de 566 personas, Etxarri Aranatz con un incremento de 116 e Irurtzun con 88 más.

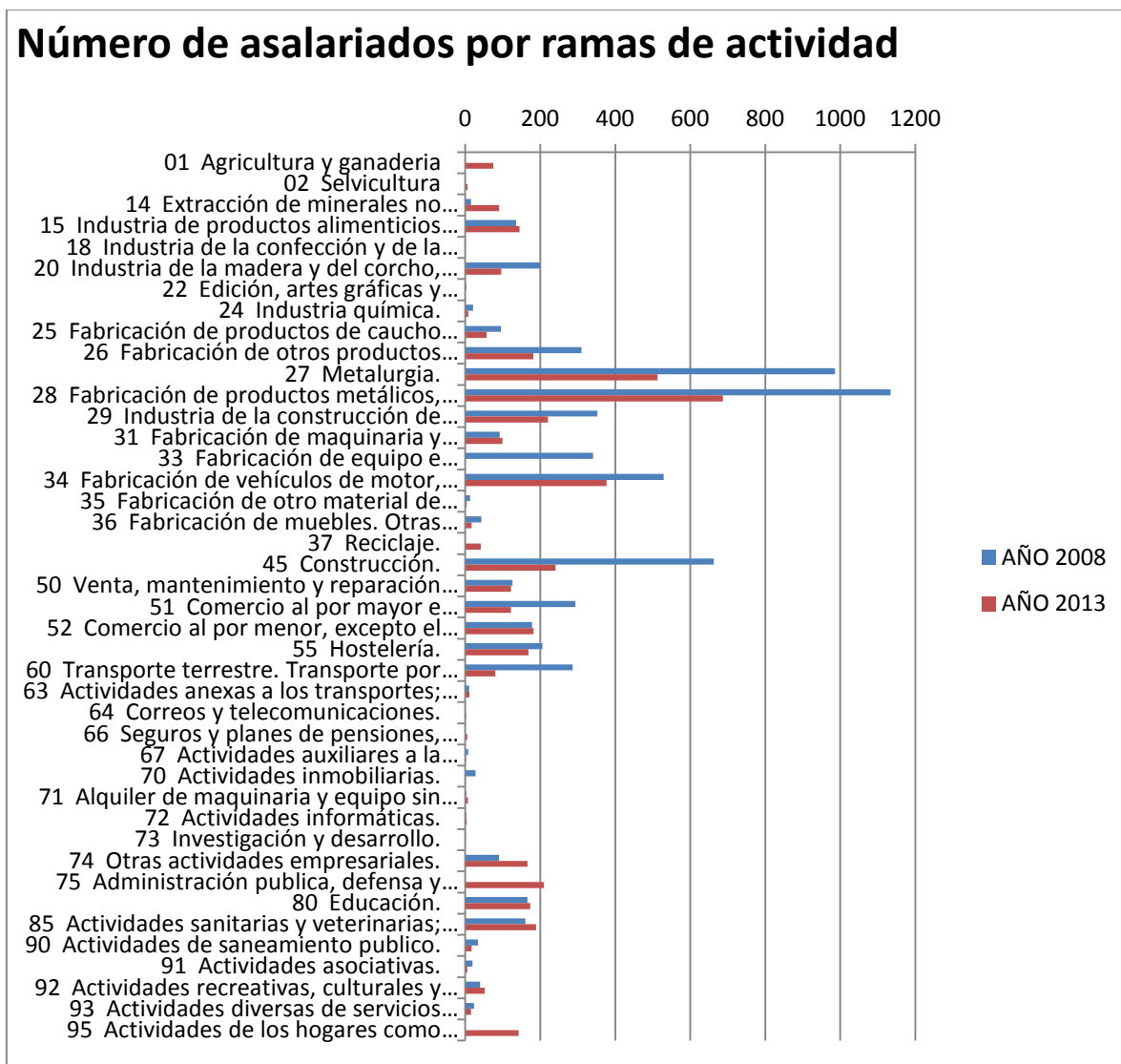
El 51% de los desempleados corresponde al sector de servicios y un 35% de los desempleados de Sakana provienen del sector industrial. Aun así, el empleo destruido en estos últimos años se ubica sobre todo en el sector industrial. Tal y como podemos observar en el siguiente Gráfico, las ramas de actividad que presentan un resultado más negativo constituyen las ramas de '27. Metalurgia' (con una pérdida de 473 empleos), '28. Fabricación de

productos metálicos, excepto maquinaria y equipo' (pérdida de 447 empleos), '45. Construcción' (422 empleos), '33. Fabricación de equipo e instrumentos médico-quirúrgicos,

MUNICIPIO	HOMBRES			MUJERES			TOTAL		
	2008	2012	^ en terminos absolutos	2008	2012	^ en terminos absolutos	2008	2012	^ en terminos absolutos
Altsasu/ Alsasua	110	414	304	141	403	262	251	817	566
Arakil	12	27	15	10	41	31	22	68	46
Arbizu	9	30	21	28	45	17	37	75	38
Arruazu	2	3	1	2	1	-1	4	4	0
Bakaiku	1	8	7	6	9	3	7	17	10
Ergoiena	1	7	6	5	2	-3	6	9	3
Etxarri- Aranatz	24	83	59	50	107	57	74	190	116
Irañeta	2	3	1	1	3	2	3	6	3
Irurtzun	38	73	35	40	93	53	78	166	88
Iturmendi	3	5	2	5	10	5	8	15	7
Lakuntza	11	40	29	13	40	27	24	80	56
Olazti/ Olazagutía	21	81	60	31	58	27	52	139	87
Uharte- Arakil	13	36	23	11	24	13	24	60	36
Urdiain	2	14	12	10	17	7	12	31	19
Ziordia	0	12	12	3	9	6	3	21	18
TOTAL	249	836	587	356	862	506	605	1.698	1.093

Fuente: Padrones municipales. Instituto Navarro de Estadística. Elaboración propia.

de precisión, óptica y relojería' (341 empleos), '60. Transporte terrestre' (206 empleos), '51. Comercio al por mayor' (172 empleos), '34. Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques' (152 empleos), '29. Industria de la construcción de maquinaria y equipo metálicos' (132 empleos), '26. Fabricación de otros productos minerales no metálicos' (129 empleos) y '20. Industria de la madera y del corcho, excepto muebles' (103 empleos).



Si sumamos las pérdidas de estas diez ramas de actividad alcanzamos la cifra de 2.577 empleos asalariados perdidos, de los cuales 1.777 se concentran en la industria, es decir, el 69 %. Podemos concluir por tanto que la crisis económica ha sido sobre todo industrial.

La pérdida sobre todo en estas ramas, se debe a la configuración del tejido industrial de Sakana que está centrado mayoritariamente en el sector metalúrgico. Aun así, la pérdida mayoritaria del empleo proviene del cierre de 8 empresas, tal y como se analizará en el diagnóstico específico del sector industrial.

3. COMERCIO, CULTURA Y TURISMO: POTENCIALES DE DESARROLLO

Sakana es una zona que goza de una ubicación geográfica óptima. Está bien comunicada y se puede acceder a ella por distintas vías, tanto por carretera como en tren. Además, dispone de una riqueza patrimonial arquitectónica e histórica, desconocida para locales y foráneos, que el sector turístico no ha sabido explotar. Igualmente, Sakana cuenta con un espacio natural protegido, el Parque Natural de Urbasa y Andia, y se halla circunscrito por los parques naturales de Aralar y Aitzkorri-Aratz. Es importante señalar que tanto el comercio como los establecimientos turísticos no cuentan con una estrategia conjunta para la atracción de los visitantes. Es probable que la restauración haya estado orientada al sector industrial más que al turístico.

	Altsasu/Alsasua	Arakil	Arbizu	Arruazu	Bakaiku	Ergoiena	Etxarri-Aranatz	Irañeta	Irurtzun	Iturmendi	Lakuntza	Olazti/Olazagut	Uharte-Arakil	Urdiain	Ziordia	Total
COMERCIO																
Vehículos y accesorios	9		1	1			1	1	5	2	1	5				26
Combustibles y carburantes	1						1		1		1	1				5
Alimentación	20	1	3	0	0	0	4	0	6	0	1	7	1	2	0	45
Textil, confección, calzado y cuero	11	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	1	0	0	1	16
Farmacia, ópticas, artículos médicos y ortopédicos	16	0	2	0	1	0	4	0	3	0	0	2	1	1	0	30
Muebles y artículos del hogar	4	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	7
HOSTELERIA Y RESTAURACION																
Hostales y pensiones	2		1						1						1	5
Camping	1						1									2
Restaurantes	7	1	2			1	5				1	1	2	1	1	22
Establecimientos de bebidas y bares	15		2				4		5		2	4	1		1	34
TOTAL	86	2	11	1	1	2	21	1	24	2	7	21	5	4	4	192

Los principales servicios y comercios se encuentran concentrados en los municipios más poblados como son Altsasu, Etxarri Aranatz e Irurtzun.

III. PLAN DE ACCIÓN**EJE 0: ARTICULACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA EL DESARROLLO**

El enfoque sistémico de las políticas de desarrollo local y regional actúa sobre la interacción del conjunto de la sociedad local en cuatro vectores o niveles. Tres de ellos son habituales (por ejemplo en los modelos porterianos), como el nivel macro que busca asegurar las condiciones generales de estabilidad y promover la adecuación del marco regulatorio general en materias monetaria, fiscal y presupuestaria, de competencia, comercial, jurídica, financiera o medioambiental, como el nivel micro que busca fomentar la innovación tecnológica y de gestión en el tejido empresarial local, o como el nivel meso que busca crear un entorno innovador para el desarrollo empresarial mediante redes de cooperación empresarial y cooperación público-privada. El enfoque sistémico actúa sobre estos tres niveles mencionados, aun siendo consciente que desde el espacio local el margen de maniobra es nulo en el nivel macro, complementario en el nivel micro y de alta utilidad en el nivel meso. Pero el ingrediente que agrega el enfoque sistémico consiste en la incorporación de un nivel meta que busca impulsar la capacidad de animación, la activación y la concertación estratégica de los actores locales.

Este nivel meta se plasma en el impulso del asociacionismo y la participación de la ciudadanía, la promoción de la cultura emprendedora, la identificación y valorización de las fuerzas endógenas, la modernización de las administraciones públicas locales... La conjunción de estos cuatro niveles permite la construcción de ventajas competitivas dinámicas en el territorio y para ello se precisa una adecuada interrelación entre las empresas y el soporte institucional. En otras palabras, la arquitectura organizativa y funcional y su gobernanza inclusiva se convierten en elementos claves para actuar sobre los factores únicos e inimitables de cada territorio, a saber, su capital humano, la calidad, extensión, profundidad y orientación de sus redes sociales y su marco institucional, y/o la presencia de capital creativo, emprendedor e innovador.

A la hora de implementar las líneas de actuación y las acciones contempladas en el Plan Estratégico es imprescindible crear los instrumentos y una arquitectura eficiente que anime, involucre, aglutine y alinee a los agentes implicados. El desarrollo de un Plan comarcal debe entenderse como un proceso orientativo, flexible y abierto, ya que el compromiso de los agentes

participes (actuales y potenciales) es completamente voluntario y materializable a través de proyectos concretos.

Estas características intrínsecas a los procesos de desarrollo comarcales conlleva la necesidad de asentar una buena base organizativa para la dinamización y materialización de las actuaciones contempladas. Sin duda, la clave del éxito o fracaso de un Plan radica en esta base organizativa, junto con los recursos humanos y financieros dedicados, y en la implicación eficiente de los agentes de la Comarca.

Por lo tanto, el objetivo consiste en construir una arquitectura organizativa de carácter sistémico para la gobernanza, es decir, para el funcionamiento, dinamización y la participación de administraciones públicas, empresas, sindicatos, entidades educativas, sociales y de otro tipo, y sociedad en general; para la creación de instrumentos y la atracción de recursos que permitan llevar a cabo las actuaciones contempladas; para la evaluación permanente de las mismas; para fomentar y canalizar la reflexión estratégica de manera compartida; para fortalecer la colaboración, la confianza, la reciprocidad (capital social), los acuerdos, la densidad relacional (capital interactivo), el capacidad creativa, el emprendimiento, la innovación y la activación de fuerzas endógenas; y para impulsar el aprendizaje social en red para la mejora de las actuaciones y de los procesos de aplicación (policy learning).

Necesariamente, por eficacia y eficiencia, el núcleo motor de esta arquitectura debe constituirse por entidades y agentes propiamente comarcales, pero del mismo modo también debe estar abierto a la implicación y participación y la colaboración con entidades y agentes de otros ámbitos, en un esquema abierto de gobernanza multinivel.

De este modo, el eje que hemos denominado como EJE 0, contempla varias de las iniciativas a tener en cuenta, impulsar y fortalecer, para que la denominada arquitectura organizativa, sea el instrumento de referencia institucional en el desarrollo de Sakana.

