

El conjunto de actuaciones y objetivos definidos para la Agencia Local de Desarrollo Económico y Social del Ayuntamiento de Alicante, en el presente Plan Estratégico, contemplarán como principio rector, la preservación del derecho a la igualdad y la no discriminación entre mujeres y hombres.

La aplicación de este principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres exige que nuestra acción vele por la ausencia de toda discriminación directa o indirecta, por razón de sexo, y garantice su cumplimiento con relación al empleo, la formación, la promoción profesional y las condiciones de trabajo.

La actuación de la Agencia promocionará la igualdad de oportunidades.

En el texto de este documento se ha utilizado el masculino como genérico para englobar ambos sexos, sin que esto suponga ignorancia de las diferencias existentes, al efecto de no realizar una escritura demasiado compleja.

INDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1.	Justificación de la necesidad de un Plan Estratégico.....	5
2.	Esquema gráfico del Plan Estratégico.....	15
II.	DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	17
1.	Planificación del proyecto.....	17
1.1.	Equipo de reflexión estratégica.....	17
2.	Análisis Estratégico.....	18
2.1.	Identificación de la Misión, Valores y Visión.....	18
2.2.	Amenazas y oportunidades. Factores clave de éxito del Plan.....	21
2.3.	Estrategias futuras: debilidades y fortalezas.....	23
3.	Identificación de objetivos estratégicos.....	26
3.1.	Objetivos generales.....	26
3.2.	Objetivos específicos.....	28
3.3.	Revisión análisis interno: actuaciones de mejora	37
3.4.	Indicadores estratégicos.....	38
4.	Desarrollo de iniciativas y objetivos estratégicos.....	40
4.1.	Plan de actuaciones.....	40
4.2.	Estructura orgánica da la Agencia: Áreas, Competencias y RRHH.....	42
4.3.	Especialización de funciones.	
III.	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	62
1.	Financiación de la estrategia, administración de recursos económicos.....	62
2.	Despliegue de la estrategia. Seguimiento de las actuaciones.....	62
3.	Comunicación y difusión de la estrategia a cada grupo de interés.....	63

RESUMEN EJECUTIVO

I.

RESUMEN EJECUTIVO

La situación actual se caracteriza por un entorno muy dinámico, complejo y global, en el que se evidencian cambios muy significativos en todos los ámbitos, ya sean económicos, sociales, normativos, políticos, etc.

La Agencia Local de Desarrollo Económico y Social de Alicante (en adelante también ALDES) no es una institución ajena a estos cambios, por lo que resulta necesario realizar una revisión de su estrategia y plantearse decididamente qué función quiere desempeñar y qué objetivos quiere cumplir en los próximos años.

Es imprescindible determinar dónde estamos y hacia dónde y cómo queremos llegar, es decir, definir el planteamiento estratégico en un periodo determinado de tiempo.

Para determinar las estrategias más efectivas hemos tenido en cuenta y evaluado múltiples factores, todos ellos relacionados, que repercuten directamente sobre los grupos de interés y el público objetivo de nuestra organización, los servicios que ofrece, la demanda que ha de satisfacer, el equipo humano dedicado, las tecnologías aplicables y las instalaciones y estructuras disponibles.

En la situación presente se hace especialmente necesario definir qué recursos serán necesarios y en qué medida podremos contar con ellos para lograr los fines organizativos y de servicio público de la Agencia.

1. Justificación de la necesidad de un Plan Estratégico

Los objetivos de la Agencia son muy distintos ahora, doce años después de su creación. Si bien desde su fundación se sentaron las bases

para la defensa de los intereses económicos y la promoción del empleo en Alicante, es cierto que, una década después, los cambios que se han producido en la sociedad y en la situación económica de España, han modificado la capacidad de atracción de la Agencia, lo que en un futuro podría modificar la percepción que los distintos públicos de interés tienen sobre su capacidad de gestión pública.

Entorno económico nacional e internacional.-

La economía española se encuentra en un momento extremadamente delicado. La actual crisis internacional nos ha golpeado con especial virulencia debido, en gran medida, a las limitaciones de nuestro modelo de crecimiento anterior (pérdida de productividad y competitividad, alta dependencia de la financiación exterior y una burbuja inmobiliaria que ha absorbido una parte excesiva de la financiación provista por el exterior). Los resultados son desalentadores: niveles de desempleo dramáticos especialmente entre los jóvenes; fuerte desequilibrio fiscal, con un déficit público que en 2010 alcanzó el 9,2% del PIB y que en 2011 llegó al 8%, del que se estima que más del 40% es déficit estructural; sector financiero vulnerable y con necesidades de recapitalización aún no cubiertas; clara desconfianza de los mercados internacionales en nuestra capacidad de reacción y recuperación, que ha provocado costes de financiación de nuestra deuda cada vez mayores.

En conjunto, la situación económica de España es verdaderamente mala, muy negativa. Por un lado el PIB se halla muy concentrado en subsectores muy dependientes bien de la coyuntura, bien del exterior: en los años de bonanza, entre construcción, automóvil, turismo y hostelería, y las actividades asociadas a estos sectores la oferta generaba más del 30% del PIB, y el consumo, fundamentalmente a crédito, más del 60%; es decir: actividades de medio y

bajo valor añadido realizadas con un modelo muy intensivo en factor trabajo, de reducida capitalización y dependiente del crédito y del exterior. Considerado con objetividad, el modelo se demuestra insuficiente para afrontar una crisis sistémica y, sobre todo, para salir de ella.

Siendo malo el panorama anterior, lo peor es el enorme monto al que asciende el endeudamiento español, así como la gran dependencia exterior de tal endeudamiento.

Los bancos centrales mantienen políticas monetarias muy expansivas. El Consejo de Gobierno del Banco Central Europeo, en su primera reunión del año (12 de enero), decidió mantener los tipos de interés oficiales, tras las dos rebajas anteriores de noviembre y diciembre. Así, el tipo de las operaciones principales de financiación continuó en el 1% y los tipos de las facilidades de crédito y de depósito en el 1,75% y 0,25%, respectivamente. El BCE justificó el mantenimiento del tono de su política monetaria, a pesar de que continúan las tensiones en los mercados financieros, por el buen resultado de las medidas excepcionales adoptadas en la anterior reunión, consistentes en el anuncio de dos subastas a 36 meses, a tipo fijo y adjudicación plena, la eliminación de las operaciones de ajuste realizadas el último día de cada periodo monetario, la reducción del coeficiente de reserva del 2% al 1% y la ampliación de los activos que sirven de garantía de los préstamos. El BCE dejó abiertas las puertas a nuevas medidas, de reducción de tipos o de compra de deuda, según evolucione la situación.

La economía española se contrae a finales de 2011. Los últimos meses del pasado año la economía española presentó síntomas de mayor debilidad, en un contexto marcado por el recrudecimiento de las tensiones en los mercados financieros, las restricciones de acceso al crédito y los ajustes fiscales.

Según la estimación preliminar del INE, el PIB real habría descendido un 0,3% en tasa intertrimestral en el último trimestre de 2011 y habría aumentado un 0,3% en términos interanuales, cifras que, de confirmarse, supondrían un incremento medio anual del producto del 0,7% en el conjunto del año. Un patrón de comportamiento que se prevé que continúe en los primeros meses de 2012.

El Banco de España publicó, asimismo, el Informe de proyecciones de la economía española, en el que presenta un análisis detallado de la situación económica y de las perspectivas para este año y el siguiente. El escenario macroeconómico supone el cumplimiento de los objetivos de consolidación fiscal asumidos en el ámbito europeo -déficit público del 4,4% del PIB en 2012 y del 3% en 2013- adoptando medidas adicionales a las de diciembre, principalmente de reducción del gasto público. Prevé una caída del PIB en volumen del 1,5% en 2012 y una lenta recuperación en 2013, año en el que el PIB experimentaría un ligero incremento anual (0,2%). El debilitamiento de la actividad económica se verá reflejado en el empleo, que se reducirá un 3% en 2012 y un 0,7% en 2013. La tasa de paro aumentará, hasta alcanzar el 23,4% este año, y se reducirá una décima en el próximo.

En este contexto, el FMI también revisó a la baja sus previsiones macroeconómicas para la economía española, estimando una variación interanual del PIB del -1,7% en 2012 y del -0,3% en 2013, frente a las tasas del 1,1% y 1,8% publicadas en septiembre.

La demanda nacional vuelve a disminuir en los últimos meses del pasado año. El debilitamiento de la actividad económica en los últimos meses de 2011 se explica por la detracción de la demanda nacional, parcialmente contrarrestada por la aportación positiva de la demanda externa neta. A su vez, la evolución de la demanda nacional estuvo influida, en gran

medida, por el descenso del gasto público y de la inversión en capital fijo.

El consumo privado mantiene un tono de debilidad. La información coyuntural al respecto disponible señala el mantenimiento de un tono general de debilidad en los últimos meses del pasado año, en un contexto de dificultades de acceso al crédito, de mayor destrucción de empleo, de disminución de la riqueza inmobiliaria y financiera neta de las familias y de elevado nivel de incertidumbre. Otro factor determinante del consumo es la reducción de la caída de la renta disponible real de las familias.

Entre los últimos indicadores publicados, las ventas en grandes empresas de bienes y servicios de consumo acentuaron en noviembre el ritmo de descenso interanual, desde el 2,8% de octubre hasta el 3,2%. Por su parte, el índice general de comercio al por menor -sin estaciones de servicio-, con series corregidas del efecto calendario y a precios constantes, disminuyó en diciembre un 5,2% interanual, dos puntos menos que en el mes precedente. Las matriculaciones de automóviles, según estimaciones de la DGT, disminuyeron en diciembre un 4,4% respecto a un año antes, 15,3 puntos menos que en el mes anterior, si bien el cuarto trimestre del año se saldó con una caída interanual del 10,2%, superior en ocho puntos a la registrada en el tercer trimestre. Respecto a los indicadores de opinión, el de confianza del consumidor, publicado por la Comisión Europea, se mantuvo prácticamente estable en diciembre respecto al mes previo.

La tasa de ahorro de las familias prolonga el perfil descendente. Según las Cuentas Trimestrales no Financieras de los Sectores Institucionales, la renta bruta disponible (RBD) de las familias experimentó en el tercer trimestre de 2011 un incremento interanual del 0,9%, inferior en una décima al del segundo trimestre. Este aumento fue consecuencia del incremento de las rentas no salariales y de las

transferencias corrientes recibidas (2,2% interanual ambas), que unido a la contracción de las transferencias corrientes pagadas (2,2%) más que compensó el descenso de la rentas salariales (1,3%) y el aumento de los impuestos sobre la renta y el patrimonio (2,6%).

En resumen, España, productivamente, tiene una estructura anticuada y genera relativamente bajo valor añadido y depende del exterior para colocar su producción y sus servicios, y del crédito para producir y consumir. Pero el ahorro interno ha sido insuficiente para financiarlo, por lo que también el recurso al crédito obtenido en el exterior ha sido imprescindible para funcionar. Paralelamente, el enorme problema de la deuda no radica en las Administraciones Públicas, sino, sobre todo, en las empresas que tienen que producir y en las entidades financieras que tienen que facilitar con sus préstamos tal producción. Una situación verdaderamente negativa.

Situación concreta de la Provincia de Alicante.-

EMPLEO

En enero de 2012 se sumaron a las listas provinciales del desempleo 5.195 alicantinos, lo que supone que cada día se destruyeron 168 puestos de trabajo. En la comparativa interanual, la provincia ha perdido 12.489 empleos con respecto al mismo mes de 2011, según datos del Ministerio de Empleo. Con este incremento, el total de desocupados alicantinos se sitúa en 219.929, que se convierte en el tercer máximo histórico consecutivo.

Las estadísticas revelan una aceleración del ritmo de destrucción de empleo, en consonancia con la paralización del mercado laboral, los planes de ajustes de las administraciones e instituciones y el deterioro, sobre todo, del sector servicios que sufre desde el inicio de la crisis un acusado descenso del consumo. Tradicionalmente, esta actividad

suele ser la culpable de que en enero aumente el paro debido a la finalización de la campaña navideña. De hecho, el 86,5% de los 5.195 nuevos desempleados procede de este sector, que suma ya más de 122.110 alicantinos sin trabajo. Y pese a ser elevada la cifra de los nuevos parados de enero, el número es sensiblemente inferior a los 10.642 que se registraron en el mismo mes de 2009 y a los más de 5.900 del primer mes de 2008. El paro aumentó el pasado mes en todos los sectores. La agricultura, con un 544 desocupados más, suma ya un total de 6.262; la industria, con 109, acumula 37.689, mientras que la construcción, con 235 nuevos parados, alcanza la cifra de 37.289 personas sin empleo.

Sólo los que están registrados como demandantes de su primer puesto de trabajo experimentan un ligero descenso, al pasar de los 16.388 a los 16.574 actuales. La variación interanual de la ocupación cae un 2,2% y sitúa el número de trabajadores en alta laboral en 513.587, a excepción del régimen agrario. En el caso de los autónomos, la Seguridad Social ha perdido en Alicante 1.663 cotizantes en el mes de enero, situándose el total de inscritos en este régimen en 110.354.

El paro registrado aumentó en enero en 16.757 personas en la Comunidad respecto a diciembre, lo que sitúa el número de desempleados en 551.793. Y en relación a hace un año, el desempleo se incrementó en 37.993 personas, según el Ministerio de Empleo. Castellón registró en enero el mayor aumento, del 4,41 % (2.573 personas más), seguida de Valencia, con el 3,43 % (8.989), y Alicante, con el 2,42 % (5.195). Por sectores, en agricultura aumentó en 1.335 personas, en industria en 1.803, en construcción en 997 y en servicios en 13.398, mientras que bajó en 776 personas en el colectivo sin empleo anterior. La situación del DESEMPLEO en la ciudad de Alicante se describe en el documento adjunto.

Las últimas estadísticas laborales son indicativas de que el mercado laboral en las actuales condiciones no es capaz de generar puestos que compensen los que desaparecen, en un contexto de tasa de paro muy elevada, una de las más altas de Europa. A esto se suma la finalización del periodo turístico estival, que ha protagonizado una temporada alta con buenos resultados, aunque el resto de sectores no está siendo capaz de compensar la caída de la actividad turística.

Ante este escenario, la totalidad de nuestra sociedad reclaman que se tomen medidas que potencien la actividad económica y que reactiven el mercado de trabajo con una reforma laboral profunda que facilite la contratación y que permita que las empresas adapten sus estructuras al nuevo y cambiante escenario.

PRECIOS DE CONSUMO

El precio de los bienes de consumo se ha mantenido prácticamente estable en la provincia de Alicante durante el pasado diciembre, según la encuesta del Índice de Precios de Consumo (IPC) elaborada y difundida por el Instituto Nacional de Estadística. Con este comportamiento, la subida acumulada de los precios durante 2011 se ha situado en el 2,1%. El escenario de atonía de la economía, con una posible entrada en recesión, y una inflación que, a pesar de haberse moderado, supera los objetivos establecidos en el Pacto de Estabilidad de la zona del euro, representa un riesgo para la recuperación de la economía española y confirma la necesidad de acometer reformas profundas. Durante 2011, la debilidad de la demanda interna y la evolución del precio del crudo han sido claves de la moderación en la subida de los precios. Las perspectivas poco favorables sobre la evolución de la economía, sumadas a la bajada desde abril de las

cotizaciones del crudo, han provocado una moderación de la inflación de un punto porcentual en el último cuatrimestre.

El aumento anual de los precios ha sido homogéneo en Alicante y la Comunidad Valenciana, pero inferior al registrado en el conjunto del país, que ha sido del 2,4%. Las regiones más inflacionistas han sido La Rioja, el Principado de Asturias y Castilla y León, con tasas del 2,7%, y las menos, los territorios no peninsulares de Melilla (1,5%), Ceuta (2%) y Canarias (2%).

Con respecto a la zona del euro, la Oficina de Información Estadística Europea ha avanzado un IPC Armonizado del 2,8% al cierre del ejercicio, lo que de confirmarse situaría el diferencial de inflación de la provincia en siete décimas porcentuales y el nacional en cuatro (el IPC Armonizado español se ha situado en el 2,4%). Este diferencial favorable representa un ligero avance en términos de competitividad para los productos y servicios españoles en el exterior.

En Alicante y atendiendo a la clasificación por grupos de productos, la tasa de variación anual ha registrado subidas en los grupos de alimentos y bebidas no alcohólicas (+2,2%), bebidas alcohólicas y tabaco (+4,1%), vestido y calzado (+0,3%), vivienda (+5,6%), menaje (+0,9%), transporte (+5,0%), ocio y cultura (+0,3%), enseñanza (+3,0%), hoteles, cafés y restaurantes (+0,7%) y otros bienes y servicios (+2,3%); y bajadas en los grupos de medicina (-3,8%) y comunicaciones (-1,6%).

CREACIÓN DE EMPRESAS

Hay datos para un relativo optimismo. Con cifras del pasado mes de septiembre, hay un 25,8% de crecimiento respecto al mismo periodo de 2011. Este incremento es superior a la media española, que creció en ese mismo mes un 10,4% en tasa interanual, según se

desprende de los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Asimismo, las firmas surgidas en la Comunitat durante el mes de septiembre representan el 12,4% del total nacional, lo que supone un punto y medio por encima de la participación que tuvieron los emprendedores de la Comunitat sobre el total de España durante el pasado ejercicio.

Los datos alcanzados se deben fundamentalmente a los importantes avances experimentados por la provincia de Alicante, donde la creación de empresas aumentó ese mes de septiembre un 49% respecto al mismo mes de 2010; y de Castellón, con un incremento del 28,3%, mientras que en Valencia el incremento se situó en el 8,8%.

De las 712 empresas creadas, la figura de la sociedad limitada fue la predominante entre las mercantiles de nueva creación. 706 se constituyeron bajo esta fórmula mientras que seis nacieron como sociedades anónimas. En cuanto al capital aportado para su constitución ascendió a 71,7 millones de euros, con una media superior a los 100.000 euros por sociedad mercantil creada.

De esta forma, entre enero y septiembre de este año han surgido 7.730 nuevas sociedades mercantiles, es decir, una media de 28 empresas creadas al día.

Por otra parte, en septiembre han ampliado capital un total de 252 empresas de la Comunitat Valenciana, por un total de 185,3 millones de euros. Estos datos suponen una media de más de 735.000 euros por cada firma.

COMERCIO EXTERIOR

El saldo comercial de la provincia de Alicante alcanzó los 486 millones de euros entre enero y noviembre de 2011, a pesar de que las

exportaciones descendieron un 0,3 por ciento y las importaciones aumentaron un 1,2% en relación al mismo periodo del ejercicio anterior. Este saldo económico contrasta con los 529,5 millones de euros registrados entre enero y noviembre de 2010, lo que supone un descenso del ocho por ciento. El último informe estadístico sobre el comercio exterior de la provincia de Alicante, actualizado a noviembre de 2011, refleja que las exportaciones alcanzaron los 3.382 millones de euros en los once primeros meses de ese año frente a los 2.896 de las importaciones.

Del volumen económico de las ventas al exterior, más de 876 millones de euros correspondieron al sector calzado, que sube un 7,9 por ciento; cerca de 255 millones de euros por la exportación de frutas (+1,7%) y 168 millones de euros por la exportación de legumbres y hortalizas, que desciende un 13,5 por ciento. Entre enero y noviembre de 2011 aumentaron las exportaciones de máquinas y aparatos mecánicos -un 27,8%-, las conservas de verdura o fruta (27,8%), sal, yeso y piedra (9,2%), caucho (18,3%) y vehículos agrarios (15,7%), pero descendieron en manufacturas de aluminio (-17,8%) y materias plásticas (-29,8%). Al otro lado de la balanza, la provincia de Alicante importó calzado por valor de 594 millones de euros, materias plásticas (214,7 millones de euros), pieles y cueros (193) y fruta (172), entre otras compras al exterior.

En tendencia positiva de compras al exterior se situaron las pieles, las frutas, el pescado, el papel y las manufacturas de plomo, pero perdieron cuota de mercado los plásticos (-38,7%), los artículos deportivos (-11,4%), las fibras sintéticas (-12,7%) y las prendas de vestir (-3,8%). En cuanto a los países que han comparado productos alicantinos, destacan Francia, cuyas compras alcanzaron los 573,4 millones de euros, Alemania (339 millones de euros) e Italia (309 millones de euros). Destaca la caída de ventas a Alemania

(un 22 por ciento menos que entre enero y noviembre de 2010), a Portugal (-7,8%) y Reino Unido (-2,7%), pero el crecimiento de las exportaciones a Rusia (un 40% más), China (33%), Argelia (29%) y Bélgica (11,5%). Dentro del capítulo de las importaciones, China vendió productos en la provincia de Alicante por valor de 723 millones de euros, cifra que supone un aumento del 1,6 por ciento en comparación a los diez primeros meses de 2010, seguida de Italia (305 millones de euros) y Alemania (293).

TURISMO

En términos interanuales, la estadística ha constatado un avance del 5,9%, lo que en valores absolutos equivale a un aumento de 59.495 pernoctaciones. El 49,6% de la estancia ha sido efectuada por residentes españoles, mientras que el 50,4% restante lo ha sido por foráneos. Ambos grupos han incrementado su número con respecto a septiembre de 2010, un 2,4% y un 9,5%, respectivamente.

Durante el año pasado el aeropuerto de El Altet registró 9.9 millones de pasajeros que circularon por sus instalaciones, esto supone un 5.6 por ciento más que en el 2010.

No sólo ha aumentado en la cantidad de pasajeros, si no que en los datos del gestor aeroportuario, se refleja un crecimiento en las operaciones del 1.5 por ciento respecto a 2010, llegando a la cifra de 75.762 operaciones. Por otro lado, ha habido una reducción del 3.2 por ciento en el transporte de mercancías en este aeropuerto.

En 2011 ha habido un crecimiento general en el volumen de pasajeros en los aeropuertos españoles. Es el tercer año consecutivo de crecimiento en los aeropuertos de la red de Aena consiguiendo más de 204 millones de pasajeros durante el 2011. Entre los aeropuertos, destaca el Aeropuerto de

Barcelona que ha superado su récord histórico consiguiendo 34.3 millones de pasajeros; Gran Canaria, con 10.5 millones y, tras Alicante, Ibiza, con 5.6 millones; Sevilla, con 4.9 millones; Fuerteventura, con 4.9 millones; Santiago, con 2.4 millones y Santander, con 1.1 millones.

Propósito estratégico: declaración de objetivos.-

El actual panorama demanda organizaciones con un alto nivel de **liderazgo** en su ámbito de competencia y cabe preguntarnos, si la Agencia Local, como organismo autónomo del Ayuntamiento de Alicante, es identificado dentro de nuestro espacio de actuación como un referente, conocido y reconocido. La Agencia Local, como instrumento público, social y económico, está obligado a realizar una reflexión estratégica para actualizar su papel como agente social y diseñar las líneas generales de su actuación ante una situación extrema como la que vivimos.

Se extiende un debate generalizado en la ciudadanía acerca de si en este momento, en nuestro ámbito, aparecen identificadas organizaciones de referencia que destaquen como instrumentos útiles y efectivos en la ejecución de políticas y estrategias generadoras de tejido productivo y empleo en la ciudad. En este sentido, una entidad pública como la Agencia Local de la ciudad necesita regenerar su discurso y sus actuaciones para recuperar la capacidad de conectar con las necesidades e intereses de su público objetivo, fundamentalmente los desempleados, y el resto de los actores sociales y económicos.

Con la misión de promover el empleo y la creación de empresas de calidad y con sentido de futuro, la Agencia Local de Desarrollo Económico y Social de la ciudad de Alicante debe ser protagonista de la **gran**

transformación que ha de experimentar la ciudad en los próximos años.

La contribución que ha de realizar la Agencia en el progreso de Alicante y de sus ciudadanos debe ser más amplia y palpable que la efectuada hasta el momento. A través de su actuación y de sus propuestas innovadoras, muchos alicantinos y alicantinas deberían poder crear su empresa con garantías de futuro, generando empleo para ellos y para muchos más; otros deben encontrar la posibilidad de mejorar sus capacidades personales y profesionales para acceder, mantenerse y evolucionar en el mercado laboral; muchos jóvenes han de aprender un oficio; otros ciudadanos han de aprender a utilizar las nuevas tecnologías para aplicarlas en su trabajo y en su vida cotidiana. Y desde luego, debemos convertir en una prioridad, que de la mano de la Agencia Local, muchas empresas empiecen a crecer e internacionalizarse en un mundo cada vez más globalizado, así como atraer el máximo número de compañías extranjeras que encuentren en Alicante, el lugar donde residenciar su expansión y desarrollo en el mercado europeo.

Alicante se caracteriza hoy por tener unas tasas de paro de dos dígitos, procesos de destrucción de tejido productivo y una atmósfera de incertidumbre laboral y de enorme desconfianza en la capacidad de las administraciones. Por ello, desde el área de Fomento y Empleo del Ayuntamiento de Alicante, es hoy más necesario que nunca recuperar los valores de una ciudad dinámica, emprendedora, creativa y creadora, abierta al mundo, con proyección internacional y, a la vez, cercana y llena de oportunidades. Un Alicante donde los ciudadanos sepan que disponen de una administración local cercana y accesible, que ofrece respuestas a sus inquietudes y trabaja para una ciudad que distribuye el bienestar y que quiere crecer con cohesión social de la mano de la innovación y la iniciativa emprendedora.

Ahora es el momento, con la experiencia y resultados que la Agencia ha acumulado a lo largo de su singladura, de hacer balance, de apostar con más fuerza que nunca para que Alicante sea una ciudad donde vivir y trabajar, una ciudad cohesionada que valore el esfuerzo, la creatividad, el riesgo, la innovación y la iniciativa emprendedora.

El trayecto que ha de recorrer la Agencia solo es posible desde la **convicción, el entusiasmo y la implicación personal y colectiva de todos** y cada uno de sus miembros, desde el Consejo Rector y el Concejal Delegado, hasta los funcionarios y empleados adscritos a este organismo. Si decidimos ser un referente entre las entidades públicas dedicadas al desarrollo local, hemos de alcanzar resultados que incidan en la vida de muchas personas y ello nos exige el más alto nivel de compromiso y responsabilidad en nuestra tarea.

Una de las principales vías de desarrollo para la ciudad de Alicante consiste en promover la **creación de pequeñas empresas como base** para la creación de empleo y, por ende, diseñar instrumentos para hacerlo desde la administración municipal. En un contexto de agotamiento del modelo económico y en el que se hace necesario asumir una reconversión de parte de nuestra economía, resulta prioritario fijarnos como objetivo modificar la cultura exclusiva de trabajar para otros y abrir las posibilidades para que muchas más personas creen su propio lugar de trabajo y, con el suyo, el de otros.

En esta tarea, surge la necesidad estratégica de diseñar un vehículo, plan u hoja de ruta, en este caso institucional y público, vertebrador, catalizador de todas las iniciativas, y desde luego capaz de implicar, tanto a los máximos responsables municipales, como a otros actores en el desarrollo de políticas de empleo, fundamentalmente al Servicio Valenciano de empleo y Consellería de Educación, Formación y Empleo. Solo de este modo, **sumando**

iniciativas y **activando** colaboraciones conseguiremos el estímulo adecuado para producir muchos de los cambios necesarios: promover respuestas innovadoras, nuevos servicios y contenidos para acompañar itinerarios de una idea a un negocio viable, de la creación de la empresa a su crecimiento, del paro al empleo o de éste a la mejora profesional.

Si trabajamos para el **desarrollo económico** local con la convicción de que sin empleo no hay desarrollo y que el empleo, que es fuente de creación de riqueza y generación de ingresos, es lo que favorece a la cohesión social y posibilita la autonomía y el proyecto personal, llegaremos, con seguridad, a un escenario que posibilite identificar correctamente las transformaciones de las ocupaciones, mejorando la capacitación y las competencias profesionales para hacer accesibles las oportunidades de empleo a partir de las necesidades de nuestras empresas.

No debemos olvidar que para ello es imprescindible la **iniciativa emprendedora**, para disponer de un tejido de empresas locales con posición global que aporten innovación, creen nuevos valores y generen empleo de mayor calidad. Se puede aprender a emprender, es posible incorporar habilidades y conocimientos que permitan pasar de una idea a un negocio viable. Se puede ser una persona emprendedora sin depender exclusivamente de la herencia o el patrimonio familiar. Esta ciudad y esta provincia lo ha comprobado ampliamente: personas, de diversos orígenes sociales, edades, género, o nivel educativo, con una actitud activa y de riesgo, y con una inversión no sólo económica sino de formación, pueden aprender y ejercer el oficio de ser empresario.

Para que nazcan empresas de calidad y con sentido de futuro, es necesario contar con más personas emprendedoras, pero también son necesarias **instituciones de referencia** para

estas personas emprendedoras y un clima de valorización de la función social que cumplen: aportación al empleo, innovación y mejora de la competitividad. El empleo está en la base del desarrollo económico, pero la innovación es indispensable para el progreso y, en este sentido, se puede afirmar que es estratégico vincular la iniciativa emprendedora a la innovación, porque son personas concretas las que aplican con éxito la gestión de las ideas de transformación que permiten disponer de nuevos productos, procesos o servicios.

Si hace unos años éramos pocos los que confiábamos en la iniciativa emprendedora como motor de empleo y competitividad, afortunadamente hoy en día la mayoría de administraciones y cada vez más agentes sociales y entidades privadas tienen claro el papel de los emprendedores y desarrollan programas y políticas en su apoyo. Este apoyo individualizado a cada iniciativa es muy necesario, pero no suficiente. Pasar de la idea al negocio viable se hace en mejores condiciones y tiene más futuro si se dispone de entornos de innovación, de centros de emprendimiento en los cuales, con una cartera de servicios, se favorezcan itinerarios y encuentros entre personas emprendedoras y se desarrolle la cooperación empresarial.

Las personas emprendedoras crean empleo, atraen talento y lo retienen, pero además contribuyen a la localización empresarial. Debemos poner en valor lo que significa impulsar empresas locales con posición global, que nacen y crecen, que acceden a capitales, que venden y abren mercados en múltiples países, que están integradas por personas de diversas procedencias y orígenes, que aplican tecnologías en sectores clásicos y emergentes, que hacen de la cooperación empresarial una fuente de innovación, que están promovidas por hombres y mujeres, que están incorporadas en redes, y en las cuales la ética empresarial es un valor cotidiano. Este trabajo para seguir activando futuro, lo podemos realizar juntas las

diversas administraciones, agentes sociales, las universidades y la iniciativa privada sumando esfuerzos y complementándonos.

Doce años lleva trabajando la Agencia Local de Alicante por el empleo y la iniciativa emprendedora de la ciudad. Pero, en la actual situación, ¿está suficientemente orientada hacia la innovación y la competitividad de nuestras empresas, por ampliar las oportunidades y por hacerlas más accesibles a todo el mundo en un entorno cada vez más cambiante, más global, más competitivo y, a la vez, más abierto y receptivo al talento y a la iniciativa individual?

Miles de hombres y mujeres, jóvenes y mayores, de nuestra ciudad precisan de programas, servicios y actuaciones que les aporten respuestas a sus inquietudes, conocimientos de los que carecen, contactos y relaciones que no tienen, orientación y guía para alcanzar sus objetivos, confianza en sus sueños y acompañamiento en su concreción y viabilidad.

La Agencia Local quiere ser un modelo de organización que, situando el “cliente” en el centro, se transforme, al ritmo que el nuevo paradigma económico impone, adecuándose a las nuevas demandas de las personas y las empresas, anticipando las necesidades y proponiendo respuestas innovadoras a los nuevos retos. Quiere ser una **organización abierta, próxima y accesible** que se dirija a un abanico muy plural de personas y situaciones, que se encuentre cerca de la ciudadanía, la cual conociéndola y utilizándola la convierta en propia. Una organización que actúe como facilitadora porque haga accesibles conocimientos, relaciones entre personas, empresas e instituciones y ponga a disposición herramientas y espacios para mejorar la empleabilidad, la situación profesional y empresarial.

La Agencia Local de Alicante debe ser **sensible** a la diversidad de necesidades, demandas y

ritmos de aprendizaje, por eso el momento exige trabajar desde la personalización en la oferta de servicios y organizar proyectos a medida e itinerarios personalizados, garantizando siempre su integración en un conjunto que ofrezca respuestas globales. Y todo esto con la necesaria flexibilidad organizativa para adecuarse a las necesidades y exigencias cambiantes tanto de nuestros clientes como de las administraciones competentes que nos confían los recursos para llevar a cabo los programas y servicios. Con rigor, transparencia y eficiencia para ganarnos la confianza y aumentarla y con la voluntad y el

convencimiento de que únicamente desde la concertación y cooperación, buscando la complementariedad y el consenso, compartiendo objetivos y aprendizajes, podremos ampliar resultados y multiplicar las herramientas y recursos para la ciudad.

La **singularidad geográfica y estratégica de Alicante** nos debe implicar y comprometer a trabajar más allá de nuestra ciudad y de nuestro país, reforzando el desarrollo local mediante la actuación conjunta con otras ciudades de otros países atrayendo **inversión con alto valor añadido**.

Esquema gráfico del Plan Estratégico

El esquema resume de forma gráfica el proceso de desarrollo de las etapas del plan, que ha sido elaborado a partir de principios, fundamentos y metodologías comúnmente acuñadas sobre planificación estratégica.



DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

II.

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

1. Planificación del proyecto

1.1. Equipo de reflexión estratégica

En junio de 2011 se ha procedido a un cambio en la titularidad de la Concejalía de Fomento y Empleo. Fruto de este cambio y de la lógica ejecución de un nuevo programa electoral se hace conveniente diseñar la estrategia y fijar las prioridades de la Agencia, así como reestructurar las áreas y reasignar al personal disponible en este organismo.