EJE ESTRATÉGICO 0: CREACIÓN DE UNA DINÁMICA DE COLABORACIÓN ENTRE AGENTES PÚBLICOS Y PRIVADOS				
	LINEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	DESCRIPCIÓN	AGENTES INVOLUCRADOS
1	I.1.1. Diseño y construcción de una dinámica articulada y sistémica para el fomento del desarrollo de la comarca de Sakana	1. Impulso del Observatorio Socioeconómico de Sakana como plataforma para el impulso de la colaboración público-privada y para la reflexión estratégica.	Constituir y dinamizar el Observatorio Socioeconómico como lugar de reflexión estratégica y de evaluación del presente Plan Estratégico. Definir un protocolo de funcionamiento. Periodicidad mínima de reunión: anual.	Mancomunidad, Ayuntamientos, partidos políticos, sindicatos, AES, empresarios, entidades educativas, entidades sociales.
2		2. Articular y fortalecer el Centro de Desarrollo Comarcal del polígono de Utzubar (Arbizu).	Establecer un marco de colaboración, de búsqueda de sinergias y de disminución de duplicidades innecesarias entre las entidades ubicadas en el Centro de Desarrollo Comarcal. El objetivo principal de este marco de colaboración consiste en dinamizar y gestionar el presente Plan Estratégico, hacer su seguimiento y evaluación y realizar propuestas al Observatorio Socioeconómico de Sakana y otras entidades.	AES, Agencia de de Desarrollo de Sakana, Cederna-Garalur, Sakantzen Sarea. (Abierto a la participación de entidades del Gobierno de Navarra y otros agentes).

EJE ESTRATÉGICO 0: CREACIÓN DE UNA DINÁMICA DE COLABORACIÓN ENTRE AGENTES PÚBLICOS Y PRIVADOS				
	LINEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	DESCRIPCIÓN	AGENTES INVOLUCRADOS
3		3. Impulsar la formación en las políticas sistémicas de desarrollo local y regional.	Realizar sesiones informativas y formativas abiertas en torno a políticas sistémicas de desarrollo local (enfoques, instrumentos, evaluación, gobernanza, experiencias...).	Principalmente el Centro de Desarrollo Comarcal de Sakana (CDCS), pero abierto a agentes participantes en el Observatorio Socioeconómico, empresarios y sociedad en general.
4	I.1.2. Impulso de políticas de clústeres o foros sectoriales (por ejemplo, en ramas de actividad como metalurgia, productos metálicos, madera, agroalimentación, energía...).	1. Divulgar información y formación sobre las políticas de clústeres y las posibilidades de la colaboración inter-empresarial.	Realizar sesiones informativas y formativas abiertas en torno a las ventajas de la colaboración inter-empresarial, a las políticas de clústeres, al aprendizaje colectivo...	CDCS, empresarios de la zona.
5		2. Identificación y puesta en marcha de foros sectoriales.	Realizar foros de encuentro entre empresarios donde se pueda fomentar la reflexión sobre diagnóstico y proyectiva; la identificación de áreas y proyectos de posible colaboración; la colaboración en proyectos de innovación, de comercialización, de internacionalización, de inter-emprendimiento...; la identificación de nuevos nichos sectoriales u oportunidades de	CDCS, empresarios de la zona, Fundación Moderna.

EJE ESTRATÉGICO 0: CREACIÓN DE UNA DINÁMICA DE COLABORACIÓN ENTRE AGENTES PÚBLICOS Y PRIVADOS				
	LINEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	DESCRIPCIÓN	AGENTES INVOLUCRADOS
			negocio.	
6	I.1.3. Impulso a la interrelación y colaboración entre el mundo educativo y el mundo laboral. Impulso al centro de FP como agente activo en la estrategia de desarrollo de la comarca.	1. Identificación y prospectiva de perfiles profesionales más demandados.	Realización periódica de un pequeño estudio de empleabilidad con la identificación de perfiles profesionales más y menos demandados.	CDCS, SNE, Sindicatos, Centro de Formación Profesional (FP).
7		2. Impulso de la colaboración entre el centro de Formación Profesional y el tejido productivo comarcal para la realización de cursos formativos y la promoción de prácticas en empresa. En el	Diseñar un planteamiento de colaboración e imbricación del Centro de F.P. con la estrategia de desarrollo y el tejido productivo en materias de formación-prácticas, emprendimiento, posible incubadora industrial...	CDCS, FP, Gobierno de Navarra (Departamento de educación).

EJE ESTRATÉGICO 0: CREACIÓN DE UNA DINÁMICA DE COLABORACIÓN ENTRE AGENTES PÚBLICOS Y PRIVADOS				
	LINEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	DESCRIPCIÓN	AGENTES INVOLUCRADOS
		medio plazo se puede plantear posibles alianzas con otros centros de F.P.		
8	I.1.4. Establecer un protocolo para solucionar problemas entre empresas y ayuntamientos.	1. Creación de un foro entre ayuntamientos y la Asociación de empresarios para definir un protocolo para el mantenimiento y la creación de nuevas empresas.	Constituir un foro estable entre Mancomunidad, Ayuntamientos y empresarios para la identificación de problemas, buenas prácticas institucionales en la comarca y fuera de ella (Benchmarking) y actuaciones de mejora en el mantenimiento y creación de nuevas empresas.	Mancomunidad, Ayuntamientos, AES, empresas.
9	I.1.5. Establecer un marco de colaboración estable con el Gobierno de Navarra y entidades asociadas (CEIN...).	1. Presentación del Plan Estratégico a Instituciones (Parlamento, Gobierno de Navarra) y organismos autónomos (CEIN, Fundación Moderna, NASUVINSA, Servicio Navarro de Empleo...)	Realización de una ronda informativa para presentar el presente Plan Estratégico, sensibilizar sobre la gravedad de la situación socio-económica en la Comarca y recabar la colaboración para su implementación.	CDCS. Mancomunidad. Ayuntamientos. Presidencia y grupos parlamentarios del Parlamento de Navarra. Gobierno de Navarra. CEIN, Fundación Moderna, NASUVINSA, Servicio Navarro de Empleo...

EJE ESTRATÉGICO 0: CREACIÓN DE UNA DINÁMICA DE COLABORACIÓN ENTRE AGENTES PÚBLICOS Y PRIVADOS				
	LINEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	DESCRIPCIÓN	AGENTES INVOLUCRADOS
10		2. Identificación de marcos de colaboración y de financiación para la materialización del Plan Estratégico.	Identificar marcos de colaboración para la implementación del presente Plan. Debe tenerse presente que las Instituciones locales carecen de recursos y no reciben transferencias para la promoción del desarrollo económico, y que las instituciones competentes son las Administraciones Forales. Por ello es preciso establecer marcos de colaboración mediante programas, convenios o un Plan de Desarrollo específico para la Comarca.	CDCS. Mancomunidad. Ayuntamientos. Presidencia y grupos parlamentarios del Parlamento de Navarra. Gobierno de Navarra. CEIN, Fundación Moderna, NASUVINSA, Servicio Navarro de Empleo...

SECTOR AGROALIMENTARIO

En las últimas décadas se han iniciado cambios de comportamiento de los consumidores y en los patrones de consumo. Estos cambios se han visto incentivados por la crisis económica y crisis del modelo industrial del siglo pasado. Ha dado paso a una nueva etapa, denominada etapa postindustrial, donde lo "rural" pasa de ser entendido como mero productor de materias primas y alimentos, a ser productor de nuevos significados ligados a calidad de vida y naturaleza. En este contexto los valores atribuidos a los productos de consumo en la etapa industrial como cercanía, comodidad, rapidez, son sustituidos por otros atributos como calidad, ligados a la naturaleza, ecológicos etc. Se trata de la relocalización de la producción (Gonzalez Fernández y Camarero, 1999)¹ donde se otorgan a estos productos un nuevo significado. Este fenómeno a su vez trae consigo un acercamiento a lo rural, con hábitos de consumo y ocio que pueden suponer una oportunidad en la recuperación de un sector en crisis y una oportunidad para el problema de la despoblación de zonas rurales y consecuente abandono de tierras trabajadas. Esta tendencia es favorable para la creación o expansión de actividades ligadas al sector primario y alimentario, agregando además valor añadido al producto y generando riqueza a la zona.

En este contexto, las políticas y modelos de desarrollo rural integran otros aspectos y diferentes dimensiones (Cebrián, 2003)². Entre otros aspectos, se reconocen los sistemas productivos locales, como garantía de sostenibilidad económica a largo plazo. La utilización de estos sistemas productivos, donde se valorizan los recursos propios, supone una ventaja competitiva donde además el producto queda ligado al territorio. De esta forma surge la capacidad y oportunidad de diversificar los productos, transformarlos en productos con mayor valor añadido que generen riqueza en la zona, y crear o expandir actividades ligadas al sector primario y alimentario que respondan a la nueva tendencia de consumo de ocio y espacios.

En cuanto al próximo PAC 2014-2020, este plan tiene como objetivo una agricultura más competitiva y sostenible en zonas rurales dinámicas, a través de la producción viable de alimentos, gestión sostenible de los recursos naturales y medidas a favor del clima y un desarrollo territorial equilibrado.

1 González Fernández, M. y Camarero, L.A. (1999): "Reflexiones sobre el desarrollo rural: las tramoyas de la Postmodernidad". En Política y Sociedad n°31.

2 Cebrian, A. (2003): "Génesis, método y territorio del desarrollo rural con enfoque local". Papeles de Geografía n° 38.

Las propuestas de reglamentos de la Comisión Europea citan en varias ocasiones a la agricultura ecológica. En la propuesta de reglamento de pagos directos, y en concreto a la ayuda verde o "greening", (que se propone con una cuantía del 30 % del total de los pagos), se dice que las superficies en producción ecológica certificada podrán cobrar esa ayuda sin más requisito.

Por otro lado, en la propuesta de reglamento del FEADER (desarrollo rural), se encuentra una medida específica para la agricultura ecológica e independiente de las "medidas agroambientales" tal y como sucede ahora. El que la agricultura ecológica figure como medida independiente da mayor flexibilidad a la rigidez actual determinada para las medidas agroambientales, y podría ajustarse a las verdaderas necesidades del sector. Además se incluye en la propuesta de la Comisión una nueva medida para fomentar los canales cortos de comercialización y de proximidad.

A pesar del descenso de la actividad en ganadería y agricultura en las últimas décadas, existe un número significativo de explotaciones que genera un amplio conocimiento del sector en Sakana. En general se trata de explotaciones de carácter familiar, (más del 80% son "empresas familiares") y el titular de la explotación es una persona física. Pero, lo cierto es que el sector está, al igual que en otras zonas, envejecido y fuertemente masculinizado. Más de 50% de las explotaciones son gestionadas por un titular mayor de 55 años, y en prácticamente la mitad de estas el titular supera los 65. En cuanto al número de mujeres titulares de explotaciones, la cifra supone un tercio de la de los hombres.

En lo que a Industria Agroalimentaria se refiere, en Sakana existen varias actividades importantes. Esta industria se encuentra concentrada prácticamente en Arbizu, Arakil, Altsasu y Olazti. Existe una tradición en la zona en cuanto a la elaboración de estos productos, pero una de las conclusiones o debilidades del diagnóstico es la falta de estrategias conjuntas o particulares para la venta de estos productos.

Durante el proceso del Plan Estratégico se ha remarcado que Sakana es un valle con recursos naturales y productos bien posicionados en el mercado, en cuanto a productos de calidad se refiere. Ésto, unido a una buena imagen de los productos elaborados y a la cercanía a las zonas de consumo, puede suponer una oportunidad para apostar por una producción alimentaria ligada al territorio y por crear actividad económica nueva o aumentar la ya existente.

ACCIONES

SECTOR AGROALIMENTARIO, EJE 1: DIRIGIR LAS EXPLOTACIONES GANADERAS HACIA UN MODELO DE EXPLOTACION SOSTENIBLE ECONOMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL

	LINEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	DESCRIPCION BREVE	AGENTES INVOLUCRADOS
1	L 1.1: Impulso a los foros de encuentro entre ganaderos	Impulsar la creación de un foro ganadero y/o productores a nivel de comarca.	Impulsar espacios de cooperación entre ganaderos y ganaderas, como una forma de crear sinergias, compartir experiencias y crear dinámicas de aprendizaje colectivo.	Centro de Desarrollo Comarcal de Sakana (CDCS), Mancomunidad, Sakanako Garapen Agentzia (SGA), Cederna, asociaciones de ganaderos, sindicatos
2		Realización de jornadas y sesiones informativas sobre experiencias en otras comarcas	Realización de jornadas informativas para conocer experiencias de desarrollo del sector primario.	CDCS, Mancomunidad, SGA, Cederna, Sakantzen, asociaciones de consumidores y/o productores, en colaboración con otras comarcas
3	L 1.2: Acompañamiento o apoyo en la diversificación del producto y ciclos de transformación	Creación de un centro/ plataforma de comercialización y marketing de productos	Apoyo a las explotaciones de pequeño tamaño o de nueva creación que no puedan realizar algunas actividades como comercialización, marketing, por si solas.	CDCS, Ayuntamientos, Mancomunidad, SGA, Cederna, asociaciones de ganaderos, sindicatos

4		Creación de una figura de asesoramiento y apoyo en producción agroecológica	Creación de una figura de asesoramiento y apoyo que acompañe en el proceso de diversificación, transformación o redirigir el producto hacia una producción ecológica, búsqueda de ayudas a la inversión etc.	CDCS, Mancomunidad, SGA, Cederna, asociaciones de ganaderos, sindicatos
5		Fomento de los canales de transformación para explotaciones ganaderas	Fomento o impulso a la transformación del producto, para la mejora de la rentabilidad, valor añadido y creación de empleo en el sector.	CDCS, Mancomunidad, SGA, Cederna, Sakantzen, asociaciones de ganaderos, sindicatos
6		Diagnóstico socioeconómico de explotaciones tipo en Sakana	Realización de un análisis o diagnóstico de rentabilidades de las explotaciones tipo de Sakana. Con esta información se podrán diseñar estrategias de asesoramiento o diferentes estrategias públicas y valorar la potencialidad de creación de puestos de trabajo	CDCS, Mancomunidad, SGA, Cederna, asociaciones de ganaderos, sindicatos, INTIA
7		Aprovechar las infraestructuras ya existentes (públicas y privadas)	Aprovechar las infraestructuras ya existentes (públicas y privadas), identificarlas y promover un uso óptimo de éstas.	Mancomunidad, SGA, Cederna, AES, ayuntamientos, foro ganadero, asociaciones etc.

8	L 1.3. Desarrollo de la capacitación y formación de los titulares de las explotaciones	Dinamizar Jornadas/cursos/talleres de empleo en torno a la gestión de las explotaciones.	Realización de jornadas formativas para la mejora de la capacidad de gestión de los titulares o titulares en potencia (por ejemplo, hijo/as familiares, de los titulares envejecidos de las explotaciones). En definitiva la profesionalización de sector.	CDCS, Mancomunidad, SGA, Cederna, AES, ayuntamientos, foro ganadero, asociaciones etc.
9		Realizar sesiones formativas para favorecer la diversificación de productos.	Organizar jornadas de formación sobre la elaboración de productos y servicios específicos, que permitan aumentar su gama de productos	CDCS, Mancomunidad, SGA, Cederna, Sakantzen, AES, ayuntamientos, foro ganadero, asociaciones etc.
10	L 1.4. Enlace de la actividad comercial con la actividad turística	Diversificación de actividades mediante la producción de productos y servicios dirigidos al turismo	Favorecer el desarrollo de nuevas actividades de ocio relacionadas con la actividad agrícola y agroturismo	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, asociaciones de productores y hosteleros y empresas turísticas de la zona

11		Establecer sinergias y marcos de colaboración con asociaciones de turismo y actividades del sector turístico y restauración.	Fomentar la creación de sinergias y cooperación inter-empresarial entre explotaciones del sector primario y sector turístico y restauración, para la creación de ofertas conjuntas. (Creación de paquetes turísticos, visitas guiadas, etc.)	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, asociaciones de productores y hosteleros y empresas turísticas de la zona
----	--	--	--	---

SECTOR AGROALIMENTARIO, EJE 2: GESTIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS

	LINEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	DESCRIPCION BREVE	AGENTES INVOLUCRADOS
12	L 2.1. Elaboración de un plan de Gestión del Suelo comunal que ayude a disminuir la dependencia de insumos, y favorezca nuevas instalaciones	Creación de una única ordenanza reguladora del comunal o unificar criterios	Disponer de una única normativa en los terrenos de dominio público para cada ayuntamiento	Mancomunidad, ayuntamientos, SGA, foro ganadero
13		Fomento a la creación de Juntas Ganaderas en las poblaciones respectivas	Fomento de creación de estas juntas para la participación en la gestión de los terrenos	Mancomunidad, ayuntamientos, SGA, foro ganadero
14		Elaboración de un Plan de Gestión del terreno comunal	Elaboración de un Plan que Gestión de los terrenos forestales y comunales, que tenga en cuenta las necesidades del suelo y las líneas estratégicas de este Plan Estratégico.	Mancomunidad, ayuntamientos, SGA, foro ganadero

15		Elaboración de Plan de acompañamiento para las nuevas instalaciones	Elaboración de un Plan de acompañamiento de nuevas instalaciones (formación, ...), con un procedimiento de derechos y obligaciones.	Mancomunidad, ayuntamientos, SGA, foro ganadero
16		Elaboración de un estudio sobre el uso actual de los comunales	Realización de un diagnóstico sobre usos actuales de los comunales y modelos de gestión.	Mancomunidad, ayuntamientos, SGA, INTIA
17		Conocer experiencias de gestión de comunales de otras comarcas	Acercar experiencias de otras comarcas en este tema mediante charlas, talleres, formación, etc.	CDCS, Mancomunidad, Sakantzen, ayuntamientos, SGA, foro ganadero
18	L 2.2. Optimización y valorización de los terrenos de propiedad pública.	Elaboración de un Programa para la Promoción Pública de terreno comunal	Se trata de establecer criterios que a la vez que permiten la conservación de estos terrenos, permitan valorizarlos mediante formulas jurídicas concretas (cesión del uso, etc.) para el aumento de explotaciones, primeras instalaciones, producción ecológica, etc.)	Mancomunidad, ayuntamientos, SGA, foro ganadero
19	L 2.3. Optimización y valorización de las infraestructuras públicas de transformación/venta	Aprovechar las infraestructuras ya existentes	Aprovechar las infraestructuras ya existentes (públicas), identificarlas y promover un uso óptimo de para la promoción del sector.	Mancomunidad, SGA, Cederna, AES, ayuntamientos, foro ganadero, asociaciones etc.

SECTOR AGROALIMENTARIO, EJE 3: IMPULSO A SISTEMAS ALIMENTARIOS LOCALES

	LINEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	DEFINICION BREVE	AGENTES INVOLUCRADOS
20	L 3.1. Sensibilización y formación de los consumidores acerca de los beneficios de consumir productos locales, de calidad, ecológicos. (Mejorar la imagen del sector en la sociedad)	Jornadas informativas a ayuntamientos sobre la importancia del ganado en la conservación del monte	Realizar jornadas informativas sobre la importancia del ganado en la conservación del paisaje y limpieza del monte.	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, asociaciones de productores y ganaderos
21		Dar a conocer la intensidad y generación de actividad económica del sector y sensibilización sobre el potencial desarrollo y generación de empleo del sector.	Organización de exposiciones, ferias donde se dé a conocer el nivel de actividad del sector en la zona	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, asociaciones de productores y ganaderos
22		Jornadas para la sensibilización de importancia de la economía local	Realización de jornadas para acercar a los consumidores a los productos cercanos, así como de aproximar la oferta y la demanda a escala local	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, Sakantzen, ayuntamientos, asociaciones de productores y ganaderos
23		Formación de comercio minorista en producción ecológica, razas autóctonas, sistemas de producción y elaboración tradicionales	Realización de jornadas a comerciantes y restauradores y restauradoras de la zona sobre las características diferenciales de los productos locales.	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, asociaciones de productores y ganaderos

24		Estudiar el potencial del sector en la creación de puestos de trabajo.	Realizar estudio sobre los diferentes modelos de gestión de la agricultura y su potencialidad en cuanto a creación de empleo sostenible se refiere.	SGA, Mancomunidad, Cederna
25		Sensibilización y formación de la administración local en la compra pública de alimentos	Sensibilizar a las administraciones públicas sobre el consumo de productos locales, en definitiva que el dinero público genere actividad en la zona.	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, asociaciones de productores
26	L 3.2. Promoción de los productos elaborados en Sakana	Definir una marca o imagen del producto ligada al territorio	Definir una marca o imagen del producto elaborado en Sakana, permite mejorar la visibilización y homogeneización de la imagen a los consumidores. Se trata de definir qué imagen de los productos de Sakana se quiere potenciar.	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, asociaciones de productores
27		Realización de un muestrario de productos elaborados en Sakana	Mediante la realización de un muestrario de la gama de productos y procesos de elaboración	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, asociaciones de productores

28		Promoción de los productos elaborados en Sakana	Asistencia y promoción de los productos elaborados en ferias gastronómicas, productos artesanos, etc. Asociación con comerciantes, carniceros etc.	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, asociaciones de productores
29		Creación de una estrategia de diferenciación de producto autóctono, de calidad, ecológico etc.	Acompañamiento y apoyo al grupo de productores que quieran diferenciarse por la producción de productos ecológicos y de calidad y quieran diferenciarse de otros más industrializados	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, asociaciones de productores
30	L 3.3. Apoyo a la comercialización y marketing sobre todo a productores pequeños/ medianos	Creación de un centro/ plataforma de comercialización y marketing de productos	Apoyo a las explotaciones de pequeño tamaño o de nueva creación que no puedan realizar algunas actividades como comercialización, marketing, por si solas.	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, asociaciones de productores
31		Asesoramiento o jornadas de formación para la utilización de herramientas para la comercialización	Asesoramiento o jornadas de formación para la utilización de herramientas para la comercialización que permita favorecer los canales cortos de comercialización, venta directa, venta online etc.	CDCS, SGA, CEDERNA, Sakantzen, ayuntamientos, AES

32		Identificar ayudas para la promoción y comercialización de productos artesanos	Identificar ayudas para la promoción y comercialización de empresas artesanas	CDCS, Cederna, SGA
33		Fomento de feria, jornadas gastronómicas, degustaciones y espacios para la venta directa	Favorecer y promover en espacios para la venta y ferias locales la presencia de productos y productores locales. Desarrollo de jornadas o degustaciones que permitan dar a conocer el producto y productores.	Productores, ayuntamientos, SGA, CDCS
34	L 3.4: Impulso a los foros de encuentro entre productores	Fomentar un foro de transformadores y comercializadores de producto para la creación de sinergias en las cadenas de producción	Fomentar sinergias mediante el cooperativismo en inversión, compra, servicios externos e internos etc.	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, asociaciones de productores
35	L 3.5. Enlace de la actividad comercial con la actividad turística (Idem L.1.4.)	Diversificación de actividades mediante la producción de productos y servicios dirigidos al turismo	Desarrollo de nuevas actividades de ocio relacionadas con la actividad agrícola y agroturismo	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, asociaciones de productores y hosteleros y empresas turísticas de la zona

36		Sinergias con asociaciones de turismo, restaurantes, comercios etc.	Fomentar la creación de sinergias y cooperación inter-empresarial entre explotaciones del sector primario y sector turístico y restauración, para la creación de ofertas conjuntas. (Creación de paquetes turísticos, visitas guiadas, etc.)	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, asociaciones de productores y hosteleros y empresas turísticas de la zona
37	L 3.6: Impulso a la agricultura ecológica	Creación de una figura de asesoramiento y apoyo en producción agroecológica	Creación de una figura de asesoramiento y apoyo que acompañe en el proceso de diversificación o transformación o redirigir el producto hacia una producción ecológica, búsqueda de ayudas a la inversión etc.	CDCS, Mancomunidad, SGA, Cederna, asociaciones de ganaderos, sindicatos
38		Sensibilización acerca de la producción ecológica	Jornadas de sensibilización sobre este tipo de producción cuya demanda está en auge.	CDCS, Mancomunidad, SGA, Cederna, asociaciones de ganaderos, sindicatos

SECTOR AGROALIMENTARIO, EJE 4: DESARROLLO DE LA FORMACION O ACCIONES FORMATIVAS ESPECIFICAS

	LINEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	DEFINICION BREVE	AGENTES INVOLUCRADOS
39	L 4.1. Colaboración permanente con entidades formativas	Colaboración con Universidades y centros de investigación	Colaboración para proyectos con Universidades y centros de investigación.	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, ayuntamientos
40		Identificación y acompañamiento de estudiantes FP de la zona para nuevas instalaciones	Realizar una base de datos actualizada sobre jóvenes egresados en estos módulos.	CDCS,SGA, Mancomunidad, Cederna, ayuntamientos
41		Fomentar el primer sector en los centros educativos	Fomentar el primer sector como una opción de profesionalización entre los y las jóvenes.	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, ayuntamientos, centros educativos.
42	L 4.2.Fomento del emprendimiento y formación específica para nuevos emprendedores	Diseño de una acción coordinada para fomentar el emprendimiento en el primer sector y sector de la transformación.	Fomentar el emprendimiento ganadero e instalación de centros de elaboración mediante acciones para la sensibilización (jornadas, ferias, talleres...)	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, Sakantzen, ayuntamientos
43		Elaboración de Plan de acompañamiento para las nuevas instalaciones.	Elaboración de un Plan de acompañamiento de nuevas instalaciones con un procedimiento de derechos y obligaciones.	CDCS, Mancomunidad, ayuntamientos, SGA, foro ganadero

44		Posibilitar la formación o experiencia práctica en explotaciones antes de la instalación	Crear un programa de formación práctico que permita al emprendedor ganadero o ganadera trabajar en una explotación antes de la instalación.	CDCS, SGA, Mancomunidad, Cederna, Sakantzen, ayuntamientos, explotaciones ganaderas.
45	L 4.3. Desarrollo de acciones formativas o planes de formación continua	Formación para productores en distintas áreas de la gestión de sus actividades	Capacitación en las diferentes áreas: estrategias de comercialización, exploración, marketing, costes, etc.	CDCS, Sakantzen, Cederna, AES, Mancomunidad, SGA, sindicatos, INTIA
46		Formación para productores en modelos agroecológicos	Realización de acciones formativas para productores en activo sobre los diferentes modelos agroecológicos.	CDCS, Sakantzen, Cederna, AES, Mancomunidad, SGA, sindicatos, INTIA, Consejo de la Producción Agraria Ecológica de Navarra (CPAEN)

SECTOR INDUSTRIA

El sector industrial ha vivido profundas transformaciones en las últimas décadas. En un contexto de creciente liberalización y de agotamiento del modelo fordista, las normas competitivas se caracterizan por una mayor internacionalización de los mercados de bienes, por una intensificación de la competencia basada en la diferenciación, la calidad y ciclos de vida del producto de menor duración, por la innovación sistémica y constante en tecnología, organización y comercialización, por nuevos paradigmas de organización de la producción y el trabajo, por una reformulación de las escalas geográficas donde adquieren relevancia socioeconómica las regiones como sujetos de procesos de desarrollo, y por la valorización de activos intangibles (capital creativo, capital social, capital institucional, capital relacional, capacidad de aprendizaje...). Si bien todas las ramas de actividad englobadas en la industria no son influenciadas de la misma forma e intensidad, es obvio que estos factores transformadores ejercen su influjo también en el tejido productivo de la comarca de Sakana.