La presente propuesta que define el marco de actuación para los próximos cuatro años, se configura como un documento inicial de trabajo que permita cumplir con los objetivos expresados por el nuevo Presidente Delegado: mantener aquellas líneas de trabajo existentes que aporten resultados favorables para la estrategia de empleo de la ciudad, así como posibilitar la puesta en marcha de los nuevos proyectos del programa electoral 2011-2015.

Para la configuración del presente Plan Estratégico se ha contado con la participación de algunos de los técnicos adscritos a la Agencia Local, en consideración a su experiencia acumulada, su responsabilidad actual, su implicación y su capacidad de reflexión y conocimiento, bajo la dirección y coordinación del Concejal delegado.

Carlos Castillo	Concejal Delegado
Manuel Amorós	Director Gerente
Luis Damián Martínez	Asesor, periodista
Asunción Verdú	Técnico Medio
Eloy Sentana	Técnico Superior
Bárbara González de Haro	Técnico Superior
Teresa García	Técnico Medio
Loreto Cantó	Técnico Medio

En este documento se recogen las ideas, reflexiones y acuerdos alcanzados en las

sesiones de trabajo que en los últimos meses ha celebrado este equipo de trabajo.

Las ideas que se exponen constituyen la esencia del plan de trabajo de la Agencia Local para los próximos años, ya que definen la misión, la visión y los valores de este organismo, a partir de los cuales se precisan e identifican los objetivos estratégicos y los recursos, tanto humanos como materiales y económicos, para alcanzar los fines que, como administración pública de ámbito local, le son propios.

Además, la concreción de los objetivos y las distintas actuaciones a desempeñar, provoca el desarrollo de una estructura organizativa adaptada a estos objetivos, lo que en la práctica supone, someter todos y cada uno de los recursos a las necesidades estratégicas de la Agencia Local.

Las aportaciones efectuadas por el propio equipo técnico concluyen en la conveniencia de diseñar un nuevo organigrama en el que se reflejen claramente los departamentos o áreas, los órganos de dirección, las funciones y competencias, los mecanismos para la toma de decisiones, la división de la organización en unidades de actuación, y el establecimiento de la jerarquía en las relaciones de los miembros de la organización, para ser más eficientes.

2. Análisis Estratégico

El propósito del plan estratégico consiste en explicar en los términos más claros posibles dónde ha de situarse la organización en los próximos cuatro años, las personas implicadas en el desarrollo de las actuaciones y la identificación correcta de los pasos necesarios para llegar a alcanzar los objetivos estratégicos y situar a la Agencia en el espacio de liderazgo pretendido.

2.1 Identificación de la Misión, los Valores y la Visión

La razón de ser de la Agencia Local de Desarrollo Económico y Social de Alicante, lo que hacemos, para qué, cómo y para quién lo hacemos constituye la principal aspiración como organismo autónomo del

Ayuntamiento para la promoción de políticas de desarrollo económico para la ciudad. La expresión de dicha **misión** es la siguiente:

- A. Impulsar el desarrollo económico** del municipio.
- B.** Promover un proceso de dinamización social, cultural y formativo que fomente la **creación de nuevas empresas** y, por ende, de **empleo**.
- C.** Promover y desarrollar una **formación** adecuada para la capacitación de los trabajadores y favorecer su inserción efectiva, conforme a las necesidades reales de las empresas del municipio.
- D.** Promover la inserción laboral de **colectivos con mayor dificultad**.

E. Apoyar la **consolidación** y la cooperación entre las empresas.

F. Promocionar la oferta de **suelo industrial**, e **invertir** en sectores económicos de interés para el Municipio.

G. **Impulsar** y gestionar **pactos territoriales** de empleo.

Los más de diez años de existencia de la Agencia han acuñado un estilo de trabajo en la organización basado en un conjunto de principios o **valores** con el que se identifican los miembros de la misma y que contribuyen decisivamente a la consecución de sus logros.

Los valores identificados por los integrantes de la organización describen el ideario de la Agencia Local y condiciona el comportamiento de los recursos humanos implicados en cada área de actuación, determinando la relación con todos los grupos de interés de la misma. Los principios y fundamentos de actuación que ordenan la función de la Agencia como instrumento para la gestión y realización de los intereses generales que tiene encomendados son los siguientes:

1. Liderazgo. Queremos ser una entidad pública identificada como **referente** en su ámbito, que contiene todos los elementos de una iniciativa ganadora, adelantada a su tiempo, capaz de responder a las transformaciones económicas, abierta a la colaboración y al compromiso con el sector privado.

2. Legalidad. Fundamento de actuación que debe regir la función pública.

3. Economía, eficacia y eficiencia. Buscamos la mejor utilización de todos los recursos, el crecimiento y la orientación a los resultados de las acciones que desarrollamos

en interés general de nuestros grupos de interés, ciudadanos y resto de agentes sociales y económicos de la ciudad.

4. Igualdad de trato entre hombres y mujeres.

5. Objetividad, transparencia, integridad, neutralidad y austeridad. Ética profesional en el desempeño del servicio público. Nos ajustamos a las más estrictas exigencias éticas, de rectitud y honestidad. Queremos transmitir y compartir una información veraz y fiel a la realidad, contrastada y al alcance de toda la organización.

6. Excelencia en el servicio a la ciudadanía y a los intereses generales. Orientación a los grupos de interés con quienes se relaciona la Agencia, en una permanente actitud proactiva para dar respuesta a las necesidades manifiestas y latentes de los ciudadanos, mediante la empatía, la escucha activa y el trato amable y profesional.

7. Trabajo en equipo y desarrollo y cualificación profesional permanente del personal empleado. Trabajamos de forma coordinada para conseguir sinergias multiplicadoras de las acciones individuales entre los distintos departamentos. El espíritu de equipo se consigue gracias a la puesta en común y la participación activa en la toma de decisiones para cumplir con la **misión** de la Agencia.

8. Evaluación y responsabilidad en la gestión. La implementación de este plan constituye un compromiso de actuación para los próximos años, que nos exige cumplir y explicar su cumplimiento. Aplicamos las actuaciones y programas para alcanzar los objetivos planteados, conseguir las metas comunes y desarrollar las iniciativas de cada departamento.

9. Jerarquía en la atribución, ordenación y desempeño de las funciones y tareas.

10. Cooperación con las demás administraciones públicas, y otras entidades públicas y privadas en la consecución del pleno empleo como objetivo esencial de la actuación de la Agencia.

11. Implantación progresiva de **nuevas tecnologías de la información** y de la administración electrónica para garantizar el derecho de los ciudadanos a relacionarse con la administración y acceder a los servicios públicos por estos medios.

12. El personal vinculado a la Agencia, empleado público o no, en el desarrollo de sus funciones para cumplir los objetivos asignados actuará de acuerdo con los principios de

imparcialidad, profesionalidad, diligencia, buena fe, confidencialidad, responsabilidad, ejemplaridad y honradez.

La Agencia de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Alicante, en cumplimiento de su objeto social lleva a cabo una acción pública de fomento económico, desarrollo empresarial e implementación de políticas activas de empleo.

La **visión**, es decir, la declaración que describe cómo desea ser la Agencia en el futuro y en qué escenario pretende situarse a través de la ejecución de todos los proyectos y programas previstos en el presente plan es la siguiente:

Ser un **referente en formación y empleo**, a través de programas que combinen la enseñanza de un oficio, la educación en valores y habilidades sociales, con la aplicación simultánea e inmediata del conocimiento en empresas locales que se comprometan con la inserción efectiva de los alumnos.

Ser un **modelo en el apoyo a sectores empresariales**, desde donde se desarrollen actividades y proyectos en los sectores económicos estratégicos de la ciudad, seleccionados por su importancia, análisis de necesidades o tendencias del mercado.

Destacar como gabinete de estudios socioeconómicos, a través de la realización de informes y estudios sobre la realidad socioeconómica de Alicante y su área metropolitana. Ser, en definitiva, un **referente en la producción de información socioeconómica en la ciudad**.

Ser **líderes en incubación empresarial**, desarrollando en coordinación con las demás administraciones, instituciones y agentes sociales todo un itinerario de apoyo a los **emprendedores** y empresarios.

Ser reconocidos como **centro público de gestión de recursos empresariales** avanzados, mediante la ejecución de acciones de apoyo a la creación empresarial, dando respuesta inmediata a las demandas de los sectores emergentes, así como a las nuevas necesidades de los tradicionales.

La Agencia de Desarrollo Local de Alicante tiene que **ser reconocida por la ciudadanía en su conjunto como el servicio público municipal comprometido con el desarrollo económico y social de la ciudad, en cualquier foro y ámbito territorial.**

Los ejes estratégicos fundamentales para el **impulso económico y social de Alicante** son:

- **INNOVACIÓN** en las Pymes mediante la incorporación de talento y nuevas tecnologías.
- **SOSTENIBILIDAD** como valor diferenciador de nuestro sector empresarial y de las iniciativas emprendedoras;
- **INTERNACIONALIZACIÓN** a través de actividades de promoción exterior realizadas desde la Agencia
- **REVITALIZACIÓN** de espacios empresariales mediante la mejora, renovación y ampliación de los espacios productivos de Alicante.
- **FORTALECIMIENTO** de la actividad empresarial potenciando su innovación, fomentando la cooperación entre empresas y entidades socioeconómicas

2.2 Amenazas y oportunidades. Factores clave de éxito del Plan.

El Análisis DAFO es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa u organización en su mercado o

entorno (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Análisis Externo

La situación externa, que analizamos en este apartado, se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. A partir de este análisis debemos poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo nos podemos defender de cada amenaza?
- ¿Cómo podemos aprovechar cada oportunidad?

Amenazas

1. Reducción presupuestaria como consecuencia de las actuales medidas tendentes a reducir el déficit público y graves tensiones de tesorería.
2. Vinculación de la mayoría de nuestras actuaciones en materia de formación para el empleo, programas impulsados por parte de otras administraciones, fundamentalmente de la autonómica, lo que nos subordina a una dependencia de su financiación.
3. Capacidad de toma de decisiones, competencias y funciones tasadas y limitadas por el reparto de competencias constitucional. La administración local puede actuar en todo aquello que afecte al interés general de sus ciudadanos, pero directamente no tenemos potestad legislativa ni competencia obligatoria asignada en materia de creación directa de empleo y para la creación de políticas activas de empleo. Subordinación a las políticas diseñadas por las administraciones central y autonómica.
4. Indefinición de las nuevas políticas activas de empleo. Se desconoce el papel a jugar por la administración local.

5. Crisis económica y de confianza generalizada. Exigencia de inserción en las nuevas políticas activas de empleo subvencionadas. Riesgo trasladado exclusivamente a la administración local.

6. Demora en la aprobación del nuevo P.G.O.U..

7. Ausencia de un plan estratégico de desarrollo de la ciudad, debidamente consensuado con el resto de instituciones y agentes sociales.

8. Problemas de coordinación dentro y fuera del Ayuntamiento. Duplicidades, muchas entidades haciendo lo mismo. Se deberían de repartir las funciones, competencias y actividades entre las diversas instituciones, según su naturaleza.

9. Reticencia al cambio hacia nuevos paradigmas. Rechazo inicial a la necesidad de adaptación a un nuevo entorno de necesidades; las circunstancias cambian y por tanto también el plan de acción, y por ende, el desempeño de los funcionarios.

Oportunidades

1. Proyectar una nueva imagen pública de administración local, cercana, eficiente, capaz de impulsar iniciativas para superar la crisis, favorecer la inserción de los desempleados y fomentar un modelo de economía sostenible y altamente competitiva.
2. Ser punto de referencia y de encuentro del resto de entidades de la ciudad que trabajan para la creación de empleo y riqueza. Prestigio alcanzado en el ámbito del Emprendedurismo.
3. Ser capaces de impulsar un plan estratégico global para el desarrollo económico y social de la ciudad.

La mejora de la actividad económica y la generación de empleo son los ejes vertebradores de los compromisos asumidos por el equipo de gobierno actual con la ciudad de Alicante y sus ciudadanos. En este contexto, la puesta en marcha de un **Plan de Competitividad** de la ciudad constituye una apuesta a más largo plazo por ordenar y sistematizar los compromisos adquiridos, en el marco de la construcción de una ciudad que sea capaz de competir en un entorno complejo.

El establecimiento de un **horizonte temporal 2020**, supone alinear la estrategia urbana de Alicante con la de la Unión Europea y su propia estrategia Europa 2020, así como adecuarla al periodo de gestión de los fondos europeos 2014-2020, en los que Alicante se posicionaría de manera adecuada para afrontar el futuro.

Asimismo, situaría a Alicante como una ciudad planificada y previsible para inversores, visitantes y empresas.

4. Desarrollar acuerdos con otras entidades para trabajar conjuntamente y cumplir objetivos comunes sin necesidad de solapar o duplicar servicios. Desarrollar estrategias globales de trabajo que incluyan a otros municipios, comarcas, etc.

2.3 Estrategias futuras: debilidades y fortalezas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: debilidades y fortalezas.

A partir de este análisis debemos poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo podemos detener cada debilidad?
- ¿Cómo podemos explotar cada fortaleza?

Debilidades. Áreas de mejora.

1. Recursos insuficientes. Aumentar la aportación de diferentes administraciones (Ayuntamiento, CCAA, Estado, Unión Europea) al área de desarrollo y empleo municipal.
2. Escasa singularización de nuestros servicios. Extender la promoción y la gestión de una cartera de servicios propio.
3. Influencia de la situación financiera del propio Ayuntamiento y del resto de Administraciones, debido a la dependencia de otras entidades para financiar proyectos. Conseguir la máxima independencia y diversificación de fuentes de financiación.
4. Enorme incertidumbre en la economía, entornos muy cambiantes; elevadas tasas de empleo sumergido; desajustes salariales entre hombres y mujeres; y baja cualificación y formación de los jóvenes. Tejido empresarial muy debilitado por la crisis y de enorme volatilidad (la mayoría de los negocios cierran al año de apertura). Establecer y definir itinerarios de inserción y apoyo a la incubación empresarial con el máximo nivel de sostenibilidad.
5. Limitaciones legales para determinados ámbitos de intervención (no incidencia en el mercado laboral). La Agencia no tiene competencias en materia de empleo. Diseñar y defender un modelo de desarrollo hecho a la medida de la ciudad, es decir, alineado con su estrategia de competitividad urbana. Atraer recursos alineados con la estrategia.
6. Desconfianza y descrédito de las administraciones y del papel de los funcionarios por parte de nuestros grupos de interés. Excesiva tramitación burocrática a la hora de crear un negocio, solicitar una subvención,

presentar documentación a otra entidad. Rediseñar protocolos y procesos de trabajo orientados a la satisfacción del “cliente”.

7. Necesidad de mayor coordinación interna y necesidad de planificación de las acciones. Ineficiencias en la gestión del tiempo de trabajo, falta de reuniones de coordinación y tratamiento más pormenorizado de los asuntos y decisiones. Diseñar un organigrama alineado a las necesidades y actuaciones planificadas por la Agencia.

8. Necesidad de dotar de estabilidad laboral a parte del equipo de funcionarios y dotar las plazas interinas. Establecer las medidas para afianzar la estabilidad laboral de la plantilla de la Agencia.

9. En formación y empleo existe la necesidad de crear estructura en los procesos y los equipos, abandonar prácticas acomodadas y obsoletas e impulsar acciones por áreas con acciones bien definidas, que sean resultado de una labor de prospección y orientación que satisfagan las demandas de inserción. Formar y preparar especialistas en gestión de desarrollo local cuyo desempeño esté sometido a un sistema de dirección por objetivos.

10. La Agencia soporta una importante dependencia de los programas de la Generalitat, hasta el extremo de que las subvenciones “nos han llevado a nosotros, no nosotros a las subvenciones”. Ello exige el diseño de un programa de formación propio, con un equipo potente de prospección que analice necesidades de formación de los empresarios locales y que genere inserción efectiva. Mejorar los sistemas para detectar y encauzar los movimientos en el mercado laboral y subordinar los programas de formación al cumplimiento de objetivos de inserción real.

11. La Agencia debe abrirse a nuevas estrategias de promoción económica en las que no somos referente: internacionalización, captación de inversiones, nuevos espacios productivos (parques tecnológicos, modernización de polígonos industriales). Extender la promoción y la gestión de nuestra

cartera de servicios.

12. Nos falta conciencia de que el objetivo esencial de todos los departamentos de la ALDES es la reducción del desempleo. Rediseñar protocolos y procesos de trabajo orientados a la satisfacción total del “cliente”.

13. Carencias en la comunicación, tanto externa, pues se desconocen tanto nuestra actividad como los medios y recursos a disposición del ciudadano, como interna, puesto que la información no es emitida y recibida correctamente por los concernidos. Instrumentar la comunicación y potenciar un plan de medios alineado con la estrategia global de la Agencia.