Del diagnóstico sobre el sector industrial cabe inferir las siguientes conclusiones principales: En primer lugar, durante el periodo 2008-2013 se ha producido una pérdida de 2.075 empleos asalariados en la comarca de Sakana. El 69% de esta destrucción se ha producido en sectores industriales. Destacan las ramas de actividad de 'Metalurgia', 'Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo', 'Construcción' y 'Fabricación de equipo e instrumentos medico-quirúrgicos, de precisión, óptica y relojería'.

En segundo lugar, analizando el tamaño de empresas, se observa que el 82,86 % del empleo destruido en el conjunto de la industria se concentra en las 19 empresas que en 2008 tenían más de 50 asalariados. Las microempresas y pequeñas empresas han mostrado un mejor comportamiento. De hecho, el cierre de 8 empresas (Fiberblade-Gameasa, Arfe, Dinescon, GN Electrodomésticos, Isphording, Recind SA., Hesan e Inasa) ha generado la desaparición de 1.153 puestos de empleo, es decir, el 72 % de los empleos destruidos entre las medianas y grandes empresas. Dicho con otras palabras la clave del fuerte incremento del desempleo en la comarca de Sakana radica, en primera instancia, en el cierre de estas 8 empresas.

En tercer lugar, y a pesar del fuerte impacto de la crisis en la industria, el tejido productivo conserva su carácter industrial, ya que en 2013 el 57% de los trabajadores asalariados pertenecen a este sector. Este porcentaje supera ampliamente al peso ocupacional de la industria en Navarra(29,55 %), e incluso a la de Gipuzkoa (26,18 %) o Bizkaia (18,85 %).

En cuarto lugar, el tejido industrial carece de grandes empresas. Existen 11 medianas empresas (entre 50 y 249 trabajadores), 50 pequeñas empresas (entre 10 y 50 trabajadores) y 97 microempresas (menos de 10 trabajadores).

Por último, tres ramas de actividad pueden identificarse como aglomeraciones industriales significativas (o potenciales clústeres) en la comarca: 'Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones'; 'Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo'; e 'Industria de la madera y del corcho excepto muebles; cestería y espartería'.

Sobre estas consideraciones en el Grupo de Trabajo de Industria y Servicios a Empresas se ha hecho hincapié en las fortalezas presentes entre las empresas industriales de esta comarca, en la necesidad de mejorar el posicionamiento de las empresas existentes, y en fomentar el emprendimiento en sus distintas modalidades.

ACCIONES

INDUSTRIA, EJE ESTRATÉGICO 1: MEJORA DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

	LINEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	DESCRIPCIÓN	AGENTES INVOLUCRADOS
1	I.1.1. Fomentar el acceso de las empresas a las herramientas de apoyo para la mejora de su posicionamiento.	1. Conocer las necesidades de empresas en materia de gestión empresarial, recursos humanos, innovación y cambio tecnológico, comercialización, financiación, internacionalización...	Realización de un cuestionario para las empresas para la identificación de necesidades en diferentes ámbitos de la gestión empresarial.	AES, ADS, Cederna, empresarios de la comarca, Fundación Moderna.
2		2. Facilitar el acceso de las empresas a las herramientas de apoyo para la mejora de la operativa empresarial.	Sesiones informativas sobre apoyos públicos y privados existentes: Ayudas de apoyo a la competitividad, foros empresariales de debate y puesta en común, líneas de financiación regional, estatal y europea.	AES, ADS, Cederna, empresarios de la comarca, Fundación Moderna, CEIN, SNE.
3		3. Impulsar la acción formativa (jornadas, cursos...) en torno a herramientas y técnicas de mejora de la productividad industrial y a las necesidades detectadas.	Realización de sesiones informativas y divulgativas en materia de: planificación estratégica, excelencia empresarial, gestión, reingeniería de procesos, TICs aplicadas a las empresas, sistemas de innovación, sistemas de gestión medioambiental.	AES, ADS, Cederna, empresarios de la comarca, Fundación Moderna, CEIN, SNE.

4		4. Impulsar la internacionalización y las misiones comerciales en otros países.	Realización de misiones comerciales de empresarios con acompañamiento institucional. Impulsar la participación de las empresas comarcales en programas de colaboración y de internacionalización.	AES, ADS, Cederna, empresarios de la comarca, Fundación Moderna.
5		5. Elaboración de un plan específico para el posicionamiento estratégico de microempresas y pequeñas empresas.	Adecuación de las medidas anteriores y posteriores de este eje estratégico a las especificidades de las microempresas y las pequeñas empresas, dada su elevada presencia en el tejido productivo industrial de la comarca.	AES, ADS, Cederna, empresarios de la comarca, Fundación Moderna, CEIN, SNE.
6	I.1.2. Impulso a la innovación.	1. Elaboración de un catálogo de capacidades y recursos tecnológicos de las empresas industriales y servicios anexos de la comarca.	Identificación de capacidades y recursos tecnológicos y elaboración de un catálogo donde se recojan de manera actualizada las competencias de la industria de la Zona, facilitando dicho catálogo a las empresas comarcales para identificación de sinergias y posibilidades de colaboración y al Gobierno de Navarra para favorecer la actualización del Catálogo industrial.	AES, ADS, Cederna, empresarios de la comarca, Fundación Moderna, UPNA y otras universidades.

7		2. Creación de un observatorio tecnológico de apoyo a empresas y al emprendimiento.	Realización sistemática de labores de vigilancia tecnológica mediante la gestión de fuentes de información (públicas y privadas) en áreas específicas, para la posterior transformación en información útil a empresas y nuevos emprendedores. Entre las herramientas que se pueden disponer están las evaluaciones de la cartera de patentes que permiten jerarquizar y realizar seguimiento de los proyectos de I+D+i; mapas tecnológicos para trazar las rutas a seguir por líneas de I+D+i; alertas automatizadas por tecnologías, empresas, instituciones de I+D+i, expertos...; boletines de vigilancia tecnológica por proyectos o tecnologías...	AES, ADS, Cederna, empresarios de la comarca, Fundación Moderna, UPNA y otras universidades.
8		3. Jornadas de sensibilización sobre la importancia de la I+D+i y de los instrumentos existentes para su apoyo.	Realización de jornadas periódicas en la comarca sobre la importancia de la innovación como factor de competitividad con la presencia de casos reales que puedan mostrar su experiencia.	CDCS, empresarios de la comarca, Fundación Moderna.

9		4. Impulsar la involucración de las empresas comarcales en iniciativas de I+D+i regional, estatal y europeo.	Desarrollo de acciones para favorecer que las empresas de la comarca acometan proyectos de I+D+i (de carácter tecnológico, pero también empresarial en modelos de servicio o modelos de negocio, marketing...) en colaboración con otras entidades desde un enfoque de Open Innovation.	CDCS, empresarios de la comarca, Fundación Moderna, UPNA y otras universidades.
10		5. Impulso de actividades de prospección y comercialización: ferias, relaciones con agentes de los sistemas regionales de innovación, oficinas comerciales...	Desde el enfoque de Open Innovation que apuesta por la integración y utilización de informaciones y competencias externas en las capacidades innovadoras propias en un mundo crecientemente diversificado y con tecnologías más complejas y dispersas, es preciso impulsar las relaciones y transmisión de conocimiento y procesos de aprendizaje con agentes exteriores que pueden encontrarse en ferias comerciales, en universidades, parques o centros tecnológicos, oficinas comerciales de las embajadas...	CDCS, empresarios de la comarca, Fundación Moderna, UPNA y otras universidades.

11		6. Impulso a la implantación de empresas de base tecnológica en la Comarca.	Dado que constituye uno de los segmentos empresariales de mayor proyección, es necesario que se facilite la implantación de empresas de base tecnológica.	CDCS, empresarios de la comarca, CEIN, UPNA y otras universidades.
12	I.1.3. Mejora de la gestión de los recursos humanos.	1. Identificación de necesidades de cualificación técnica, profesional y en la gestión empresarial.	Realización de un cuestionario para las empresas para la identificación de necesidades en diferentes ámbitos de la gestión empresarial.	AES, ADS, Cederna, empresarios de la comarca, Fundación Moderna.
13		2. Impulsar la acción formativa hacia las necesidades detectadas.	Realización de sesiones formativas para la mejora de la operativa empresarial	AES, ADS, Cederna, empresarios de la comarca, Fundación Moderna.
14		3. Crear un foro de debate entre sindicatos y empresarios para la mejora de la calidad de las relaciones laborales.	Creación de un marco de encuentro y debate entre sindicatos y empresarios de la comarca para identificación de mejoras en las relaciones laborales.	AES, sindicatos, empresarios de la zona. En caso de que se solicite también podrían estar administraciones públicas.
15		4. Impulsar la difusión de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas.	Realización de sesiones formativas sobre las características, ventajas y modelos de implantación de protocolos de Responsabilidad Social Corporativa en las empresas.	CDCS, empresarios, sindicatos.
16		5. Promocionar planes de igualdad en la contratación y en las empresas.	Promoción de planes de igualdad en las empresas, como forma de cumplir la "Ley de igualdad de 2007" y de establecer políticas y acciones que permitan atraer, retener y/o promover dentro de las organizaciones a las mujeres, para	CDCS, SNE, Sindicatos, empresarios.

			evitar perder el talento existente.	
17		6. Creación de una base de datos permanentemente actualizada con los estudiantes de la comarca en niveles técnicos y universitarios.	Elaboración de una base de datos de seguimiento de la trayectoria académica de los estudiantes de la comarca en colaboración con los centros educativos.	CDCS, Centros educativos, SNE.
18		7. Impulsar las prácticas de estudiantes en empresas de la comarca.	Elaboración de un plan de prácticas (complementariamente también puede ser de becas) para estudiantes de la comarca en empresas comarcales.	CDCS, Centros educativos, Sindicatos, SNE.
19	I.1.4. Fomento de la cooperación y mejora de la articulación inter-empresarial.	1. Divulgar información y formación sobre las políticas de clústeres y las posibilidades de la colaboración inter-empresarial. (Ídem I.1.2.1.)	Realizar sesiones informativas y formativas abiertas en torno a las ventajas de la colaboración inter-empresarial, a las políticas de clústeres, al aprendizaje colectivo...	CDCS, empresarios de la zona.

20		2. Identificación y puesta en marcha de foros sectoriales. (Idem I.1.2.2.)	Realizar foros de encuentro entre empresarios donde se pueda fomentar la reflexión sobre diagnóstico y proyectiva; la identificación de áreas y proyectos de posible colaboración; la colaboración en proyectos de innovación, de comercialización, de internacionalización, de inter-emprendizaje...; la identificación de nuevos nichos sectoriales u oportunidades de negocio.	CDCS, empresarios de la zona, Fundación Moderna.
21		3. Promoción de proyectos de cooperación.	Promoción de proyectos de colaboración inter-empresariales.	CDCS, empresarios de la zona, Fundación Moderna.
22		4. Creación de un foro que aglutine a cooperativas y sociedades laborales para el fomento de la economía social y la búsqueda de sinergias.	Creación de un marco de encuentro y reflexión para el impulso de la economía social y la búsqueda de sinergias entre las empresas cooperativas y sociedades laborales, dada su relevancia a la hora de impulsar el compromiso con el territorio y de fórmulas alternativas al cierre de empresas.	CDCS, empresas cooperativas y laborales, ANEL.

23		5. Identificar posibles necesidades y oportunidades para el desarrollo de servicios conexos a la industria (servicios de logística...).	Dado que cada vez más los servicios conexos a la industria constituyen un factor relevante de creación de valor añadido y de freno a fuerzas deslocalizadoras, es interesante elaborar un cuestionario para la identificación de necesidades de servicios conexos a la industria e identificación de posibilidades para la provisión de dichos servicios desde empresas existentes o de nueva creación en la comarca.	CDCS, empresarios de la zona.
24		6. Analizar e identificar posibilidades de mejora en la articulación inter-empresarial y de necesidades y servicios que puedan suministrarse por empresas locales, mediante el diálogo con las medianas y grandes empresas de la Comarca.	Una de las claves de competitividad territorial constituye la densidad y profundidad en las interrelaciones comerciales y tecnológicas entre las empresas ubicadas en un espacio (de hecho constituye uno de los vértices del diamante de competitividad territorial de Michael Porter). Por ello es conveniente difundir el conocimiento entre las empresas de la comarca de las capacidades y productos/servicios que se desarrollan en el tejido productivo de la comarca, para identificar posibilidades de articulación comercial y de colaboración.	CDCS, empresarios de la zona, Fundación Moderna.

INDUSTRIA, EJE ESTRATÉGICO 2: IMPULSAR LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

	LINEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	DESCRIPCIÓN	AGENTES INVOLUCRADOS
25	I.2.1. Impulsar el emprendimiento.	1. Diseño de una acción coordinada para la sensibilización, el fomento y la ayuda al emprendimiento entre agentes implicados.	Elaboración de un conjunto de acciones (jornadas, feria de emprendedores, actividades formativas en centros...) para la sensibilización y motivación de posibles emprendedores. Impulso de herramientas formativas para nuevos emprendedores. Centralización de información sobre ayudas y herramientas de apoyo (planes de viabilidad, plan de negocio, subvenciones, financiación, estudios de mercado...). Se trataría de complementar y mejorar la eficiencia de acciones que ya se están llevando a cabo por parte de Cederna, Sakantzen Sarea, Servicio Navarro de Empleo o el Centro de F.P.	ADS, Cederna, Sakantzen Sarea, SNE, FP, CEIN.
26		2. Formación sobre metodologías de intra-emprendimiento e inter-emprendimiento para las empresas.	Realización de jornadas sobre potencialidades y metodologías de intra-emprendimiento e inter-emprendimiento dirigidas a empresas existentes en la comarca.	CDCS, empresarios de la comarca, CEIN.
27		3. Talleres de selección de nuevas oportunidades de negocio	Realización de talleres de selección de nuevas oportunidades de negocio o nichos de mercado dirigido a empresarios como a nuevos emprendedores.	CDCS, empresarios de la comarca, CEIN.

28		<p>4. Creación de una incubadora o vivero de empresas.</p>	<p>Crear una incubadora o vivero de empresas para proyectos de servicios en el Centro de Desarrollo de Sakana en el polígono de Utzubar que oferte lugar y servicios de asesoramiento y acompañamiento subvencionados. A recalcar que más que el espacio lo fundamental en este tipo de infraestructuras es el servicio cualificado ofertado por los dinamizadores y asesores de la incubadora. En función de su evolución y dada lo ajustado del espacio se puede plantear su ampliación en algún otro lugar apropiado. A medio plazo es posible plantear la posibilidad de crear un vivero de empresas industriales que requieren otro tipo de condiciones. En este último caso se pueden ir explorando las posibilidades de que tanto el Centro de F.P. como empresas voluntarias faciliten el uso de instalaciones (en tiempos de desuso) a nuevos emprendedores. Dar continuidad a programas de tutorización a nuevos emprendedores desde empresas existentes (Programa Amadrinamiento de Cederna-Garalur).</p>	<p>CDCS, empresarios de la comarca, FP, CEIN.</p>
----	--	--	--	---

29		5. Creación de la incubadora cooperativa.	Puesta en marcha del proyecto de incubadora cooperativa propuesto por Sakantzen Sarea como un instrumento jurídico para facilitar un rápido lanzamiento al mercado y para reducción de costes de constitución.	ADS, Cederna, Sakantzen Sarea, ANEL, CEIN.
30		6. Creación de un espacio HUB o de co-working para desarrollo de ideas.	Creación de espacio colaborativo para el desarrollo de ideas de manera colaborativa. Se puede establecer como espacio complementario a la incubadora de empresas de servicio en Utzubar. Requiere de servicios de dinamización que puede impulsarse desde diferentes agentes que trabajan en el ámbito del emprendimiento.	CDCS, CEIN.
31		7. Puesta en marcha de dinámicas de colaboración entre nuevos emprendedores y empresarios en activo o inactivos.	Realización de jornadas de transmisión de inquietudes, experiencias y conocimiento y para la puesta en contacto de nuevos emprendedores con empresarios o personas que lo han sido. Existe una experiencia reciente similar y con buenos resultados llamada Sortzen y llevado a cabo por UGGASA.	CDCS, empresarios de la comarca, CEIN.
32		8. Identificación y puesta en marcha desde los Ayuntamientos de medidas que favorezcan el emprendimiento	Elaboración de una propuesta para el debate en los Ayuntamientos sobre medidas de ayuda e impulso al emprendimiento en materias que son competencias de las administraciones locales.	CDCS, ayuntamientos, mancomunidad.

33		9. Creación de una base de datos permanentemente actualizada con los estudiantes de la comarca en niveles técnicos y universitarios. (Ídem I.2.3.6.)	Elaboración de una base de datos de seguimiento de la trayectoria académica de los estudiantes de la comarca en colaboración con los centros educativos.	CDCS, Centros educativos, SNE.
34		10. Ayudar en la búsqueda de financiación para nuevos emprendedores.	Asesoramiento, información y acompañamiento en la búsqueda de financiación para nuevos emprendedores. Convenio con entidades financieras de la comarca para que ayuden e impulsen el emprendimiento. Búsqueda de Business Angels.	CDCS, entidades financieras.
35	I.2.2. Gestión proactiva para la atracción de inversiones.	1. Elaboración de un plan de atracción de empresas a partir de la colaboración entre instituciones locales, forales y otros agentes. (Punto relacionado con las líneas de actuación I.1.5., I.4. e I.5.)	Elaboración de un plan de atracción de empresas de manera conjunta entre el Centro de Desarrollo de Sakana, el Gobierno de Navarra y las administraciones locales.	CDCS, Gobierno de Navarra, CEIN, Ayuntamientos.
36		2. Impulso a la implantación de empresas de base tecnológica en la Comarca. (Ídem I.2.2.6.)	Dado que constituye uno de los segmentos empresariales de mayor proyección, es necesario que se facilite la implantación de empresas de base tecnológica.	CDCS, empresarios de la comarca, CEIN.

INDUSTRIA, EJE ESTRATÉGICO 3: MEJORA DE INFRAESTRUCTURAS

	LINEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	DESCRIPCIÓN	AGENTES INVOLUCRADOS
37	I.3.1. Mejora de la oferta de suelo industrial.	1. Realización de un estudio sobre estado y nivel de ocupación de polígonos industriales e inventario de calificación de suelos, solares industriales...	Realizar un estudio sobre estado y nivel de ocupación de los polígonos industriales y sobre posibilidades de rehabilitación. El objetivo es conocer la oferta de pabellones y oficinas existentes en la actualidad.	Ayuntamientos, NASUVINSA
38		2. Actuaciones para mejora y rehabilitación de polígonos y pabellones industriales.	Identificación de posibilidades de mejora de la oferta de suelo industrial y puesta en marcha de un plan de rehabilitación y acondicionamiento de los polígonos industriales.	Ayuntamientos, NASUVINSA
39		3. Trabajar por alcanzar acuerdos entre todos los Ayuntamientos y NASUVINSA para la oferta y gestión de suelo industrial.	Constituir un lugar de encuentro formado por ayuntamientos para la identificación de posibles sinergias y actuaciones mancomunadas en relación a la oferta y gestión de suelo industrial.	Ayuntamientos, Mancomunidad, NASUVINSA.
40		4. Cambiar el paradigma de oferta de pabellones hacia el modelo francés de respuesta rápida a demandas efectivas. A medio plazo, en función del nivel de ocupación existente y de la coyuntura económica, realizar un estudio sobre posibilidad de creación de polígono industrial y	Independientemente de que la oferta de suelo sea suficiente para la demanda real existente en la actualidad, la disponibilidad permanente de suelo constituye una condición esencial para el asentamiento de nuevas industria, por lo que los Ayuntamientos de la Comarca deberían analizar su	Ayuntamientos, NASUVINSA

		de servicios de alto valor añadido, de tipo integral que oferte servicios mancomunados, en lugar de bajo valor turístico.	situación de suelo y proyectar a futuro una oferta adecuada de suelo industrial de manera coordinada. No obstante existen distintos modelos de política de oferta de suelo y pabellones industriales. Consideramos más acertado el modelo de respuesta rápida que no incurre en inversiones de urbanización integral hasta que exista una demanda efectiva, tal y como operan en Francia. En este ámbito y a medio plazo en función de la coyuntura y del nivel de oferta de pabellones existentes, sería conveniente realizar un estudio sobre la creación de un posible polígono industrial comarcal de tipo integral en un lugar de bajo impacto paisajístico. Una posibilidad comentada en el Plan Estratégico ha sido en las inmediaciones de Ulayar en la carretera N-1.	
41	I.3.2. Mejora del acceso a redes informáticas.	1. Posibilitar acceso a la fibra óptica o la banda ancha de internet.	Sería necesario garantizar la disponibilidad de cobertura de banda ancha en la Comarca, con accesos a redes ultra-rápidas.	Mancomunidad, Ayuntamientos, Gobierno de Navarra.

42	I.3.3. Mejoras en el ámbito educativo.	1. Estudio del fenómeno de la migración de alumnado a otras comarcas.	Ante el hecho de que habitualmente dos autobuses de alumnos de Sakana se desplazan diariamente a centros educativos de Goierri en las ramas de Bachillerato y Formación Profesional, realizar un estudio para identificar las razones de este fenómeno e posibles mejoras en la red educativa de nuestra Comarca.	Mancomunidad, Centros Educativos.
43		2. Creación de un foro de centros educativos para la identificación de posibles mejoras en este ámbito y de posibilidades de colaboración con la estrategia de desarrollo comarcal.	Constituir un lugar de encuentro formado por los centros educativos la identificación de posibles sinergias, mejoras y de posibilidades de colaboración en la estrategia de desarrollo comarcal.	CDCS, Mancomunidad, Centros Educativos.

INDUSTRIA, EJE ESTRATÉGICO 4: CONSTRUIR UNA IMAGEN POSITIVA Y ATRACTIVA DE LA COMARCA

	LINEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	DESCRIPCIÓN	AGENTES INVOLUCRADOS
44	I.4.1. Promoción de la comarca y de sus ventajas competitivas.	1. Elaboración de un catálogo industrial de empresas y un mapa de competencias productivas, técnicas y tecnológicas de la comarca.	Elaborar un catálogo industrial y de servicios a empresas partiendo de la información recabada en el cuestionario de la acción I.2.2.1., facilitando dicho catálogo a las empresas comarcales para identificación de sinergias y posibilidades de colaboración y al Gobierno de Navarra para favorecer la actualización del Catálogo Industrial de Navarra.	CDCS, empresarios de la comarca.
45		2. Diseño e implementación de un plan de marketing para la difusión de las fortalezas y las oportunidades de la comarca.	Elaboración de un plan de marketing para la visibilización de las fortalezas y las oportunidades que la Comarca dispone en diferentes ámbitos.	CDCS, Mancomunidad, Ayuntamientos, Gobierno de Navarra.
46		3. Promoción de un sello o marca de calidad "Sakana".	Dinamización de una imagen compartida y/o marca de calidad "Sakana", asumida por agentes de la Comarca y por el Gobierno de Navarra para su integración y potenciación en los planes de promoción de diferente tipo.	CDCS, Mancomunidad, Ayuntamientos, empresarios de la Comarca, Gobierno de Navarra.