14. Ausencia de una marca de referencia que sintetice la actividad de la Agencia, tal y como sucede en otras ciudades: “Madrid emprende”, “Barcelonactiva”, “Valencia emprende”, “Sevilla global”. Por ese motivo, la imagen que proyecta la ALDES al exterior es en general neutra. Ni buena ni mala. Está ahí. Supeditar la estrategia de marca a la estrategia de comunicación, evitar la proliferación de nombres y logos que conducen a la confusión. Apostar por una estrategia de posicionamiento bien definido.

15. Aún carecemos de PRESTIGIO, porque no somos referente. Con frecuencia no somos todo lo eficaces, eficientes y ágiles que deberíamos. En ocasiones no empatizamos con nuestros usuarios. No siempre les damos respuesta. Aumentar nuestra cuota de reconocimiento ante nuestros grupos de interés mediante el cumplimiento del plan estratégico: dar cuenta del logro de los objetivos.

16. Cierta desorganización en el trabajo y, en algunos casos, falta de motivación. Definir y delimitar las funciones y responsabilidades de todos los puestos de trabajo.

17. Demasiadas veces no logramos reinsertar a las personas que formamos. Rediseñar protocolos y procesos de trabajo orientados a la satisfacción de la necesidad de nuestro usuario.

18. Carecemos de un observatorio que mida el esfuerzo, el coste, la comunicación, el resultado y la eficacia de nuestro trabajo. Ausencia de una memoria anual que sintetice la labor del organismo. **Desarrollar buenas prácticas de documentación y generación de informes al servicio de un mejor desarrollo de la actividad de cada área de trabajo.**

19. Falta de motivación de un sector minoritario de la plantilla. **Aprobación de un nuevo organigrama de la Agencia, nuevo comité de coordinación, nuevos programas a ejecutar y modificaciones necesarias en la RPT.**

20. Desequilibrios en la carga de trabajo. Acumulación de tareas en parte de la plantilla frente a otros trabajadores que gestionan pocos asuntos. **Aprobación de un nuevo organigrama para la Agencia con un reparto más equitativo de los programas a ejecutar.**

Fortalezas

1. Cobertura presupuestaria gracias a la aportación fija anual del Ayuntamiento al presupuesto de la Agencia. Posibilidad de incrementar esa aportación en función de nuestra capacidad de generación de resultados.

2. Equipo humano con estabilidad laboral y gran experiencia en su área de competencia que, inicialmente, resulta suficiente en número de efectivos y cualificación técnica para abordar los retos previstos en este plan. Alto nivel de implicación y entusiasmo por parte de los puestos directivos y con responsabilidad sobre otros trabajadores.

3. Ser administración local, luego parte del Estado constitucionalmente reconocido.

4. Proximidad al ciudadano, conocimiento del territorio y acceso a toda la información de todas las áreas municipales. Posibilidad de

coordinar actuaciones con otras áreas del Ayuntamiento..

5. Liderazgo político y profesional reconocido.

6. Infraestructura en edificios y dependencias ya ejecutada.

7. Como organismo autónomo, disponemos de mayor agilidad, eficacia y eficiencia que el resto del Ayuntamiento.

8. Situación contable y presupuestaria saneada y con superávit. No existe endeudamiento financiero.

9. Autonomía para diseñar formación propia. Autonomía para atraer vías de financiación alternativa para la ejecución de acciones. Autonomía para la pertenencia a redes nacionales o internacionales, lobbies o grupos de influencia.

10. Organización abierta a nuevas iniciativas, ideas y nuevas posibilidades de futuro. Capacidad para generar e impulsar proyectos.

3. Identificación de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos servirán de guía y referencia durante los próximos años para todos los miembros integrados en la Agencia Local de Desarrollo Económico y Social de Alicante, tanto para la ejecución de actividades operativas como aquellas de más valor y contenido estratégico.

A continuación exponemos los objetivos que nos proponemos alcanzar durante los próximos cuatro años:

3.1 Objetivos generales

Los postulados de misión, visión y valores son los pilares sobre los que deben definirse los objetivos estratégicos, tanto los generales como los específicos de la Agencia.

Sobre estos ejes se ha diseñado la reorganización del organigrama de la Agencia, con el fin de redefinir los mecanismos de toma de decisión, las distintas áreas de actuación, los programas que se van a desarrollar y las relaciones entre los distintos departamentos y personas implicadas.

Con este nuevo escenario de trabajo se pretende generar una **nueva cultura** en esta área de la administración local, que facilite a los responsables políticos, a los jefes de cada departamento, a los miembros del comité de coordinación de actividades y a todo el equipo humano, la óptima planificación de las acciones y la toma de decisiones, con el fin de cumplir con el mandato de los órganos de gobierno a través de criterios homogéneos, coherentes y sólidos.

Los objetivos estratégicos definidos para la Agencia en este Plan Estratégico son:

1. Mejorar el servicio a nuestros grupos de interés.

Diseñar un portfolio de servicios al ciudadano que mejore sus condiciones de desarrollo profesional, adaptado a las necesidades de cada momento y con una apuesta decidida hacia la potenciación de la actividad empresarial de la ciudad.

2. Mejorar la financiación de la Agencia.

Mantener el equilibrio presupuestario y recuperar un sistema de financiación estable como factor decisivo para la consecución de nuestros fines y objetivos. Es más necesario que nunca alinear la gestión económico-financiera con la estrategia de la Agencia y analizar, vigilar y cumplir con las nuevas variables, requisitos y reglas de funcionamiento que se imponen en el nuevo escenario económico.

La nueva estrategia económico-financiera se sustentará en ampliar las vías de ingreso y la disminución o eliminación de cuantos gastos y costes sean prescindibles para el cumplimiento de los objetivos.

En un contexto económico especialmente complejo en España, las Administraciones Públicas deben buscar nuevas fórmulas de financiación, al objeto de hacer viables los servicios públicos y cumplir la normativa reguladora de los mismos, que determina que no podrán ser deficitarios.

Especialmente difícil es la situación en las Entidades Locales, que llevan a cabo multitud

de servicios impropios, para los que no cuentan con la financiación suficiente, por lo que, una ciudad como Alicante debe articular mecanismos diversos para su financiación:

- Participación en **programas de financiación de la Unión Europea** (URBAN, FSE, etc.), para lo que es clave el diseño de una estrategia alineada con la Estrategia Europa 2020.
- Participación en **programas de financiación del Estado español y de la Generalitat Valenciana**, en un contexto cada vez más competitivo.
- Establecimiento de **mecanismos de colaboración público-privada**, que faciliten la gestión y la explotación privada de los servicios públicos.
- Diseño de **programas de patrocinio** para determinados eventos, acontecimientos, etc., que posibiliten la realización de actividades y proyectos.
- Ejercicio compartido de competencias y **gestión conjunta de servicios** con otras Administraciones Públicas, etc.

3. Mejorar la percepción social de la Agencia Local de Desarrollo Económico y Social de Alicante, y sus valores.

Es preciso que difundamos y posicionemos este servicio a los ciudadanos de Alicante, como uno de los más beneficiosos para la ciudad en su conjunto, impulsando adecuadamente las mejores políticas de formación e inserción laboral y desarrollando iniciativas innovadoras para el tejido empresarial.

4. Impulsar un plan de competitividad urbana para el desarrollo económico y social de Alicante.

En los últimos años, **Alicante ha estado expuesta a profundos e importantes cambios**. El crecimiento de la ciudad ha sido constante desde la década de los 80. El progreso social junto con la pujanza económica se ven reflejados en el crecimiento poblacional, en el incremento de la riqueza o en el cambio del perfil socio-demográfico de la ciudad.

Así, Alicante es hoy **una de las ciudades más importantes del Arco Mediterráneo** y ocupa un lugar preferente dentro de la Comunidad Valenciana y las Comunidades periféricas. Sin embargo, el camino recorrido debe tener continuidad, ser sostenido en el tiempo, para poder consolidar a la ciudad como un núcleo atractivo.

Por ello, es clave en este momento de dificultades económicas, problemas de desempleo y creciente competitividad seguir profundizando en los cambios que han transformado la ciudad en los últimos años, que permitan a la ciudad continuar **avanzando en la construcción de un nuevo modelo urbano que la diferencie y la posicione** a la vanguardia de los municipios españoles.

En definitiva, pese a la actual situación económica y el complicado estado del mercado de trabajo a nivel global, **Alicante cuenta con las fortalezas estructurales suficientes** para hacer frente a la situación y mitigar sus efectos negativos.

En un contexto de competitividad territorial, algunos de los principales **retos a los que se enfrenta la ciudad de Alicante** en los próximos años son los siguientes:

1. **Nuevo impulso empresarial para la generación de empleo**; que permita mejorar la actividad económica y empresarial de la ciudad, así como reducir las tasas de paro en Alicante.

2. Consolidación de un modelo turístico diferenciado; estableciendo una estrategia coherente y específica de la ciudad de Alicante, con el objetivo de incrementar su atractivo como destino.

3. Apuesta por una internacionalización relevante; determinando los agentes con los que debe relacionarse la ciudad, el papel que debe jugar Alicante en España y en el mundo y el público objetivo al que debe dirigirse (inversores, turistas, etc.).

4. Ejercer la capitalidad de la provincia; de forma que la ciudad de Alicante ejerza el liderazgo sobre el entorno y se constituya como el elemento, tractor clave para el impulso de la provincia.

5. Establecer una ventaja competitiva sostenible respecto de nuestro entorno (sobre todo Valencia); de forma que Alicante identifique aquellos aspectos que le diferencien de su entorno y le posicionen para competir por financiación y recursos.

6. Diseñar una estrategia de financiación óptima para el futuro; estableciendo los mecanismos de financiación necesarios para acometer las transformaciones que Alicante requiere a medio/ largo plazo.

7. Y ser conocidos y reconocidos (nacional e internacionalmente); que permita a Alicante ser visible y atractiva para terceros.

3.2 Objetivos específicos

Los ejes estratégicos centrales de la Agencia serán: las áreas de **empleo** y de **promoción económica**.

EMPLEO

La crisis hace estragos en términos de desempleo, si bien tiene su peor vertiente en la elevada tasa del paro juvenil.

No debemos ignorar que el modelo alemán de **Formación Profesional** (sistema dual) está siendo todo un éxito porque ha conseguido rebajar el paro juvenil en el país. En España, que llegamos al 45% en este mismo dato, parece necesario que cunda el ejemplo desde todos los ámbitos.

El modelo de Formación Profesional que tiene Alemania consiste en que los alumnos estudian y trabajan al mismo tiempo en empresas privadas con una beca-salario de 450 euros, lo que permite fomentar la formación dual de los estudiantes gracias a la estrecha colaboración entre las empresas y los centros educativos.

Desde la Agencia Local, y a pesar de la ausencia de competencias en políticas activas de empleo, queremos apostar por un modelo de formación basado en este principio, porque entendemos que sin preparación y sin cualificación, acceder al mercado laboral es mucho más difícil.

Con la perspectiva de un modelo formativo que ha generado escasa inserción laboral, apostamos por un sistema que responda a la necesidad de ir más allá de las prácticas tradicionales de la Formación en Centros de Trabajo (FTT), evolucionando hacia algo más novedoso, donde el alumno de cualquier

programa se integre más en la empresa a través de estancias formativas

Mediante la suscripción de convenios con compañías locales pretendemos responder a la necesidad de las empresas de conocer al futuro trabajador en su ámbito, adecuándose a sus valores y al tipo de trabajo. En este aspecto apelaremos a la capacidad de los empresarios, profesionales, técnicos y empleados de nuestras empresas locales para orientar y participar en la estructura y contenidos de los programas de formación laboral.

Las tímidas experiencias desarrolladas en esta área, en la Agencia y hasta la fecha, han recibido una excelente valoración a través de diversos programas de estancias formativas en diversos centros y empresas; de hecho, muchos de los alumnos que las han realizado, han acabado consiguiendo ese trabajo. Resaltamos la importancia de inducir en el alumnado la cultura del esfuerzo en consonancia con la buena inserción laboral que podemos obtener en empresas de diferentes sectores económicos de la ciudad.

El modelo que impulsaremos (“escuela-empresa” o “estudias y trabajas”) responderá a las necesidades transmitidas por las propias empresas, de modo que las actividades programadas por el tutor de cada proyecto y la empresa se desarrollarán con una duración diaria de un mínimo de horas, en jornadas de mañana o tarde. Asimismo, se beneficiarán de estos acuerdos los profesores, que podrán participar en actividades de formación que las empresas desarrollen para sus trabajadores.

Nuestro principal objetivo para los próximos cuatro años es mejorar los niveles de empleo, reduciendo la tasa de paro y aumentando la de ocupación.

Las líneas de actuación en materia de empleo, se articularán a través de tres departamentos: **prospección, ocupación y formación**. Los programas específicos serán las siguientes:

Plan de Empleo 2012-2015.

El Plan de Empleo 2012-15 será impulsado desde el Ayuntamiento de Alicante a través de la Agencia Local de Desarrollo como uno de los ejes primordiales del presente Plan Estratégico, dirigido a mejorar los niveles de empleabilidad de los ciudadanos, fomentando la creación de nuevos puestos de trabajo a través de nuevas políticas de empleo.

Desde la proximidad y cercanía que la Agencia Local de Alicante tiene con la problemática de los alicantinos que se encuentran en desempleo, se diseñarán anualmente, planes y programas con el objetivo de apoyar de forma directa a los colectivos más desfavorecidos.

Centro Local de Empleo. Insértate.

A través del “Centro Local de Empleo”, técnicos especializados atenderán y asesorarán a los ciudadanos y se diseñarán itinerarios de inserción socio-laboral individualizados.

Los objetivos de esta actuación serán:

1. Identificación de una infraestructura óptima donde atender a los ciudadanos desempleados de Alicante.
2. Puesta en marcha de un nuevo servicio de inserción laboral basado en el modelo “estudias y trabajas”. Dicho modelo está siendo experimentado con éxito por la UMH.
3. Diseño de itinerarios individualizados de inserción atendiendo a los diversos perfiles profesionales.
4. Puesta en marcha de la nueva atención integral de empleo.

Técnicos de empleo ofrecerán atención individualizada, asesoramiento, técnicas de

búsqueda de empleo, creación de currículum, formación ocupacional, prácticas no laborales en empresas, así como tutoría continua para encontrar un empleo.

5. Análisis a través de entrevistas individualizadas de las necesidades profesionales e individuales de los alicantinos.

Orientación laboral desde las perspectivas del mercado laboral alicantino.

Ofrecer el autoempleo como vía alternativa para la inserción laboral.

Acciones dirigidas a fomentar la inserción laboral a través de una red de inserción socio-laboral.

Instituto de Nuevas Ocupaciones.

La evolución socioeconómica de la ciudad, junto con el impacto de las nuevas infraestructuras desarrolladas en nuestro municipio, conllevan la aparición de nuevas oportunidades de empleo y autoempleo en la ciudad.

Por ello, se crea un Instituto donde se detecten los nuevos yacimientos de empleo, con el objetivo de ofrecer a los alicantinos desempleados nuevas oportunidades para su inserción laboral.

Los objetivos de esta actuación serán:

A. Cubrir nuevas necesidades de empleo en Alicante.

B. Detectar sectores con alto potencial en la generación de puestos de trabajo.

C. Análisis del contexto socio-demográfico de la población: envejecimiento de la población, mejora de la calidad de vida, impacto de las nuevas tecnologías, aumento del nivel

educativo, mayor nivel de protección al medio ambiente.

D. Formación e inserción en servicios de la vida cotidiana, ocio, medioambientales, proximidad, mejora de la calidad de vida.

E. Formación e inserción para las ocupaciones de difícil cobertura.

F. Fomentar una economía al servicio del empleo potenciando los nuevos sectores emergentes.

G. Realizar estudios e informes sobre la evolución económica y las perspectivas de futuro de la ciudad.

H. Los resultados obtenidos en este instituto servirán de apoyo para el desarrollo del Plan de Empleo 2012-2015, así como para la inserción de los usuarios del centro local de empleo.

Plan Joven de Ocupación.

La alta tasa de desempleo que padece el colectivo de jóvenes en nuestra ciudad hace imprescindible la puesta en marcha de un plan específico de empleo diseñado por y para mejorar las perspectivas laborales y de mejora de la calidad de vida de los alicantinos menores de 35 años.

El Plan Joven tiene como objetivo estructurar unas líneas estratégicas de intervención dirigidas a las necesidades y problemática de la inserción de los jóvenes, para aumentar sus perspectivas de futuro y su nivel de competitividad.

Nos fijamos los siguientes objetivos:

1. Fomentar programas de inserción laboral para jóvenes.

2. Desarrollo de tutorías con expertos profesionales que incrementen el nivel de

empleabilidad de los jóvenes a través de un programa individualizado.

3. Especialización de los perfiles profesionales de los jóvenes.

4. Programa de Autoempleo en Alicante.

5. Creación de un Centro de Alto Rendimiento para el desarrollo de nuevas ideas creativas e innovadoras.

6. Apoyo a las vocaciones en los sectores de la ciencia, la tecnología y las ingenierías.

7. Nuevas líneas de formación ocupacional dirigidas a fomentar la creación de empleo de los jóvenes con dificultades de inserción laboral.