47		4. Realización de misiones comerciales al extranjero para la promoción de las empresas y capacidades comarcales.	Aprender de experiencias similares de promoción comarcal (Goierri, Tolosaldea...) para su correcto planteamiento. Estudiar junto con empresas comarcales internacionalizadas e interesadas posibles destinos y concretar objetivos. Diseñar y ejecutar dicha visita comercial.	CDCS, empresarios de la Comarca, Fundación Moderna.
48	I.4.2. Impulsar y fortalecer dinámicas comarcales.	1. Impulsar dinámicas comarcales de colaboración en todos los ámbitos (institucional, empresarial, cultural, deportivo...) para el fortalecimiento de la identidad comarcal, y promoción a nivel interno de las fortalezas y las actuaciones positivas de los agentes comarcales (empresas, instituciones, agentes de desarrollo...).	Fortalecer la identidad comarcal constituye una palanca que índice sobre el comportamiento proactivo tanto en el emprendimiento como en la responsabilidad social. Se deben impulsar aquellas dinámicas de todo tipo que abarquen un ámbito comarcal y que encaucen prácticas de colaboración en áreas diversas (institucional, empresarial, cultural, deportivo, social...). Por otra parte, con el objeto de aumentar la confianza y la autoestima comarcal es preciso promocionar a nivel interno las fortalezas y las actuaciones positivas y exitosas que se desarrollan por diferentes actores, como empresas, instituciones, agentes de desarrollo...	Mancomunidad, Ayuntamientos, CDCS, empresarios de la comarca.

49		2. Identificación de sinergias obtenibles a partir de la colaboración comarcal en el ámbito de la administración local.	Realización de un estudio para la identificación de ámbitos de colaboración y la creación de sinergias entre las entidades locales de la Comarca. Posteriormente puesta en marcha de las líneas de actuación que se recojan en dicho estudio.	Mancomunidad, Ayuntamientos.
50	I.4.3. Impulsar relaciones con otras comarcas y agencias de desarrollo.	1. Impulsar las relaciones con otras comarcas y otras entidades de desarrollo para el intercambio de experiencias y posibles colaboraciones.	Impulsar las relaciones con otras comarcas y entidades de desarrollo, inicialmente para el aprendizaje de experiencias consolidadas, y para el intercambio de experiencias y para la articulación de posibles colaboraciones.	CDCS, Mancomunidad.

SECTOR ENERGIA

El problema energético y medioambiental existente a nivel mundial, se manifiesta a través de una disponibilidad limitada de los combustibles de origen fósil y el creciente calentamiento del planeta a través del efecto invernadero.

Cada vez más, las regiones están apostando por el ahorro en su consumo y la transición hacia un sistema energético con mayor presencia de fuentes renovables, dos retos que además, ayudarán a combatir la magnitud del cambio climático por medio de la reducción de gases de efecto invernadero que los recursos energéticos tradicionales llevan asociados.

Por ello, las políticas energéticas deben ir dirigidas a fomentar el uso racional de la energía, apoyar la eficiencia energética y fomentar las energías renovables. Estas propuestas, si son tomadas en clave estratégica, pueden ir en beneficio de la economía local y del medio ambiente, ya que por un lado se reduce la factura energética y, con ello, se reduce la intensidad energética de la sociedad, y por otro lado se reduce la emisión de contaminantes que el consumo de los combustibles fósiles genera.

Así, la estrategia local en el ámbito energético a desarrollar, debe primar las medidas de ahorro de energía, eficiencia energética y energías renovables, por su efecto favorable sobre el medio ambiente y su incidencia positiva en la economía local si así se planifica.

Ante esta realidad, el sector energético puede considerarse un sector potencialmente viable para la creación de empleo tanto por la creación de nuevas actividades económicas como por la reconversión de sectores castigados como la industria o la construcción hacia actividades relacionadas tanto con la creación de energía renovables como con actividades relacionadas con la eficiencia energética.

En cuanto a Navarra, comunidad carente de recursos energéticos no renovables, se perfiló ya con la realización del primer Plan Energético, aprobado en 1996, como región pionera en energías renovables y trata de aprovechar las grandes oportunidades económicas que conlleva esta transición.

El Plan Energético de Navarra horizonte 2020, define el modelo energético de Navarra en 2020 y marca las directrices y medidas de actuación para alcanzarlo. Deben estar alineados con los objetivos

estatales que a su vez se encuentran alineados con los objetivos europeos del paquete 20-20-20:

- 20% de cuota de las energías renovables en el consumo final bruto de energía.
- 20% de reducción del consumo de energía primaria en 2020.
- 20% de reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en 2020.

El objetivo general es maximizar la contribución de la producción, transformación y consumo de energía a la sostenibilidad de Navarra, en sus aspectos social, económico y ambiental.

Durante el proceso del Plan Estratégico se ha visto que en Sakana cada vez son más las personas, emprendedores y empresas que han empezado a trabajar o que han decidido transformar sus empresas hacia este sector. En cuanto a las energías renovables se han identificado nuevas oportunidades de negocio, por lo que se ve imprescindible analizar la viabilidad de los recursos energéticos de la comarca. Durante el proceso del Plan Estratégico se ha remarcado que las energías renovables pueden jugar un papel importante en el desarrollo socio-económico de Sakana.

Por último, comentar que el Eje Estratégico 1 (Mejora del posicionamiento estratégico de las empresas energéticas industriales), se desarrollara conjuntamente con el sector industrial y servicios.

ACCIONES

ENERGÍA, EJE ESTRATÉGICO 1: MEJORA DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES (COMPARTIDO CON INDUSTRIA)**ENERGÍA, EJE ESTRATÉGICO 2: PROMOCIÓN Y CREACIÓN DE NUEVOS PROYECTOS EMPRESARIALES ENERGÉTICO Y PROYECTOS VERDES**

	LINEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	DESCRIPCIÓN	AGENTES INVOLUCRADOS
25	1.2.1. Impulsar el emprendimiento.	1. Diseño de una acción coordinada para la sensibilización, el fomento y la ayuda al emprendimiento verde entre agentes implicados.	Elaboración de un conjunto de acciones (jornadas, feria de emprendedores, actividades formativas en centros...) para la sensibilización y motivación de posibles emprendedores. Impulso de herramientas formativas para nuevos emprendedores. Centralización de información sobre ayudas y herramientas de apoyo (análisis de mercado, planes de viabilidad, plan de negocio, subvenciones, financiación, estudios de mercado...).	ADS, Cederna, Sakantzen Sarea, SNE, FP, CEIN, CENER.
26		2. Talleres de selección de nuevas oportunidades de negocio en proyectos empresariales energéticos.	Realización de talleres de selección de nuevas oportunidades de negocio o nichos de mercado dirigido a empresarios como a nuevos emprendedores relacionados a proyectos empresariales verdes.	CDCS, empresarios de la comarca, CEIN, CENER.

27		<p>3. Creación de una incubadora o vivero de empresas.</p>	<p>Crear una incubadora o vivero de empresas para proyectos de servicios en el Centro de Desarrollo de Sakana en el polígono de Utzubar que oferte lugar y servicios de asesoramiento y acompañamiento subvencionados. A recalcar que más que el espacio lo fundamental en este tipo de infraestructuras es el servicio cualificado ofertado por los dinamizadores y asesores de la incubadora. En función de su evolución y dada lo ajustado del espacio se puede plantear su ampliación en algún otro lugar apropiado. A medio plazo es posible plantear la posibilidad de crear un vivero de empresas industriales que requieren otro tipo de condiciones. En este último caso se pueden ir explorando las posibilidades de que tanto el Centro de F.P. como empresas voluntarias faciliten el uso de instalaciones (en tiempos de desuso) a nuevos emprendedores. Dar continuidad a programas de tutorización a nuevos emprendedores desde empresas existentes (Programa Amadrinamiento de Cederna-Garalur).</p>	<p>CDCS, empresarios de la comarca, FP, CEIN, CENER.</p>
----	--	--	--	--

28		4. Creación de la incubadora cooperativa.	Puesta en marcha del proyecto de incubadora cooperativa propuesto por Sakantzen Sarea como un instrumento jurídico para facilitar un rápido lanzamiento al mercado y para reducción de costes de constitución de nuevos proyectos empresariales.	CDCS, CEIN, CENER.
29		5. Creación de un espacio HUB o de co-working para desarrollo de ideas.	Creación de espacio colaborativo para el desarrollo de ideas de manera colaborativa. Se puede establecer como espacio complementario a la incubadora de empresas de servicio en Utzubar. Requiere de servicios de dinamización que puede impulsarse desde diferentes agentes que trabajan en el ámbito del emprendimiento.	CDCS, empresarios de la comarca, CEIN.
30		6. Puesta en marcha de dinámicas de colaboración entre nuevos emprendedores y empresarios en activo o inactivos.	Realización de jornadas de transmisión de inquietudes, experiencias y conocimiento y para la puesta en contacto de nuevos emprendedores con empresarios o personas con gran experiencia en el sector verde.	ADS, Cederna, Sakantzen Sarea, SNE, FP, CEIN, CENER.
31		7. Ayudar en la búsqueda de financiación para nuevos emprendedores.	Asesoramiento, información y acompañamiento en la búsqueda de financiación para nuevos emprendedores. Convenio con entidades financieras de la comarca para que ayuden e impulsen el emprendimiento. Búsqueda de Business Angels.	CDCS, entidades financieras.

32	1.2.2 Promoción y creación de nuevos proyectos energéticos y proyectos verdes	1. Fortalecer y sistematizar la involucración de la Administración pública en el fomento y creación de proyectos verdes.	Impulsar la promoción y creación de nuevos proyectos empresariales energéticos y proyectos verdes, pero especialmente con el apoyo de las administraciones públicas. Crear interrelaciones entre agentes privados y administraciones públicas.	CDCS, Gobierno de Navarra, Ayuntamientos, CENER.
33		2. Fomentar la formación del consumidor final de energía en producción y eficiencia energética.	Crear talleres y cursos formativos para sensibilizar, concienciar y formar al consumidor final y a la sociedad en general acerca de la importancia de la eficiencia energética y su buen uso tanto para uso doméstico como industrial.	CDCS, Gobierno de Navarra, Ayuntamientos, CENER.
34		3. Análisis de la viabilidad de los Recursos Energéticos de la Sakana.	Hacer un análisis sobre los recursos energéticos de la Sakana y ver su viabilidad para la producción de energía.	CDCS, Gobierno de Navarra, Ayuntamientos.
35		4. Fomento de interacciones para la creación de campañas para la difusión social sobre los beneficios y bondades de la utilización de energías renovables y las ventajas de una gestión energética eficiente.	Crear una campaña informativa y comunicativa para sensibilizar y concienciar sobre la importancia del uso de las energías renovables y sus ventajas en la gestión energética eficiente tanto para uso doméstico como industrial.	CDCS, Gobierno de Navarra, Ayuntamientos, CENER.
36		5. Fomento y creación de micro redes tanto a nivel privado como público.	Análisis para la valoración de la potencialidad de las micro-redes, como recurso para la auto-gestión. Análisis de las experiencias de Som Energía y Goiener.	CDCS, Gobierno de Navarra, Ayuntamientos, CENER.

37		6. Creación de acciones destinadas hacia el fomento de la utilización de la biomasa para la producción de energía.	Acciones dirigidas a la activación de la demanda. Creación de un proyecto piloto que sirva para exponer a los potenciales clientes las bondades de la utilización de la biomasa para la producción energética.	CDCS, Gobierno de Navarra, Ayuntamientos, CENER.
38		7. Regeneración del tejido productivo industrial y del sector de la construcción hacia sectores energéticos de alto valor añadido.	Hacer un análisis del Know-How de las empresas industriales y de la construcción de Sakana para valorar su potencialidad para crear nuevas líneas de negocio relacionadas con el sector energético y con alto valor añadido. Formar a las personas en cualificaciones del sector energético y de alto valor añadido. El objetivo es que las personas que trabajan en los sectores industriales, con potencial de crear nuevos productos dirigidos al sector energético y por otra parte, personas que han trabajado en la construcción, puedan formarse y crean nuevas oportunidades.	CDCS, Gobierno de Navarra, Ayuntamientos, CENER.
39		8 Creación de una empresa comarcal de Servicios Energéticos.	<p>Crear una empresa de Servicios Energéticos a nivel comarcal, que facilite la financiación para la utilización de energías renovables tanto para uso domestico como industrial.</p> <p>El primer paso podría ser crear una proyecto piloto para el que no sería necesaria una gran inversión</p>	Empresarios energéticos, consumidores finales, Mancomunidad, Gobierno de Navarra.

40	I.2.3. Gestión proactiva para la atracción de inversiones.	1. Elaboración de un plan de atracción de empresas a partir de la colaboración entre instituciones locales, forales y otros agentes.	Elaboración de un plan de atracción de empresas de manera conjunta entre el Centro de Desarrollo de Sakana, el Gobierno de Navarra y las administraciones locales.	CDCS, Gobierno de Navarra, CEIN, Ayuntamientos, CENER.
----	--	--	--	--

SECTOR TURISMO

El sector turístico y de ocio está en constante desarrollo y la demanda turística ha experimentado profundas transformaciones referidas a cambios en las preferencias y en los hábitos vacacionales que están dando lugar a nuevas tendencias. Así, desde organismos europeos se aconseja proponer una oferta turística sostenible y de calidad haciendo valer sus ventajas comparativas, en particular su diversidad de paisajes y su extraordinaria riqueza cultural.

En la línea mencionada, la política turística deberá adaptarse a estas corrientes y desarrollar una oferta de calidad que fomente las culturas y tradiciones locales y preste atención a los aspectos de la sostenibilidad, es decir, la conservación del patrimonio, el paisaje y la cultura local.

Según se ha remarcado en el presente plan y dibujado en las acciones a desarrollar, Sakana es zona de paso con un importante bagaje histórico-cultural derivado del mismo. En este sentido se expresa igualmente desde Europa, al incidir en que los "itinerarios culturales europeos", que atraviesan diversas regiones o países, son un buen punto de partida para promocionar la variedad y complejidad de la oferta turística cultural europea.

Dichos itinerarios culturales tienen un gran potencial turístico aún por descubrir. También se consideran un modelo sostenible, ético y social, porque se basan en la sabiduría, el patrimonio y los usos locales y suelen promover destinos europeos menos conocidos.

La actividad turística, además de ser una herramienta para el desarrollo territorial de Sakana posibilitará la dinamización cultural del valle. Todos los agentes consultados coinciden en la necesidad de promover un turismo responsable: un turismo no masificado basado en el respeto y la valorización de nuestro patrimonio cultural y natural y generando riqueza en la comarca.

En una aproximación sintética al diagnóstico del sector turístico de Sakana cabe destacar las siguientes conclusiones:

- El valle de Sakana dispone de un rico y variado patrimonio cultural y natural y está considerado como zona de paso debido a la proximidad de las grandes capitales.
- Se percibe una **falta de cohesión y de conocimiento** mutuo entre los agentes del sector. Por un lado, las actividades de la zona y la oferta turística no están cohesionadas y por otro lado no hay coordinación entre los diferentes agentes de turismo.

- **Falta de tradición turística.** Existe una incomprensión por parte de la población en general sobre las oportunidades (sociales, económicas y culturales) que ofrece el turismo responsable a Sakana.

A pesar de que los agentes turísticos de la zona llevan años trabajando en el sector, una de las debilidades más mencionadas ha sido la falta de coordinación. Por ello la elaboración del Plan estratégico ha contribuido a visibilizar la necesidad de una vertebración sectorial mediante la consolidación una mesa de coordinación formada con agentes sectoriales, institucionales y sociales.

Por otro lado, la implicación y la participación de diversos agentes han contribuido a la necesidad de implementar una metodología de trabajo participativa y colectiva del sector.

ACCIONES

TURISMO, EJE ESTRATÉGICO 1. GESTIÓN DEL DESTINO

	LINEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	DESCRIPCIÓN	AGENTES INVOLUCRADOS
1	L.1.1. Creación de bases para la gestión	1. Definición y puesta en marcha de una mesa de coordinación público-privada.	Esta mesa tiene como objetivo cohesionar al sector, bien sea mediante una mesa multi sub-sectorial(1representante de cada sub-sector; casas rurales, campings, guías, deportes de aventura, formación....),, bien sea mediante la creación de un consorcio.	Agentes privados, Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur.
2		2. Creación de agrupación privada de turismo.	Agrupación que integre a todos los agentes del sector privado, tanto alojamiento como el resto de actividades.	Agentes privados, Sakanako Garapen Agentzia, Cedena-Garalur.
3		3. Mejorar el conocimiento mutuo y fomentar la interrelación entre los actores privados.	Mejorar el conocimiento mutuo mediante jornadas de conocimiento de establecimientos.	Agentes privados y Mesa de coordinación turística

4		4. Realización del inventario de recursos del sector turístico.	Realizar inventario de recursos culturales, naturales y de servicios mediante encuesta pormenorizada a cada establecimiento o actividad turística.	Agentes privados, agentes culturales, Ayuntamientos, Sakanako Garapen Agentzia y Cederna-Garalur.
5		5. Creación de la figura de Técnico de turismo.	Creación de la figura de Técnico de turismo, cuyas competencias iniciales serían la identificación y preparación de proyectos turístico-culturales, y la dinamización y coordinación del sector.	Sakanako Mankomunitatea y Sakanako Garapen Agentzia
6	L.1.2. Colaboración territorial.	1. Creación de sinergias con gestores turísticos circundantes.	Contacto con gestores turísticos cercanos (Plazaola, Tierras de Irantzu, Goitur y Cuadrilla de Agurain) e identificación de iniciativas colaborativas.	Gestores de turismo comarcas colindantes, Sakanako Garapen Agentzia y Cederna-Garalur
7	L.1.3. Información turística.	1. Plan de comunicación.	Realizar un Plan de Comunicación, herramienta que servirá para definir todas las comunicaciones (prensa, radio, eventos,...) dirigido a crear una imagen turística determinada.	Sakanako Mankomunitatea, Mesa de coordinación turística, Agentes privados, Cederna-Garalur y Sakanako

				Garapen Agentzia.
8		2. Crear programa de puntos de información turística.	Aparte de los puntos de información que había hasta ahora, se propone la creación de una red de establecimientos (alojamientos, tiendas) que bajo la coordinación del técnico de turismo, provean de información turística (y recojan información turística: encuestas,...) durante todo el año. Incluiría formación.	Sakanako Mankomunitatea, Mesa de coordinación turística, Agentes privados, Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur y Secc.Turismo Gobierno Navarra
9	L.1.4. Señalización.	1. Estudio de la señalización de elementos de interés cultural.	Estudio de las señales existentes en la comarca, incorporando un listado de las que es necesario instalar. Impulsar señalización de elementos de interés.	Sakanako Garapen Agentzia, agentes culturales, Ayuntamientos, Secc.Turismo Gobierno Navarra, Cederna-Garalur.
10	L.1.5. Sostenibilidad social .	1. Creación de sinergias con otros sectores.	Contacto e identificación de iniciativas colaborativas con iniciativas de agricultura, restauración, comercio...basadas en una imagen de	Sakanako Garapen Agentzia, Mesa de coordinación

			sustentabilidad social y medioambiental.	turística, Belardi, Asociación Comerciantes, Agentes privados, Cederna-Garalur.
11		2. Creación de una mesa de coordinación cultural de Sakana.	Incentivación de la iniciativa social y articulación, coordinación de agendas y actos culturales de Sakana, buscando un sentido y oferta de conjunto.	Agentes culturales, Ayuntamientos, Mesa de coordinación turística, Sakanako Garapen Agentzia y Cederna-Garalur.
12		3. Potenciación de eventos culturales existentes e integración dentro de la marca Sakana.	Integrar los eventos culturales existentes (Arbizuko lore eguna, jornadas micológicas Etxarri Aranatz-Altsasu, Artzai eguna, Txistor eguna, ferias de ganado,...) dentro de una imagen de comarca y su potenciación mediante la implicación de nuevos agentes e iniciativas en la misma.	Agentes culturales, Ayuntamientos, Mesas de coordinación cultura y turismo, iniciativas populares, Sakanako Garapen Agentzia y Cederna-Garalur.

13		4. Identificación y puesta en valor de recursos patrimoniales.	Definición y puesta en marcha de un fondo de conocimiento del patrimonio (material e inmaterial) para su posterior puesta en valor.	Agentes culturales, Ayuntamientos, Mesas de coordinación cultura y turismo, iniciativas populares, Sakantzen Sarea, Sakanako Garapen Agentzia y Cederna-Garalur.
14	L.1.6.Mejora de la competitividad del sector.	1. Promoción de estándares de calidad.	Promoción y ayuda en la obtención de diversos estándares de calidad.	Sakanako Garapen Agentzia, Mesa de coordinación turismo y Cederna-Garalur

15		2. Promover iniciativas de formación para el sector.	Plan formativo para la mejora de la competitividad del sector. Planificación de los contenidos a desarrollar, acuerdos con instituciones-agentes que trabajan en este campo para llevarlo a cabo. Impulsar a través de la formación, un aumento en calidad y diversificación de los servicios y productos ofertados.	Sakanako Garapen Agentzia, Mesa de coordinación turismo y Cederna-Garalur
16		3. Promocionar iniciativas de buenas prácticas y certificados de calidad turística.	Promover la creación de certificados de calidad de la zona con la colaboración de diferentes instituciones.	Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur, Mesa de coordinación turística.

TURISMO, EJE ESTRATÉGICO 2. DINAMIZACIÓN DEL DESTINO

	LINEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	DESCRIPCIÓN	AGENTES INVOLUCRADOS
17	L.2.1. Creación y puesta en valor de infraestructuras turísticas	1.Puesta en valor de la calzada romana Astorga-Burdeos (camino de los Vascones)	Señalización y puesta en valor del camino Vía romana Astorga-Burdeos/Camino Santiago uniendo Pamplona con la llanada alavesa. Servirá para interpretar desde la época romana hasta el Medioevo (Araceli-Bagaudas-Románico).	Sakanako Garapen Agentzia, Mesas de coordinación turismo y cultura, Cederna-Garalur, Lautada turismo, Plazaola, Ayuntamiento cuenca Pamplona, iniciativa

				privada, agentes culturales e iniciativas populares.
18		2.Creación del recorrido interpretativo "Oihanetik itsasora"	Señalización y puesta en valor del recorrido interpretativo de Dantzaleku sobre la gestión marina de los bosques, enmarcada dentro del proyecto de reconstrucción del galeón San Juan.	Sakanako Garapen Agentzia, Mesas de coordinación turismo y cultura, Cederna-Garalur, Donostia2016, Albaola, Zerain, agentes culturales e iniciativas populares.
19		3. Sistematización y promoción de rutas.	Sistematización de rutas existentes (pie, btt, caballo) y promoción de los mismos. A su vez se analizará la posibilidad de crear nuevas rutas que sirvan para poner en valor otros puntos de interés.	Sakanako garapen Agentzia, Ayuntamientos, Cederna-Garalur e iniciativa privada.
20		4. Apoyo a la creación de nuevas infraestructuras turísticas y de ocio.	Identificación, acompañamiento y apoyo a iniciativas turísticas sociales y privadas basadas en el patrimonio, como por ejemplo, el museo de Zamartze, centros de interpretación de Quesos Albi o Forjas Brun...	Iniciativa social y privada, Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur, Ayuntamientos.

21		5. Apoyo y generación de servicios complementarios y sinergias al proyecto "Enneco, la Memoria del Roble".	Acompañamiento al centro de interpretación "Enneco" y en función de su alto potencial atractivo turístico, búsqueda de sinergias con otros proyectos de valorización de patrimonio y servicios complementarios que multipliquen y difundan su impacto al conjunto de la comarca.	Nafarroa Bizirik Fundazioa, Ayuntamiento de Etxarri Aranatz, Mancomunidad de Sakana, Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur, Sakantzen Sarea.
22	L.2.2. Dinamización cultural.	1. Promoción y coordinación de actividades culturales.	Mediante la mesa de cultura, identificación, promoción y coordinación de nuevas actividades culturales que puedan resultar a su vez de atractivo turístico: cursos, jornadas, visitas guiadas...	Mesas de coordinación turismo y cultura, agentes culturales, iniciativas populares, Ayuntamientos, Sakanako Garapen Agentzia
23		2. Potenciación y articulación de eventos existentes.	Coordinación y promoción de eventos existentes (micología astea, ferias,...) desde una perspectiva comarcal.	Mesas de coordinación turismo y cultura, agentes culturales, iniciativas populares, Ayuntamientos, Sakanako Garapen Agentzia.
24		3. Puesta en valor del patrimonio.	Identificación y puesta en valor de elementos del patrimonio. Promoción mediante la creación de productos turísticos.	Mesas de coordinación turismo y cultura, agentes culturales, iniciativas populares, Ayuntamientos, Sakanako Garapen Agentzia.

25	L.2.4. Creación/Integración de producto turístico.	1. Creación de productos en torno al patrimonio.	Creación de producto en torno a elementos del patrimonio: Camino, comunicación (camino vascones, ruta arrieros, ferrocarril en Alsasua,...) Puertos(Urba-sa-Aralar, Pastos, Pastoreo, Oso de Aralar,...) Bosques. Gestión multifuncional tradicional (madera, ganado, txistorra).	Iniciativa privada, Mesa coordinación turismo,Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur, Dept. Turismo Gob. Navarra
26	L.2.5. Creación de paquetes turísticos.	1. Dinamización de paquetes turísticos.	Identificar a través del inventario elementos interesantes para la creación de paquetes turísticos, gestionar su estructuración y facilitar su comercialización a través de agencias de viajes.	Iniciativa privada, Mesa de coordinación turística,Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur.
27	L.2.6. Creación de modelos de "paquetes de estancia".	1. Creación y oferta de paquetes para estancias de duración variable.	Crear una oferta para 1,2,3 días o 1 semana en colaboración con los gestores turísticos de las comarcas vecinas (Cuadrilla Agurain, Tierras de Irantzuz, Goitur y cuenca de Pamplona) abarcando ofertas a 40min en coche.	Iniciativa privada, Mesa coordinación turismo, Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur.