8. Fomento de prácticas no laborales en empresas de la ciudad de Alicante.

9. Plataforma de trabajo de jóvenes on-line.

10. Creación de un web-site de empleo joven.

11. Plan de formación continua para jóvenes emprendedores.

12. Fomentar la colaboración con los observatorios ocupacionales de las universidades de Alicante.

Banco de recursos para la creación de empleo.

La Agencia creará un Banco donde se identificarán los recursos para la creación de empleo y empresas, disponibles en el municipio de Alicante y articulará un sistema de información para su puesta en marcha.

El Banco de Recursos aglutinará las ofertas y demandas laborales de la ciudad, así como las oportunidades de implantación de nuevos negocios, ofreciendo a los alicantinos un

espacio que incremente las posibilidades de encontrar un nuevo empleo.

Los objetivos identificados en este capítulo son:

A. Poner en valor los recursos humanos y materiales disponibles para la creación de empleo y empresas en Alicante.

B. Articular un mercado de conocimiento que facilite las sinergias entre todas las personas que quieren integrar el mercado de trabajo.

C. Creación de un acumulador de ofertas laborales, con información en tiempo real, procedentes del Servicio Valenciano de Empleo, administraciones públicas, empresas privadas, portales de empleo, redes sociales, prensa, asociaciones, entre otros.

D. Recursos para el autoempleo.

E. Bases de datos de locales vacíos o en alquiler/venta de la ciudad.

F. Suelo industrial disponible.

G. Viveros de empresas.

H. Estudios de mercados.

I. Portal de demandas empresariales de la ciudad de Alicante.

J. Información sobre los nuevos proyectos e infraestructuras que se desarrollan en la ciudad de Alicante.

PROMOCION ECONÓMICA

La transformación del entorno y la evolución organizativa permiten revisar y modernizar los pilares en los que se debe fundamentar la acción de la Agencia Local para los próximos años.

Resulta evidente que el entorno económico actual, la economía globalizada, exige cambios en los tradicionales factores de crecimiento. Es la consecuencia natural del tránsito desde una economía intensiva en mano de obra a una economía intensiva en conocimiento.

En la economía alicantina conviven dos realidades económicas bien diferenciadas. Por un lado, tiene todavía algunas de sus bases asentadas en un modelo económico en el que los factores de competitividad están en fase de agotamiento y por otro, cuenta con herramientas propias de la economía del conocimiento.

Lo anterior, que es una realidad constatable en la estructura económica alicantina, es además lo esencial a la hora de marcar los objetivos estratégicos de una Agencia que nace para dinamizar y apalancar las potencialidades económicas de la ciudad de Alicante.

Por este motivo la Agencia Local debe enfocar sus políticas en las dos direcciones señaladas. Por un lado, alimentando los motores para conseguir renovar los factores de valor añadido capaces de hacer que las actividades y los sectores sean cada vez más competitivos a escala global. Y, por otro, activando todos los mecanismos posibles y poniendo en marcha políticas que favorezcan el crecimiento y la aceleración de aquellas otras realidades de nuestra economía que ya se asientan en los pilares del nuevo modelo económico. Debe constituirse como una herramienta de incentivo y ayuda para los sectores y actividades de la

economía del conocimiento. Obviamente, existen motores que coadyuvan en las dos direcciones. Unos en mayor y otros en menor medida. En cualquiera de los casos, dichos motores han sido identificados como cruciales ya que trabajan en términos de renovación y de aceleración del modelo económico. El trabajo de la Agencia Local tendrá especial relevancia en la activación de estos motores comunes.

En definitiva, la renovación del actual modelo económico y la aceleración del nuevo son los grandes pilares estratégicos para los próximos años. En este empeño la actividad de la Agencia se dirigirá fundamentalmente a impulsar nuestra economía llevando a cabo las acciones con mayores probabilidades de éxito y potenciará los apoyos para acelerar el nuevo modelo económico al amparo de aquellas actividades de mayor valor añadido.

En esta línea la Agencia dedicará especial atención a aquellas áreas o sectores en los que Alicante parta con una posición de ventaja en el ámbito nacional e internacional.

El papel de la Agencia Local es fundamental para lograr que las actividades económicas, de igual forma que en otros entornos económicos, encuentren en Alicante las mejores condiciones posibles para entrar en las rutas de renovación y aceleración.

Para ello se describirán las funciones en cada uno de los motores identificados, que podrán ir desde la identificación de necesidades, oportunidades y potencialidades hasta la decisión de acometer las acciones oportunas en solitario o en colaboración con otras administraciones.

El área de Promoción Económica de la Agencia trabajará distintos motores de competitividad, que quedan identificados a continuación:

Formación / Información

Uno de los motores de apoyo será la formación y la información. Las acciones sobre este motor son parte del núcleo duro de la actividad de una agencia de desarrollo económico. Y lo es tanto en su vertiente más generalista de mejorar el conocimiento y la información que se tiene de la realidad de emprender como en las más específicas y destinadas a pymes, micropymes y a emprendedores, que van encaminadas a mejorar el rendimiento en su actividad empresarial.

Talento

Otro de nuestros motores será el desarrollo del talento, porque si algo caracteriza y diferencia al nuevo modelo económico respecto del anterior es su intensidad en conocimiento y talento. Es, pues, uno de los motores claves para renovar el modelo económico y acercarlo al basado en los intangibles.

La Agencia Local debe tomar un papel activo como “agente desarrollador de talento”. Para ello, se debe intensificar el trabajo con Universidades, Escuelas de Negocio y en general con cualquier agente relevante en esta materia.

Tan relevante como el desarrollo del talento y del conocimiento necesario para el impulso económico es la capacidad de una economía para retenerlo y captarlo del exterior.

Nuestra ciudad cuenta con una importante base de desarrollo del conocimiento, además de unas condiciones estratégicas únicas para la formación de un capital humano a la vanguardia de nuestro país y del contexto internacional. Lo mismo podemos decir de la capacidad investigadora de nuestros centros de investigación y universidades.

Alicante debe dar un paso más y poner en marcha medidas que favorezcan que ese conocimiento se resida y permanezca en nuestra ciudad, ya que las mismas razones que incentivarán la retención del mismo favorecerán su importación.

Clusterización

Un tercer motor esencial para la ciudad consiste en la “clusterización”, es decir, promover acciones de integración de intereses en torno a sectores de actividad y plataformas económicas de competitividad, lo que resulta determinante para aprovechar las potencialidades y las sinergias para cubrir las posibles carencias derivadas de la falta de dimensión de algunas actividades de nuestro tejido económico.

La Agencia debe incentivar, colaborar e incluso liderar la constitución de clusters en aquellos sectores de actividad con mayores potencialidades de aprovechamiento.

Sostenibilidad

En el marco del desarrollo de nuevos ecosistemas empresariales y económicos, la Agencia debe apostar por la sostenibilidad. Alicante, desde la Agencia de Desarrollo Económico y Social del Ayuntamiento, debe asumir los postulados del desarrollo sostenible y coadyuvar en el proceso de corresponsabilización hacia la gestión de nuevos hábitos desde el punto de vista del desarrollo económico.

Inversión

La inversión será otro de los motores de renovación y transformación de la economía local.

Obviamente, la inversión es un motor que en ningún caso puede ser manejado directamente por la Agencia Local ya que requiere la

participación de todo el sector público y el sector privado. Sin embargo, sí que deberá facilitar la creación de entornos y condiciones que favorezcan y promuevan la inversión productiva.

Financiación

Para que el tejido empresarial tenga capacidad de renovar o acelerar sus bases de crecimiento, el nuevo entorno económico exige que se cuenten con instrumentos de financiación e inversión a la altura de la sofisticación de los retos actuales. En las economías más desarrolladas se cuenta con variados y especializados canales de inversión y financiación que hasta hace pocos años eran prácticamente desconocidos en nuestro país.

Empiezan a generalizarse herramientas como el Capital Riesgo, el Capital Semilla, las Redes de “Business Angels” y los mercados negociados alternativos.

La Agencia Local debe facilitar la puesta en marcha de herramientas de este perfil que favorecerán la aceleración de los proyectos, las empresas y, en general, la consolidación en Alicante de la “Nueva Economía”.

Apertura Exterior

El apoyo a la internacionalización de la economía alicantina debe materializarse en una doble dirección: facilitando el crecimiento de las empresas, de sectores, o actividades estratégicos, a través de su proyección internacional (búsqueda de nuevos mercados, de socios internacionales,...), y abriendo nuestra ciudad al capital y a la inversión extranjera. Para ello, la Agencia debe disponer de herramientas que favorezcan e incentiven la implantación de empresas y proyectos internacionales.

Networking

Uno de los activos más importantes de la Agencia Local es su extensa red de colaboradores tanto locales como nacionales e internacionales. Es, además, una de las claves del desarrollo económico en nuestra economía globalizada. Se debe favorecer la construcción de redes de colaboración y ponerlas a disposición del tejido económico para convertir Alicante en una ciudad “conectada”.

Especialización

La Agencia de Desarrollo Económico, en su empuje de aceleración de la economía alicantina, ha de fomentar la especialización de las actividades, toda vez que constituye uno de los mayores factores de competitividad en el entorno económico actual.

La Agencia Local favorecerá las acciones de especialización, tanto en formación como en actividades productivas, a través de los servicios de asesoramiento y acompañamiento empresarial.

Eficiencia

El aprovechamiento de la capacidad instalada en el tejido productivo es uno de los pasos previos para la migración a modelos económicos basados en los nuevos factores de crecimiento. La eficiencia entendida en su vertiente más amplia, es decir, recursos humanos, recursos técnicos y tecnológicos, así como la eficiencia en los procesos, es obligatoria en toda la cadena de valor de una empresa o una economía.

La Agencia Local abordará medidas que favorezcan la eficiencia en términos generales del tejido económico, con especial atención a los sectores con mayores necesidades de apoyo así como a las Pymes y Micropymes.

Fomento de la Innovación

En la economía mundial, los sectores con mayor crecimiento son, entre otros, la biotecnología, las TICs y la nanotecnología, debido a que aportan al modelo económico algo tan importante en el momento actual como la innovación. Esa innovación no sólo debe ser uno de los motores principales de los nuevos sectores, sino también de los más tradicionales, ya que es una de las maneras de garantizar la mejora de la competitividad.

La ventaja competitiva basada en costes ha dejado de ser en nuestra economía algo posible. Es necesario, por tanto, que el conocimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico se sitúen al frente de las prioridades del desarrollo económico. La Agencia debe marcar el camino para poner en marcha acciones que reduzcan la brecha de innovación existente, por una parte, entre nuestra economía y la de nuestros vecinos y, por otra, la existente entre los sectores de Base Tecnológica y los que “por el momento” todavía no lo son.

Todo ello requerirá además buscar sinergias con otros organismos e instituciones.

Cultura Emprendedora

La base de cualquier renovación del modelo o aceleración del mismo es la cultura de emprender. El emprendimiento no forma parte del ADN, sino de la cultura y de la educación de una sociedad.

La Agencia debe seguir proponiendo acciones capaces de instalar el emprendimiento en nuestra ciudad.

Infraestructuras

El impacto que las infraestructuras económicas tienen sobre el desarrollo económico es

incuestionable. Desde el punto de vista de este plan son además instrumentos que apoyan las dos líneas estratégicas definidas. De esta forma se debe diferenciar, según su efecto en el modelo, entre las acciones de modernización y recuperación de las Infraestructuras existentes y la puesta en marcha de infraestructuras económicas de vanguardia en cuanto a su sectorización y a los avances tecnológicos que incorporan.

Eliminación Barreras Administrativas

En este terreno es mucho lo que tenemos que avanzar. La burocracia a la hora de poner en marcha un negocio se está reduciendo en España poco a poco, pero seguimos estando en el puesto número 38 en el ranking mundial (Datos del Estudio “Doing Business 2008” del Banco Mundial) con una media de 47 días, quedando así lejos de los países de la OCDE cuya media se sitúa en 15 días.

La Agencia debe impulsar acciones de este motor para convertir a nuestra ciudad en referencia nacional en cuanto a las facilidades para poner en marcha proyectos emprendedores.

Calidad

Obviamente es uno de los motores de competitividad por lo que conlleva de valor añadido y ventaja competitiva.

La Agencia Local debe incentivar y apoyar las medidas de incremento de la calidad y la excelencia de las actividades económicas alicantinas como medio para incrementar la competitividad de nuestro tejido empresarial.

Ejes de Acción

Una vez identificados los motores de competitividad y explicada la función de la Agencia en cada uno de ellos es necesario

dotar a las estrategias de sus brazos ejecutores.

Para ello, los motores de competitividad se han sometido a un análisis con el fin de identificar cuáles son los aspectos claves de cada uno de ellos, es decir, los mecanismos de ignición de dichos motores. A continuación, esos mecanismos han sido agrupados en torno a áreas de acción, lo que, en el ámbito de este Plan Estratégico, denominaremos ejes de acción.

En concreto, para la consecución de la estrategia definida en este primer plan, la Agencia Local contará con los siguientes ejes de acción:

1. Promoción de la internacionalización de la economía de Alicante.
2. Incremento y mejora de dotación de infraestructuras empresariales y nuevos espacios productivos.
3. Apoyo a la economía social.
4. Impulso de la competitividad de la Pyme alicantina.
5. Fomento del espíritu emprendedor.

Dichas líneas estratégicas sirven de base para la estructuración de esta área de la Agencia, en tres departamentos:

1. **Promoción empresarial.**
2. **Emprendedores.**
3. **Internacionalización:** **Inversión internacional.**

El Plan Estratégico 2012-2015 sigue la senda trazada por la Agencia en los últimos años,

como no podía ser de otra forma dado que estos objetivos parten de los principios y competencias fijados en sus Estatutos, aunque revisa y extiende los límites de lo que hasta ahora han sido sus líneas estratégicas.

La propuesta de gobierno para el Ayuntamiento de Alicante en el periodo 2012-2015 en materia de desarrollo y promoción económica marca los siguientes objetivos:

- A. Desarrollar un nuevo liderazgo económico de Alicante desde la concertación con otros agentes e instituciones.
- B. Apoyo a emprendedores y Pymes: de la idea a la empresa.
- C. Especial atención a las empresas de economía social y a los autónomos.
- D. Rediseñar un mapa industrial con nuevas infraestructuras empresariales.
- E. Alicante, como centro logístico del sur de Europa.
- F. Internacionalización de la ciudad de Alicante.

En esencia este documento establece como objetivo estratégico de Alicante el desarrollo económico de la ciudad mediante la dinamización del tejido económico y social. Ello será posible mediante actuaciones que cubran tres objetivos operativos:

1. Impulsar la competitividad como motor económico e industrial.
2. Apoyar el espíritu emprendedor y la creación de empresas.
3. Proyectar internacionalmente la ciudad de Alicante como espacio de inversión.

La Agencia impulsará, para el cumplimiento de los citados objetivos, un documento trabajado y consensado con los agentes sociales y económicos alicantinos que marcará las líneas maestras de un gran pacto local por el desarrollo.

Los objetivos estratégicos sobre los que la Agencia impulsará todas sus políticas, acciones y planes son:

1. Renovación del actual modelo económico
2. Aceleración del nuevo modelo económico.

Como los motores de competitividad que sustentan las líneas de estrategia impulsan en unos casos por igual a éstas mientras que en otros apoyan más a una que a otra, los ejes de acción servirán a las dos líneas de forma distinta en función de la estrategia bajo la cual se sitúen y, por tanto, contarán con acciones diferenciadas. En este sentido, también es importante señalar que el impacto de la Agencia Local sobre las líneas estratégicas a través de estos ejes de acción no va a ser uniforme.

Esto es así por las siguientes razones:

1. COMPETENCIAL: La Agencia no tiene competencias que le permitan actuar de forma DIRECTA en todos los ejes de acción.
2. DIMENSIÓN: La dimensión es en algunos casos factor determinante para impactar de forma sensible en la estrategia.

Es por esto por lo que la Agencia Local desarrollará sus programas dentro de los ejes de acción de tres formas distintas o, si se prefiere, asumiendo un rol concreto:

a) Líder, en aquellos ejes de acción en los que la dimensión de la Agencia sea suficiente para tener un impacto inmediato en la estrategia y además cuente con títulos competenciales que la faculten para ello.

b) Subsidiario, en los que necesariamente se tenga que contar con la participación de terceros para la puesta en marcha de las acciones.

c) Mixto, en aquellos en los que bien la dimensión, bien las competencias aconsejen desarrollar las acciones de forma indirecta (marcar estrategia, impulsar, sugerir,...) o coordinar su ejecución con otras áreas del Ayuntamiento.

3.3 Revisión análisis interno: actuaciones de mejora

A. Elaborar y comunicar el **plan estratégico**.

B. Liderar un **modelo de gestión y de servicio propio** y actualizado que responda adecuadamente a la grave situación de desempleo que sufre nuestra ciudad.