<p>28</p>	<p>L.2.7. Analizar potencialidad del turismo micológico para la creación de una "comarca micológica".</p>	<p>1. Análisis potencialidad de aprovechamiento del recurso micológico.</p>	<p>Recolección; Estudiar la implantación de guías autónomos, freelance.... Difusión pública fuera del valle de los cursos de recolecta que se realizan (Para ello se deberá acordar con los promotores de los cursos) el objetivo es el máximo aprovechamiento de las capacidades que disponemos. Gastronomía; Inventariar la oferta gastronómica micológica que existe en temporada y ofertarla explotándola turísticamente, Analizar la oferta, si fuese insuficiente cuantitativa o cualitativamente, iniciar una reflexión conjunta con la hostelería para aumentar la misma. Sostenibilidad. Estudiar en inicio de una reflexión conjunta con ayuntamientos y/o organismos sociales sobre la sostenibilidad de las prácticas micológicas actuales y su posible regulación.</p>	<p>Iniciativa privada, Mesa coordinación turismo,Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur.</p>
-----------	---	---	---	--

TURISMO, EJE ESTRATÉGICO 3. COMERCIALIZACIÓN Y PROMOCIÓN

	LINEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES	DESCRIPCIÓN	AGENTES INVOLUCRADOS
29	L.3.1. Bases.	1.Creación de una base de imágenes.	Creación de una base de imágenes que refuercen los elementos de interés turístico de Sakana y sirvan para acciones de promoción, así como de conocimiento del medio.	Mesas de coordinación turismo y cultura, iniciativa popular, Sakanako Garapen Agentzia, Ayuntamientos
30		2.Creación bases de datos de Agencias de Viajes interesadas.	Creación de una base de datos de agencias de viajes con los que posteriormente ponerse en contacto para analizar la viabilidad de la venta de paquetes turísticos.	Mesa coordinación turismo, Sakanako Garapen agentzia, Iniciativa privada.
31		3.Creación de base datos de medios comunicativos.	Creación de base de datos de medios comunicativos (webs, blogs, medios de comunicación,...) para incidir en sus mensajes turísticos respecto a Sakana, y facilitar la implementación del plan de comunicación.	Mesa coordinación turismo, Sakanako Garapen agentzia, Iniciativa privada,
32		4.Realización de convenios con Agencias de viajes.	Contacto con agencias de viajes para la firma de convenio para la comercialización de paquetes de Sakana, y el destino Sakana en su conjunto.	Mesa coordinación turismo, Sakanako Garapen agentzia, Iniciativa privada.

33	L.3.2. Creación de imagen corporativa.	1. Creación de un logo que represente a Sakana desde un punto de vista turístico-cultural.	Creación de logo e imagen visual que identifique todas aquellas (iniciativas turísticas, culturales,...) que tenga un potencial de atractivo turístico.	Mesa coordinación turismo, Sakanako Garapen Agentzia, Iniciativa privada.
34	L.3.3. Elementos de promoción on line.	1. Estrategia comunicativa ON LINE.	Diseño e implementación de la estrategia comunicativa on line mediante las herramientas de comunicación.	Mesa coordinación turismo, Sakanako Garapen agentzia, Iniciativa privada.
35		2. Dotarse de herramientas de comunicación.	Puesta en marcha de herramientas de comunicación (web, redes,...) para la promoción del destino.	Mesa coordinación turismo, Sakanako Garapen agentzia, Iniciativa privada.
36	L.3.4. Elementos de promoción off-line.	1. Creación de cartelera, planos,..	Creación de elementos para la información turística general.	Garapen agentzia, Iniciativa privada.
37		2.Elaboración de una hoja práctica informativa.	Creación de una hoja práctica que resuma la información de actividades turísticas de Sakana.	Mesa coordinación turismo
38	L.3.5. Otras acciones promocionales	1. Creación de MERCHANDISING.	Iniciar contactos con artistas artesanos para presentarles la idea de negocio. El objetivo es crear una seña en forma de producto o souvenir que a la vez de recuerdo para los turistas sirva como recordatorio de Sakana en todos los lugares de donde provengan, en	Iniciativa privada, Sakanako Garapen agentzia, Asociación comerciantes

			forma de anuncio permanente. Posteriormente se analizarán las vías de comercialización en colaboración con los comerciantes de la zona.	
39		2. Generación de noticias con interés turístico.	Generación de noticias en torno a eventos o aspectos la vida cultural de Sakana que refuercen la imagen de destino.	Mesa coordinación turismo
40		3. Asistencia a ferias.	Analizar la potencialidad de asistencia a ferias.	Mesa coordinación turismo
41		4. Organización de visitas para la difusión del destino.	Organización de visitas con agencias de viajes, medios (prensa, blogs,...) así como asociaciones interesadas con el objeto de que den a conocer el destino a través de sus redes.	Mesa coordinación turismo, Iniciativa privada
42	L.3.6. Gestión de imagen de destino	1. Creación de un grupo de trabajo para la gestión de la imagen del destino.	Revisión de los contenidos de las principales guías de viaje, Gestión de las redes sociales en Internet, Control y mejora de los contenidos de las principales webs y portales de información vinculada a los recursos y actividades que se puedan realizar en SAKANA.	Mesa coordinación turismo, Iniciativa privada

IV. MODELO DE GOBERNANZA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE SAKANA 2020

CONSIDERACIONES PREVIAS:

- El Plan Estratégico de Sakana 2020 (PES en adelante) ha sido el resultado de un proceso de reflexión comarcal donde han participado las instituciones, los agentes socio-económicos, personas cualificadas y la sociedad en su conjunto.
- El PES marca las líneas de actuación y las acciones en cuatro ámbitos estratégicos que se deben implementar en los años venideros. La evaluación de las acciones realizadas y el conocimiento adquirido mediante la experiencia debe generar una reflexión periódica (cada dos o tres años) que permita readecuar de manera flexible este PES, bien mediante la agregación de nuevos ámbitos estratégicos, bien mediante la modificación de las líneas de actuación.
- La implementación del PES requiere de varias condiciones vinculadas: la implicación institucional local, comarcal y foral; la dotación de recursos financieros y humanos; el alineamiento de diversos agentes socio-económicos en torno a este PES; la activación y fortalecimiento de fuerzas endógenas; un modelo de gobernanza abierto a diversos tipos de agentes y a la sociedad en general; y en una posición central, un núcleo operativo que de manera eficiente dinamice todos estos aspectos y principalmente las acciones marcadas en el PES.
- La articulación o el modelo de gobernanza debe estar orientado a la implementación del PES y a la generación de las condiciones anteriormente apuntadas. Este modelo de gobernanza debe regirse por los criterios de: soporte institucional, amplia participación, búsqueda de consensos, operatividad y eficiencia, y evaluación-reflexión-readecuación periódica.

MODELO DE GOBERNANZA:

La articulación de agentes y funciones en el siguiente modelo de gobernanza se establece en cuatro planos: plano institucional, plano operativo, plano evaluativo y plano reflexivo.

i) Plano institucional:

Se establece un marco de gobernanza multinivel donde participan tres tipos de agentes: entidades municipales (ayuntamientos y concejos, tanto cargos institucionales como personal municipal); Mancomunidad (tanto cargos institucionales como personal profesional); y entidades forales (Gobierno de Navarra, sus consejerías y organismos dependientes; Parlamento Foral). En la medida en que se implemente el PES y se solicite financiación y ayuda para programas concretos se agregarán otros niveles institucionales como Ministerios centrales y organismos europeos.

La Mancomunidad y los Ayuntamientos, en lo relativo a este PES, adquieren las funciones de aprobar y readecuar periódicamente el PESy los Planes Anuales; dotar con recursos básicos a los agentes motores de este Plan (Agencia de Desarrollo de Sakana y Cederna-Garalur) y a los programas; realizar la interlocución con otros niveles institucionales; implementar las acciones del PES en las cuales se requiera su participación; proponer y llevar a cabo acciones complementarias; poner en marcha órganos de reflexión y evaluación como el Observatorio Socioeconómico de Sakana y la Comisión de Trabajo. La dotación básica de recursos financieros y humanos deberá ser complementada con otras fuentes de nivel superior (foral, estatal y europeo). Convendría que cada Ayuntamiento y la Mancomunidad designaran una persona responsable para estos temas.

ii) Plano operativo:

El núcleo de la implementación del PES recae en la centro de dinamización operativa conformado por la Agencia de Desarrollo de Sakana y Cederna-Garalur. Este centro dinamizador tendrá un funcionamiento estable, frecuente y con un nivel creciente de transmisión de información y colaboración. Estas dos entidades deberán definir el reparto de funciones de manera que se eviten duplicidades, se generen sinergias y se mejore la eficiencia. Cada una de las acciones que se establecen en el PES deberá trabajarse desde un primer momento de manera conjunta, sin menoscabo de que por razones de eficiencia se decida repartir tareas. El flujo de información sobre el desarrollo de cada acción será constante.

El funcionamiento de este centro dinamizador se ampliará en función de las características de cada acción, para tejer colaboraciones con otros agentes partícipes en el PES, como por ejemplo: Asociación de Empresarios de Sakana (AES), Servicio Navarro de Empleo (SNE), Centro de Formación Profesional (F.P.), Centros de Servicios Sociales, Sakantzen Sarea.

La puesta en marcha del Centro de Desarrollo de Utzubar (Arbizu) debe buscar la creación de sinergias y la intensificación de la colaboración entre los agentes participantes. Se debe implementar desde un primer momento la acción I.1.1.2. , relativa a “Establecer un marco de colaboración, de búsqueda de sinergias y de disminución de duplicidades innecesarias entre las entidades ubicadas en el Centro de Desarrollo Comarcal. El objetivo principal de este marco de colaboración consiste en dinamizar y gestionar el presente Plan Estratégico, hacer su seguimiento y evaluación y realizar propuestas al Observatorio Socioeconómico de Sakana y otras entidades”.

Este centro operativo se encargara de implementar, dinamizar y hacer seguimiento de las acciones del PES que conlleven la creación de foros (educación, comercio, economía social, agroalimentario, turismo...), mesas (Ayuntamientos-empresarios, sindicatos-empresarios...) o clústeres (energía...). Para ordenar y facilitar la gestión y la evaluación, el PES se desplegará mediante Planes Anuales. Estos Planes Anuales serán elaborados por este centro dinamizador junto con la Comisión de Trabajo y Seguimiento y serán aprobados por parte de la Mancomunidad/Observatorio Socioeconómico.

Las funciones del centro de dinamización operativa, constituido por la Agencia de Desarrollo de Sakana y Cederna-Garalur, consisten en: implementar las acciones contempladas en el PES de manera colaborativa con otros agentes, proyectando acciones para la obtención de recursos financieros complementarios y manteniendo interlocuciones multinivel de manera compartida con la Mancomunidad y los Ayuntamientos; realizar el seguimiento y la evaluación periódica del PES junto con la Comisión de Trabajo; informar periódicamente a la Mancomunidad, los Ayuntamientos y el Observatorio Socioeconómico sobre la marcha del PES; y llevar a cabo las orientaciones marcadas en la Mancomunidad.

iii) Plano evaluativo:

El centro dinamizador realizará evaluaciones periódicas de la implementación del PES. Para ello conformará una Comisión de Trabajo que se reunirá dos o tres veces al año.

La Comisión de Trabajo estará formado por los agentes operativos (Agencia de Desarrollo de Sakana, Cederna-Garalur, AES, SNE, FP, Sakantzen...), por representantes de los cuatro grupos de trabajo del PES (dos personas por cada grupo y dinamizadores del PES) y por representantes municipales y de la Mancomunidad. En la medida en que en el futuro se consoliden otros ámbitos estratégicos y líneas de actuación se integrarán nuevos agentes que permitan mejorar la evaluación de los mismos. Esta

Comisión de Trabajo contará con la ayuda del proyecto de gobernanza participativa “Laning-G: cooperación entre entidades” que impulsa Cederna-Garalur en el marco del Programa de Desarrollo Rural (PDR) Eje 4 Leader.

Las funciones de la Comisión de Trabajo consisten en realizar seguimiento y evaluaciones de las acciones llevadas a cabo; aconsejar en la implementación de las acciones; emitir informes evaluativos para la Mancomunidad, los Ayuntamientos y el Observatorio Socioeconómico de Sakana.

iv) Plano reflexivo:

El plano reflexivo será una preocupación transversal en todos los agentes mencionados. La acción reflexiva se materializará en el marco de las entidades institucionales y del Observatorio Socioeconómico de Sakana.

El Observatorio estará constituido por representantes institucionales de los Ayuntamientos y la Mancomunidad, partidos políticos, sindicatos, representantes empresariales, agentes educativos, servicios sociales, SNE y asociaciones socioeconómicas. Se reunirá anualmente.

Las funciones del Observatorio consistirán en elaborar reflexiones referidas al desarrollo socioeconómico de Sakana, evaluar la puesta en marcha del PES, proponer nuevas o modificadas líneas de actuación, y elevar informes y propuestas a las entidades institucionales.