C. Potenciar la **vida interna** de la Agencia, y proyectar las acciones más beneficiosas.

D. Incrementar el **posicionamiento social** de la Agencia para garantizar su presencia ante nuestros grupos de interés.

E. Diseñar anualmente un **plan financiero** alineado con la estrategia de la Agencia. Reforzar la obtención de **recursos en base** a la consecución de **objetivos**.

F. Desarrollar unas buenas prácticas de **comunicación** interna y reforzar la comunicación externa de la Agencia. Diseño de una marca poderosa que conecte la estrategia

con la actividad. Diseñar y mantener una página web y desarrollar posicionamiento en redes sociales.

G. Diseñar y actualizar un porfolio de **servicios con alto valor**.

H. Integración de todos los centros y unidades de actuación en una única estrategia: **todos somos Agencia Local sirviendo a la ciudad**.

I. Rediseñar el **organigrama**. Crear un comité de coordinación y equipos de trabajo que faciliten la consecución de los objetivos, mejoras en la comunicación, gestión, control y seguimiento de los distintos programas y del funcionamiento de la Agencia.

J. Reorganizar y rediseñar las áreas y departamentos incorporando sistemas que mejoren la **eficacia y la productividad**.

K. Definir **protocolos** que permitan optimizar los procesos clave de la Agencia.

L. Aplicar un sistema de dirección estableciendo **objetivos e indicadores**, así como los sistemas de **evaluación del desempeño**, para todos los departamentos y personal.

M. Definir los perfiles ideales de los distintos puestos de trabajo, **adaptando la adscripción al puesto**, en función de los objetivos, funciones, responsabilidades y requisitos de cada programa o actuación.

N. Diseñar planes de **coordinación** y seguimiento de actuaciones con otras Concejalías, así como con las demás instituciones relacionadas con la Agencia.

O. Desarrollar una estrategia específica para potenciar el **flujo de financiación** por diversas vías complementarias a la del Ayuntamiento, en especial las derivadas de instituciones europeas.

P. Desarrollar planes que cubran las necesidades de formación para la modernización y diversificación del modelo económico de la ciudad.

Q. Desarrollar nuevas fórmulas de captación de sectores emergentes empresariales, así como de inversión privada y pública.

R. Impulsar diagnósticos y estudios prospectivos para detectar las necesidades y tendencias y poner en marcha actuaciones y servicios innovadores, específicos y eficaces.

3.4. Indicadores estratégicos

La Agencia Local incorporará a su organigrama funcional un **gabinete permanente de estudios socioeconómicos**.

Entre otros estudios e indicadores estadísticos de la ciudad, este departamento contemplará la elaboración y seguimiento de:

1. Barómetro de Economía Urbana:

El Barómetro de Economía Urbana será un informe de coyuntura trimestral que analizará, con profusión de texto, gráficas y tablas, la evolución de la economía alicantina en el corto plazo, con especial hincapié en la comparación con el entorno metropolitano, regional y nacional.

Dicha información utilizará exclusivamente internet como canal de difusión y cada informe incluirá una monografía con un análisis estructural de temática diversa.

2. Informe de la realidad socioeconómica.

El Gabinete tendrá la responsabilidad de servir de generador de conocimiento de la realidad

socioeconómica alicantina para todas las áreas del Ayuntamiento.

Dicho informe presentará, también, la evolución de la economía internacional, regional y provincial, es decir, del entorno económico más inmediato que afectará a la actividad local.

3. Informe sobre las empresas destacadas en Alicante.

Tendrá por objeto medir el nivel de excelencia empresarial, con información económica-financiera de las empresas más destacadas de Alicante y su área metropolitana. En este informe se presentará una descripción de las empresas líderes, gacelas y de alta rentabilidad más representativas.

4. Informe sobre actividad y plan de actuaciones de la Agencia Local.

La Agencia Local desarrollará diferentes protocolos de medición de las actuaciones llevadas a cabo para el cumplimiento del presente plan.

Conforme a la información obtenida de los distintos departamentos, áreas y programas, se confeccionarán informes con carácter trimestral, de cuyo contenido se rendirá cuenta al Consejo Rector de la Agencia y tras contar con su aprobación, se expondrá al conjunto de los funcionarios, empleados y grupos de interés.

La Agencia emitirá una memoria anual con una rendición global de sobre el grado de cumplimiento de los objetivos genéricos y concretos reflejados en el plan estratégico.

Los informes y la memoria contemplarán, como mínimo, información relativa a los siguientes extremos:

1. Empresas nacionales, internacionales o locales que se han interesado para instalarse en el término municipal.

2. Empresas nacionales, internacionales o locales creadas e implantadas en el término municipal.

3. Nivel de inversión.

4. Nivel de creación de empleo.

5. Número de empresas y emprendedores atendidos.

6. Nivel de empresas y emprendedores que ven satisfecha su demanda.

7. Perfil de empresas creadas.

8. Perfil de usuarios según el área al que haya acudido: empleo, formación, emprendedores, etc.

9. Número de inserciones gestionadas: empleo por cuenta ajena y autoempleo.

10. Número, impacto conseguido y nivel de satisfacción de demanda en la ejecución de convenios con entidades socio-económicas.

11. Seguimiento de actividad y cumplimiento de objetivos por parte de entidades socio-económicas de la ciudad que participen y colaboren con la Agencia Local.

12. Nivel de comunicación de actividad y nivel de fidelización de usuarios

13. Identificación de los costes de intervención y control en la aplicación del gasto (interna/externa).

4. Desarrollo de iniciativas y objetivos estratégicos

Una vez definido y determinado el marco estratégico de la Agencia Local, es imprescindible impulsar y extender a toda la organización los resultados, conclusiones y objetivos propuestos en el plan.

Se hace necesario revisar, rediseñar y reorganizar la Agencia en líneas, áreas, actividades, departamentos, programas, funciones y puestos de trabajo, para conseguir que los objetivos operativos y estratégicos puedan ser claramente conocidos, identificados y asignados en todos los niveles y puestos de la organización.

4.1. Plan de actuaciones

I. Desarrollo del Plan Estratégico

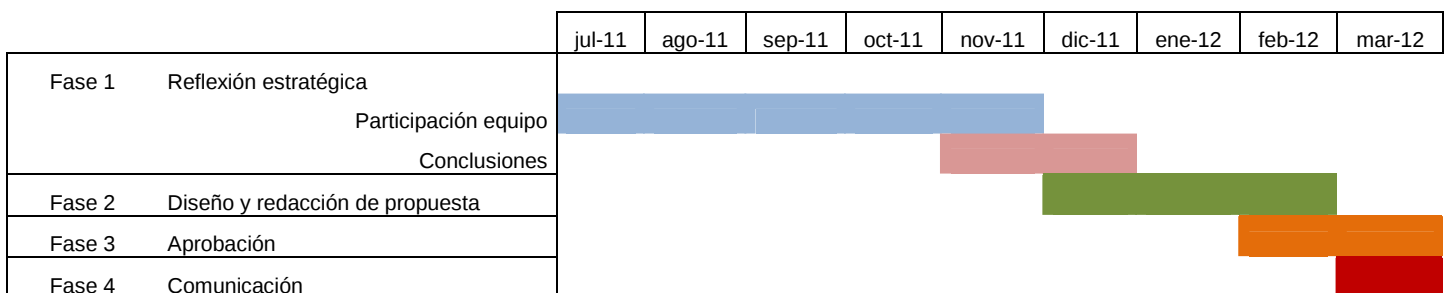
De conformidad con lo establecido en el artículo 10.2 de los Estatutos del Organismo Autónomo “Agencia Local de Desarrollo Económico y Social”, *corresponde al Presidente:*

c) *Velar por el cumplimiento de los fines de la Agencia, de los que disponen estos Estatutos y sus normas de desarrollo.*

d) *Aprobar el plan estratégico de la Agencia, su desarrollo y el programa de actuación con sus modificaciones.*

g) *Proponer al Consejo Rector la estructura organizativa.*

El plan de actuación hasta la aprobación y comunicación es el siguiente:

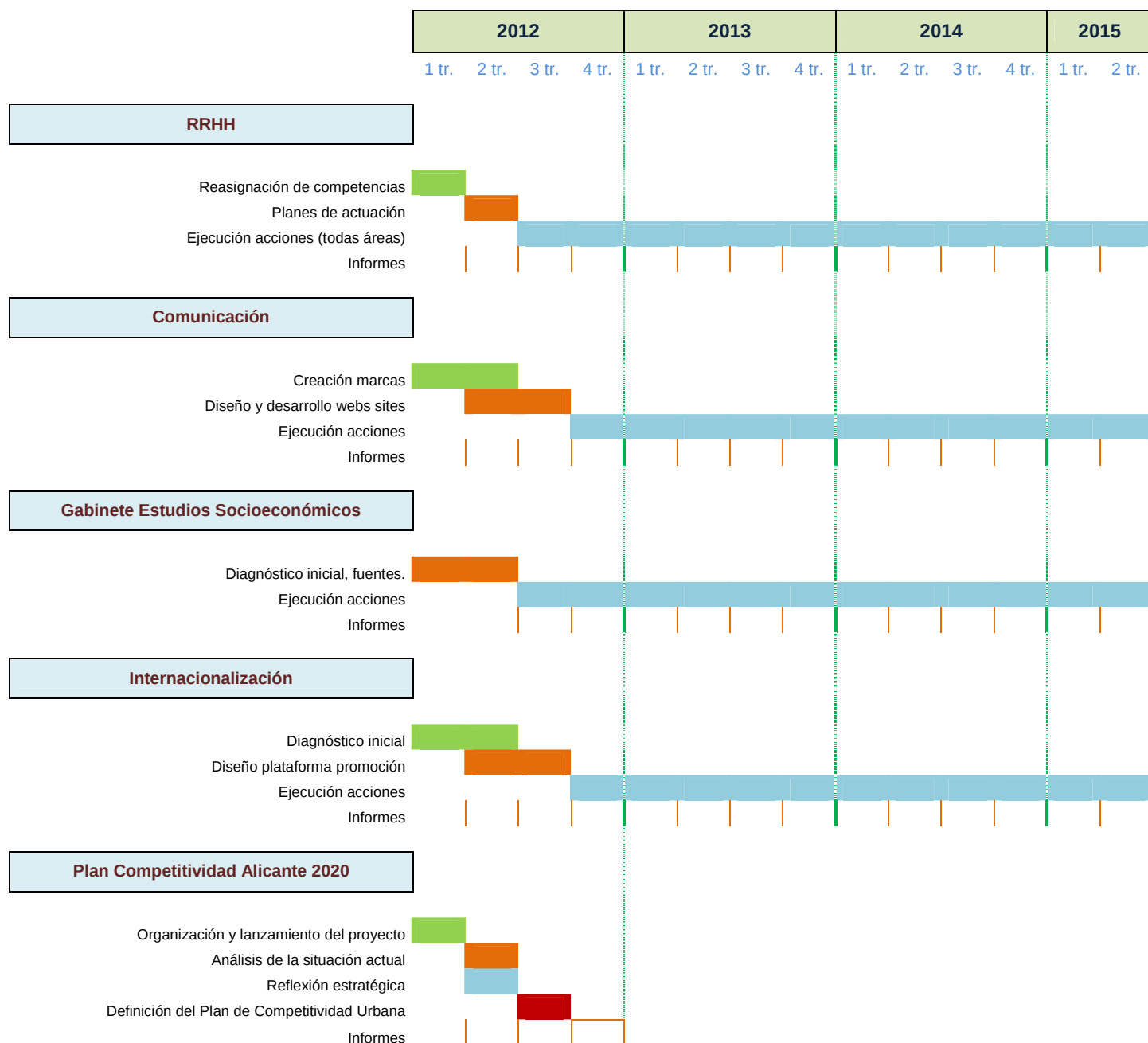


Conforme a lo establecido en el artículo 14, *corresponde al Consejo Rector:*

j) *Aprobar, a propuesta del Presidente la estructura organizativa de la Agencia Local.*

m) *Ser informado de los planes y programas de actuación que apruebe el Presidente.*

II. Implementación del Plan Estratégico



Los responsables de área o departamento impulsarán la ejecución del presente plan, bajo la dirección del Director Gerente de la Agencia, ajustándose al cronograma de actuación previsto.

Cada responsable de área emitirá informes con carácter (|) mensual y (|) anual, sobre el grado de cumplimiento de los objetivos generales y específicos previstos en este plan, y los asignados conforme a la evolución del mismo.

4.2 Estructura orgánica da la Agencia: Áreas, Competencias y RRHH

Consejo Rector

La característica más destacada del Consejo Rector de la Agencia Local de Desarrollo Económico y Social es el equilibrio entre gestores y representantes políticos del Ayuntamiento de Alicante.

El Consejo cuenta con destacados representantes del ámbito empresarial, académico y sindical, además de personal funcionario con funciones ejecutivas.

Miembros:

Presidente - Delegado

Carlos Castillo Márquez

Sexto Teniente de Alcalde, Concejál de Fomento y Empleo

Vicepresidente

Juan Seva Martínez

Tercer Teniente de Alcalde, Concejál de Recursos Humanos, Hacienda, Seguridad, Tráfico y Transportes

Vocales

M^a Dolores Fernández Martí

Grupo Socialista

Fernando Enrique Llopis Pascual

Grupo Unión Progreso y Democracia

Miguel Ángel Pavón García

Grupo Esquerra Unida

Consuelo Navarro Sánchez

Secretaria General de CCOO L'alacantí - Les marines

Oscar Llopis Barragán

Secretario General de UGT en L'alacantí

Javier López Mora

Secretario General de COEPA

Marcela Fernández Losada

Relaciones Laborales de COEPA

Enrique Barreneche Martínez

Licenciado en Ciencias Empresariales por E.U.T.G. y Universidad de Deusto. Executive Program en Columbia University y Executive International Development Program en ESADE. Vicepresidente ejecutivo de FUNDESEM, consejero de Next Capital Partners y presidente de su Comité de Inversiones.

José María Gómez Gras

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Censor Jurado de Cuentas y Economista Auditor. Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad Miguel Hernández (UMH). Autor de más de 100 trabajos científicos entre libros, capítulos de libros y artículos científicos sobre la problemática del mundo empresarial y de la organización y dirección de empresas. Investigador, principal y asociado, en más de 40 proyectos de investigación nacionales e internacionales sobre organización y dirección de empresas es además, entre otros cargos, presidente de la sección Creación de Empresas de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE) y miembro del ROAC (Registro Oficial de Auditores de Cuentas de España).

César Quintanilla Ripoll

Licenciado en Farmacia por la Universidad de Valencia y MBA por Fundesem. Director General de Laboratorios Q PHARMA en España y sus filiales (Argentina y Portugal). Premio Joven Empresario de la Provincia de Alicante en 2008 y finalista en dos ediciones del Premio Joven Empresario Nacional, en la actualidad preside la Asociación de Jóvenes Empresarios de la Comarca de Alicante (JOVEMPA Alicante).

Organigrama

Dentro del conjunto de objetivos de mejora definidos en el presente Plan hemos identificado la necesidad de rediseñar el **organigrama**.

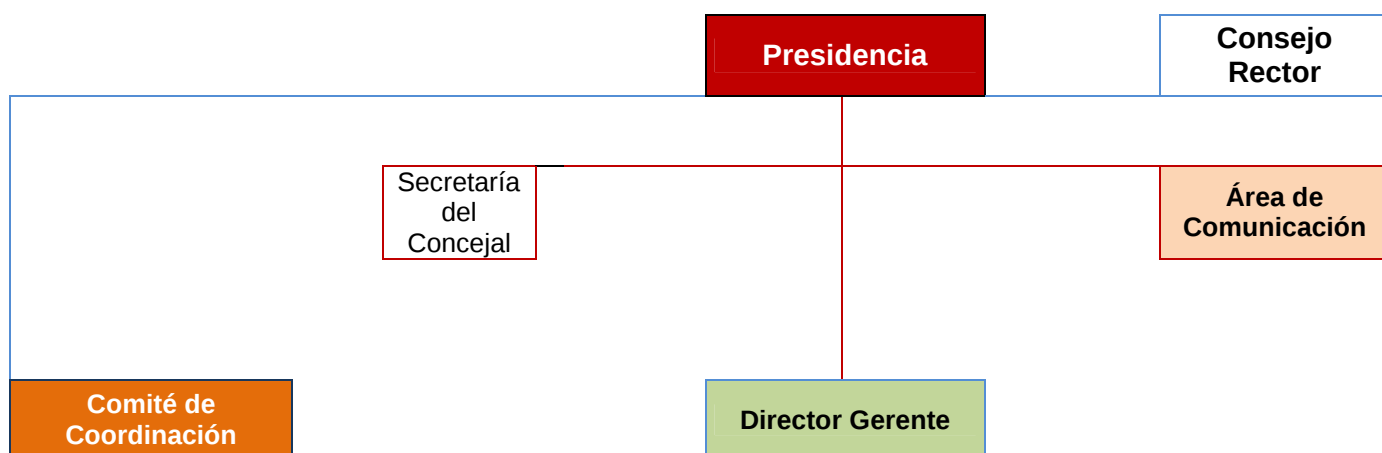
En el seno de la nueva composición orgánica serán prioritarios:

- Crear un **comité de coordinación** y equipos de trabajo que faciliten la consecución de los objetivos, mejoras en la comunicación, gestión, control y seguimiento de los distintos programas y del funcionamiento de la Agencia.
- Reorganizar y rediseñar los niveles directivos, las áreas y departamentos

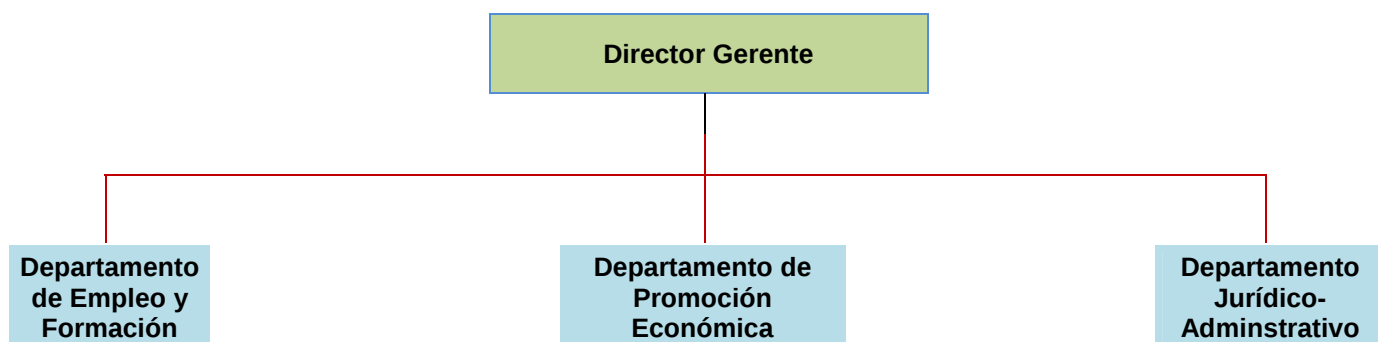
incorporando sistemas que mejoren la **eficacia y la productividad**.

- Definir **protocolos** que permitan optimizar los procesos clave de la Agencia.
- Aplicar un sistema de dirección estableciendo **objetivos e indicadores**, así como los sistemas de **evaluación del desempeño**, para todos los departamentos y personal.
- Definir los perfiles ideales de los distintos puestos de trabajo, **adaptando la adscripción al puesto**, en función de los objetivos, funciones, responsabilidades y requisitos de cada programa o actuación.

1. Nivel directivo I



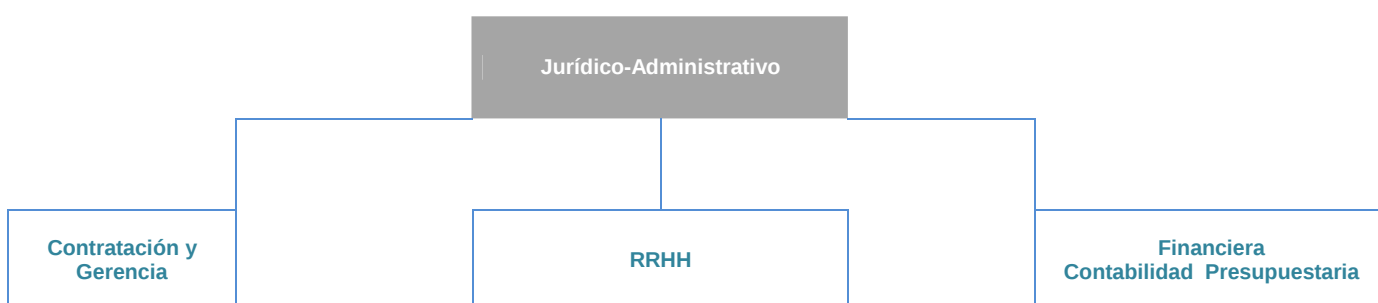
2. Nivel directivo II



3. Nivel operativo I – Áreas Funcionales



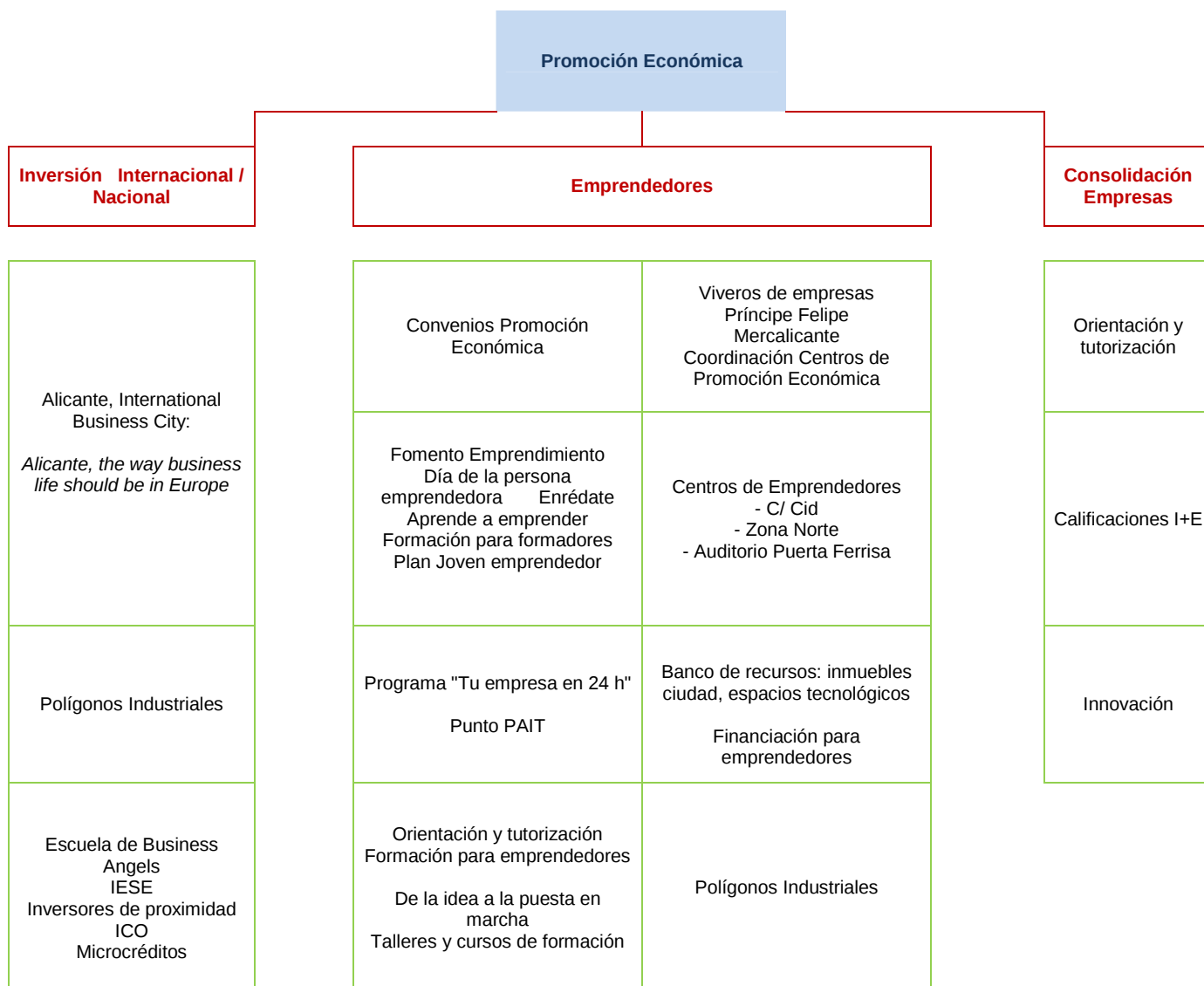
4. Nivel operativo I – Área de Administración



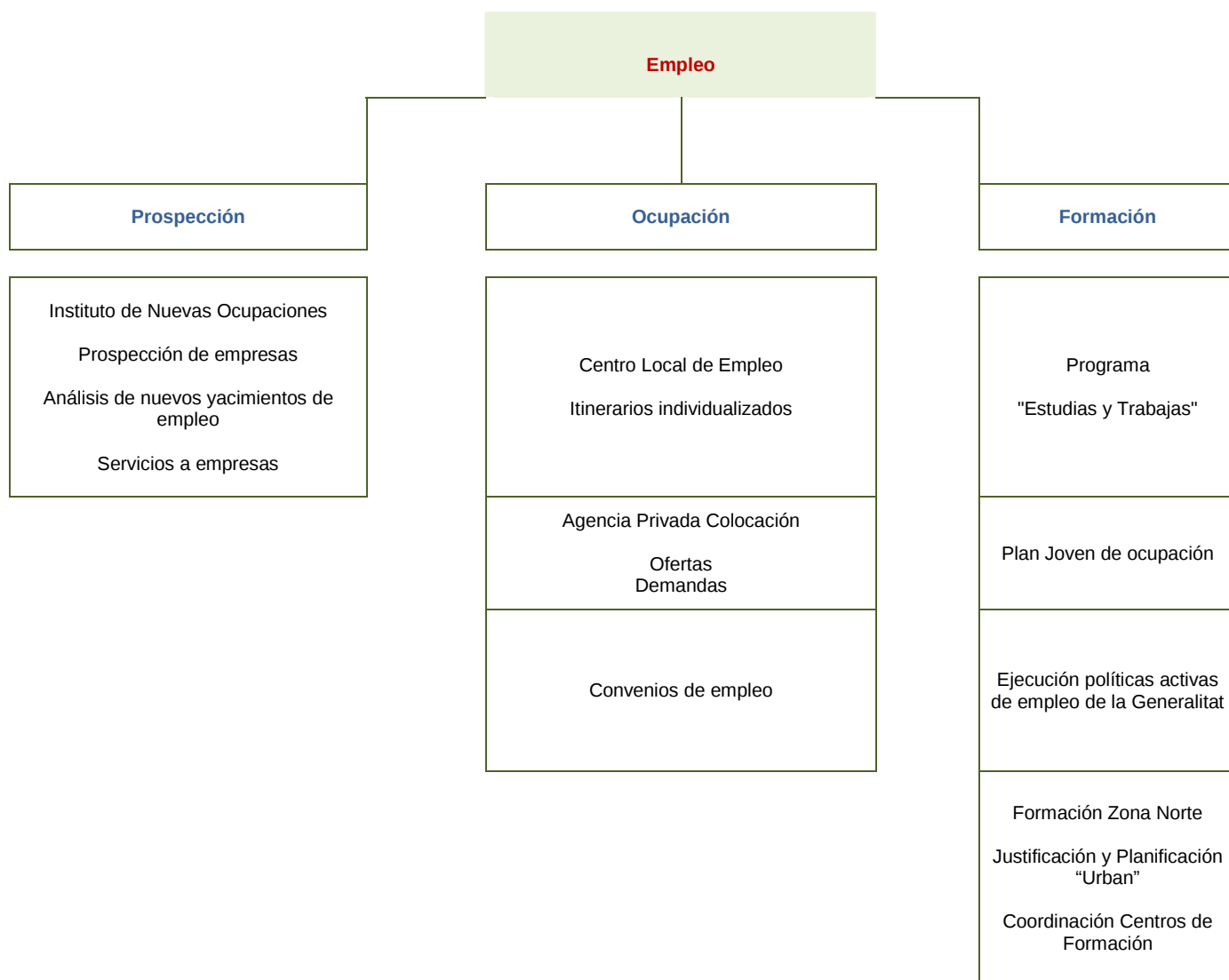
5. Nivel operativo I - Áreas complementarias



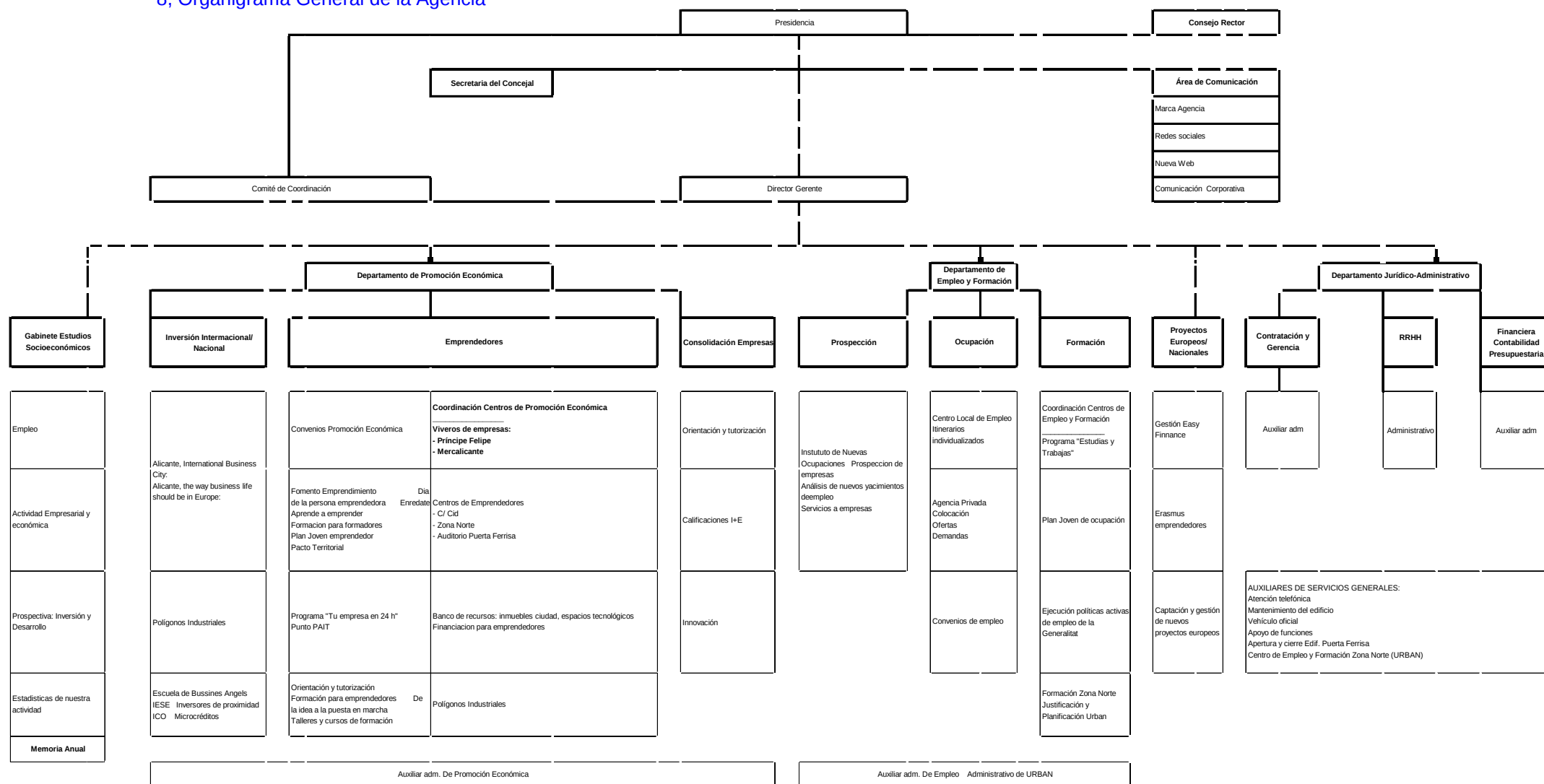
6. Nivel operativo II – Área de Promoción Económica



7. Nivel operativo II – Área de Empleo



8, Organigrama General de la Agencia



4.3. Especialización de funciones

El desarrollo de programas de actuación para el periodo 2012 - 2015 queda distribuido con relación a los diferentes niveles de responsabilidad reflejados en el organigrama de la Agencia.

PROMOCION ECONÓMICA

Programa "Alicante Ciudad Internacional de Negocios"

Este programa tendrá, entre otros, los siguientes cometidos:

- ⊕ Atracción y atención a empresas nacionales o internacionales con interés en instalarse en la ciudad de Alicante.
- ⊕ Creación de una guía de recursos y atractivos disponibles en la ciudad para dar servicio a las nuevas empresas.
- ⊕ Establecimiento de contactos nacionales e internacionales para la captación de la inversión exterior.
- ⊕ Creación de una red local de instituciones que colaboren, ayuden y potencien la recepción e instalación de dichas empresas.
- ⊕ Establecimiento de una oficina de ayuda a la implantación de las nuevas empresas en la ciudad, poniendo a su disposición todo tipo de recursos captados y planificados previamente.

⊕ Resolución de problemas de índole legal, fiscal, financiera y logística que puedan plantearse a las empresas interesadas.

⊕ Lanzamiento de campañas nacionales e internacionales para la atracción de las empresas al entorno local.

⊕ Creación y lanzamiento de la marca propia. Desarrollo logístico y comunicación web.

Objetivo

Captar empresas nacionales e internacionales interesadas en invertir e instalarse en la ciudad de Alicante.

Interacciones por áreas

Área de comunicación, creación de una marca propia y planificación de la imagen y campañas de atracción.

Programa "polígonos industriales y nuevos espacios productivos"

Suelo industrial disponible.

Programa de Business Angels. Herramientas de financiación disponibles. Programa de Orientación. Agilización de trámites para la instalación de la empresa en la ciudad.

Indicador

Número de empresarios, empresas o emprendedores contactados.

Número de empresarios, empresas o emprendedores instalados en la ciudad.

Programa “Escuela de Business Angels”

Programa que tendrá, entre otros, los siguientes cometidos:

- ⊕ Búsqueda de herramientas de financiación necesarias para la creación o consolidación de una empresa.
- ⊕ Búsqueda y creación de una red de inversores bajo criterios de confidencialidad.
- ⊕ Selección y búsqueda de una cartera de empresarios y emprendedores con un alto potencial de desarrollo.
- ⊕ Formación para nuevos inversores.
- ⊕ Optimizar la presentación de proyectos para potenciales inversores
- ⊕ Creación de una red de Business Angels que integre a todas las entidades e instituciones de la ciudad.
- ⊕ Potenciar un foro estable de inversores en la ciudad.
- ⊕ Potenciar la red “IESE”, la red de “Inversores de proximidad”, el “Facilitador Financiero ICO”, los microcréditos y otras vías de financiación.
- ⊕ Generación de una base de datos de inversores y de proyectos.

Objetivo

Dotar a la Agencia de todo tipo de herramientas de financiación para emprendedores y empresas.

Interacciones por áreas

Programa de orientación. Usuarios interesados en conseguir vías de financiación para su proyecto empresarial.

Indicador

Número de proyectos analizados y preparados para obtener financiación.

Número de inversores obtenidos en cartera.

Número de herramientas de financiación que se ha conseguido facilitar a empresarios y emprendedores.

Programa “polígonos industriales y nuevos espacios productivos”

Programa que tendrá, entre otros, los siguientes cometidos:

- ⊕ Mantenimiento actualizado del suelo industrial disponible de la ciudad y sus características.
- ⊕ Mantenimiento de la estadística de naves vacías y disponibles para ocupar.
- ⊕ Canalizar las necesidades de logística de los actuales polígonos industriales.
- ⊕ Participar en la creación de nuevos polígonos existentes.
- ⊕ Coordinación con el Programa “Alicante, Ciudad Internacional de Negocios”, para dar respuesta a la necesidad de suelo industrial.

⊕ Resolución de problemas de índole legal, fiscal, financiero y logístico que puedan surgir a las empresas instaladas en los polígonos industriales.

⊕ Generación de la base de datos de suelo industrial disponible y suelo ocupado.

Objetivo

Mantener una oferta de suelo industrial disponible actualizada y de calidad.

Responder a las necesidades de los actuales polígonos industriales.

Interacciones por áreas

Programa de orientación. Cubrir la necesidad de los usuarios interesados en conseguir suelo industrial disponible.

Programa “Alicante, ciudad internacional de negocios”. Cubrir la necesidad de suelo industrial de las empresas que pretendan instalarse en la ciudad.

Indicador

Estadística completa y actualizada de suelo industrial disponible. Número de interesados atendidos que solicitan suelo industrial. Número de empresas instaladas en nuevo suelo industrial o en naves disponibles.

Número de problemas atendidos y resueltos o gestionados en los polígonos industriales existentes.

Programa “Fomento del Emprendimiento”

Programa que tendrá, entre otros, los siguientes cometidos:

⊕ Fomento y consolidación del “Subprograma Aprende a Empezar”.

⊕ Contactos con centros de formación secundaria de la ciudad.

⊕ Charlas de orientación al autoempleo y fomento del emprendimiento en los centros.

⊕ Organización de una jornada de clausura anual de programa.

⊕ Puesta en marcha del subprograma “Formación para Formadores”.

⊕ Organización del “Día de la Persona Emprendedora” de Alicante y las jornadas “Enrédate”.

⊕ Coordinación de la participación de la Agencia en el “Día de la Persona Emprendedora de la Comunidad Valenciana”.

⊕ En coordinación con la Concejalía de Juventud planificar el desarrollo del Plan Joven de Ocupación desde el punto de vista del empleo por cuenta propia.

Objetivo

Difundir la cultura emprendedora en diferentes ámbitos poblacionales, como universitarios, docentes, estudiantes de primaria y secundaria, jóvenes, empresarios o emprendedores.

Interacciones por áreas

Programa de orientación. Remisión de interesados en iniciar una actividad empresarial para su asesoramiento y oferta de todos los

servicios que la Agencia ofrece en el ámbito de la Promoción Económica.

Indicador

Número de asistentes a las jornadas organizadas. Número de asistentes a las charlas informativas. Número de peticiones de asesoramiento individualizado fruto de estas actividades. Número de proyectos surgidos como consecuencia de estas actividades.

Programa “Orientación y Tutorización para emprendedores y empresas consolidadas”

Programa que tendrá, entre otros, los siguientes cometidos:

- ⊕ Coordinación e impartición del curso “De la Idea a la Puesta en Marcha”.
- ⊕ Talleres de creación de empresas.
- ⊕ Asesoramiento y tutorización para emprendedores.
- ⊕ Creación de material didáctico e interactivo para el emprendedor.
- ⊕ Desarrollo del Subprograma “ Tu empresa en 24 horas”
- ⊕ Desarrollo del Punto PAIT.
- ⊕ Desarrollo de programas de Incentivos a la creación y consolidación empresarial.
- ⊕ Calificaciones I+E.
- ⊕ Fomento y apoyo a la innovación empresarial y emprendedora.

- ⊕ Generación del material necesario para el asesoramiento y creación de base de datos.

Objetivo

Dotar a emprendedores y empresarios de una oficina permanente de atención individualizada que dé solución a cuantos problemas encuentren para poner en marcha su iniciativa empresarial.

Informar de todos los servicios de que dispone la Agencia Local a disposición del empresario y emprendedor.

Interacciones por áreas

Programa Centro de emprendedores. Derivar interesados en recibir la formación necesaria para iniciar una actividad empresarial.

Programa Vivero de empresas. Remisión de interesados en iniciar una actividad empresarial en un Vivero de Empresas.

Programa de Business Angels. Remisión de interesados en iniciar una actividad empresarial carente de financiación.

Programa Polígonos Industriales. Remisión de interesados en iniciar una actividad empresarial carente de suelo industrial donde alojarse.

Indicador

Número de usuarios atendidos. Número de citas realizadas. Número de problemas resueltos de los usuarios.

Número de proyectos iniciados como consecuencia de la ayuda recibida por la oficina de asesoramiento.

Programa “Centros de Emprendedores”

Programa que tendrá, entre otros, los siguientes cometidos:

- ⊕ Diseño y programación trimestral en todo tipo de formación necesaria para el emprendedor.
- ⊕ Coordinación y desarrollo de todas las jornadas, talleres, cursos, etc. que se lleven a cabo en los Centros de Emprendedores.
- ⊕ Coordinación y desarrollo de todas las jornadas, talleres, cursos, etc. que en materia de empleo por cuenta propia se lleven a cabo en el auditorio “Puerta Ferrisa”.
- ⊕ Coordinación con el resto de entidades socio-económicas de la ciudad que ofertan formación para emprendedores.
- ⊕ Difusión, junto con el Área de Comunicación, de la actividad programada en la web, emails masivos o redes sociales o folletos impresos.
- ⊕ Mantenimiento actualizado de la base de datos de empresarios y emprendedores interesados en la programación de los Centros de Emprendedores.
- ⊕ Gestión y desarrollo de Convenios en materia de Promoción Económica con entes socio-económicos de la ciudad.

Objetivo

Creación de un completo programa formativo que abarque todas las temáticas relevantes en materia emprendedora y empresarial.

Coordinar un ambicioso programa de formación para los emprendedores y empresarios a nivel de ciudad, colaboración con todas las entidades socio -económicas que programen este tipo de formación.

Interacciones por áreas

Programa de orientación. Información y remisión de emprendedores y empresarios interesados en la programación formativa de los Centros de emprendedores.

Indicador

Número de actividades programadas. Número de asistentes a las actividades programadas.

Grado de satisfacción y utilidad mostrado en las encuestas pertinentes.

Número de entidades involucradas en la programación del centro.

Programa “Banco de Recursos”

Programa que tendrá, entre otros, los siguientes cometidos;

- ⊕ Puesta en valor de los recursos humanos y materiales disponibles en la ciudad que favorezcan la creación de empleo y empresas en Alicante.
- ⊕ Articular un mercado de conocimientos que faciliten las sinergias para la creación de empleo.
- ⊕ Creación de bases de datos referentes a las ofertas laborales disponibles, locales vacíos

disponibles en la ciudad, suelo industrial disponible, estudios de mercado, nuevos proyectos e infraestructuras etc.

⊕ Aglutinar la capacidad y sinergias de las entidades socio-económicas de la ciudad que trabajan para el empleo y la creación de empresas.

⊕ Generación de protocolos de actuación para integrar los datos relevantes para el presente programa.

Objetivo

Aglutinador de recursos humanos y materiales disponibles en la ciudad que favorezcan la creación de empleo y de empresas en Alicante.

Interacciones por áreas

Programa de orientación; Información y remisión de emprendedores y empresarios interesados en los recursos que ofrece este programa.

Indicador

Número de consultas cursadas al Banco de Recursos. Número de soluciones obtenidas a través del Banco de Recursos. Grado de satisfacción y utilidad mostrado por los usuarios.

Programa “Viveros de Empresas”

Programa que tendrá, entre otros, los siguientes cometidos:

⊕ Captación de nuevas empresas con interés en alojarse en nuestros Viveros.

⊕ Atención y acompañamiento a las empresas interesadas en alojarse.

⊕ Mantenimiento actualizado de la normativa reguladora del funcionamiento de los Viveros.

⊕ Desarrollo del programa de un parque tecnológico- empresarial y de innovación.

⊕ Gestión administrativa, contratos, renovaciones, fianzas, recibos, estadísticas de ocupación, impagados etc

⊕ Mantenimiento y funcionamiento de los Viveros.

Objetivo

Ofrecer un espacio inicial donde una empresa de nueva creación pueda desarrollar los primeros años de su actividad con condiciones ventajosas a las de mercado y bajo el asesoramiento continuado de la Agencia.

Interacciones por áreas

Programa de orientación. Información y remisión de emprendedores y empresarios interesados en el alojamiento e inicio de su actividad en las instalaciones de Viveros de Empresas. A su vez, beneficiarse de todas las herramientas de que dispone la Agencia para favorecer el desarrollo de su actividad.

Indicador

Número de consultas y visitas giradas a las instalaciones por usuarios interesados.

Nivel de ocupación de los diferentes Viveros.
Grado de satisfacción y utilidad mostrado por los usuarios.

Programa “Proyectos Europeos”

Programa que tendrá, entre otros, los siguientes cometidos;

- ⊕ Estudio y control de todas las convocatorias de programas europeos cofinanciados dentro de las diferentes líneas estratégicas fijadas por la Unión Europea.
- ⊕ Solicitud y presentación de proyectos a programas europeos que tengan encaje con los objetivos y proyectos generados en la Agencia.
- ⊕ Gestión, justificación y desarrollo de proyectos europeos.

Objetivo

Gestionar fondos de los diferentes programas cofinanciados por la Unión Europea en el marco de las estrategias que encajen con los fines, objetos y proyectos de la Agencia.

Interacciones por áreas

Detección continuada de las necesidades de financiación de los proyectos que se van elaborando por el resto de áreas de la Agencia, y que requieran de las características propias de proyecto cofinanciado por la Unión Europea.

Coordinación con el departamento de proyectos europeos de la Concejalía de Coordinación de Proyectos.

Indicador

Número de convocatorias europeas analizadas.
Número de proyectos europeos a los que se opta.
Número de proyectos europeos concedidos.
Nivel de ejecución de proyectos en marcha.
Número de acciones desarrolladas.

EMPLEO

Programa de “Prospección Empresarial”

Programa que tendrá, entre otros, los siguientes cometidos:

- ⊕ Creación del Subprograma “Instituto de Nuevas Ocupaciones”.
- ⊕ Detectar sectores con alto potencial para la generación de empleo.
- ⊕ Detección de nuevos yacimientos de empleo.
- ⊕ Formación a la carta. Detección de las necesidades formativas para el personal de las empresas visitadas o para el personal nuevo que vaya a contratar la empresa.
- ⊕ Ofertar los servicios a empresas que ofrece la Agencia a empresarios y emprendedores.
- ⊕ Elaboración del material necesario para la correcta visita a las empresas.

⊕ Elaboración de fichas, encuestas, procesos y documentos necesarios para poder llevar a cabo las anteriores funciones.

⊕ Mantenimiento y actualización de la base de datos de empresas prospectadas.

⊕ Desarrollo e implementación de procesos específicos para el Centro de Zona Norte de la ciudad.

Objetivo;

Visitar y conocer el tejido empresarial de la ciudad de Alicante por sectores y de forma individualizada con el objeto de identificar:

Ofertas de trabajo.

Nuevos yacimientos de empleo.

Sectores emergentes

Necesidades formativas de los nuevos empleados a contratar,

Disponibilidad para realizar Prácticas Formativas en Empresas.

Ofrecer a los sectores productivos de la ciudad y al conjunto del tejido empresarial todas las herramientas que pone a su disposición la Agencia.

Interacciones por áreas;

Área de Promoción Económica. Se ofertarán a las empresas y sectores prospectadas todos los servicios y herramientas de que dispone la Agencia para los empresarios y emprendedores.

Programa de Ocupación. Traslado de las ofertas laborales detectadas.

Programa de Formación. Traslado de la información obtenida de las necesidades formativas para la contratación de nuevo personal. Formación a la carta.

Traslado de la intención de colaboración por parte de las empresas en las prácticas formativas en empresas.

Comunicación a los prospectores sobre los desempleados que han finalizado formación en la Agencia.

Indicador

Número de visitas efectuadas.

Número de entrevistas de prospección efectuadas.

Número de ofertas laborales captadas.

Programa de “Ocupación laboral”

Programa que tendrá, entre otros, los siguientes cometidos:

⊕ Creación del Subprograma “Centro Local de Empleo Insértate”

Programa que tendrá, entre otros, los siguientes cometidos;

⊕ Servicio integral de inserción laboral.

⊕ Creación de Itinerarios Individualizados de Inserción atendiendo a los diversos perfiles de los desempleados.

⊕ Atención individualizada, asesoramiento, creación de currículum, tutoría continuada.

⊕ Detección de necesidades formativas de los usuarios.

⊕ Creación de cursos de técnicas de búsqueda de empleo.

⊕ Orientación laboral desde las perspectivas del mercado laboral alicantino.

⊕ Control del grado de inserción conseguido por los usuarios.

⊕ Generación de las fichas y documentación necesaria para la correcta atención individualizada de los usuarios.

⊕ Mantenimiento actualizado de la base de datos de usuarios.

⊕ Desarrollo e implementación de procesos específicos para el Centro de Zona Norte de la ciudad.

⊕ Funcionamiento y gestión de la Agencia de colocación sin ánimo de lucro.

⊕ Convenios con otras entidades socio-económicas de la ciudad que trabajan en materia de inserción laboral.

Objetivo;

Oficina de atención personalizada al desempleado, donde se le asesore y ayude para la mejora de su empleabilidad y se le confeccione un itinerario individualizado de inserción.

Interacciones por áreas;

Programa de Prospección Empresarial. Recepcionar y gestionar las ofertas laborales detectadas por los prospectores.

Programa de Formación. Trasladar la información obtenida, de las necesidades formativas de los desempleados, para diseñar programas formativos a demanda de los mismos.

Coordinar la selección de alumnos para los diferentes programas formativos.

Área de Promoción Económica. Fomento del espíritu emprendedor y el fomento del autoempleo como modo de inserción.

Indicador

Número de usuarios atendidos.

Número de itinerarios individualizados realizados.

Número de acciones y citas programadas.

Grado de satisfacción del usuario.

Número de inserciones conseguidas.

Programa de Formación

Programa que tendrá, entre otros, los siguientes cometidos:

⊕ Subprograma “Estudios y Trabajos”.

⊕ Diseño y programación de cursos de diferentes temáticas adaptados a los Certificados de Profesionalidad.

⊕ Petición de presupuestos a empresas o docentes.

⊕ Informes de adjudicación.

⊕ Gestión y control del desarrollo y ejecución de los mismos.

⊕ Convocar, gestionar y coordinar la selección de alumnos para los diferentes programas formativos.

⊕ Control de los alumnos en el desarrollo de las acciones formativas.

⊕ Acuerdos con empresas en materia de “Prácticas formativas en empresas”. Control y gestión de la realización de prácticas de los alumnos en las empresas seleccionadas.

⊕ Mantenimiento de una Red de empresas activas para la realización de “Prácticas formativas en empresas”.

⊕ Cierre y control del gasto realizado por curso.

⊕ Revisión y análisis de la inserción obtenida para la configuración de nuevos programas formativos.

⊕ Diseño de nuevos programas formativos que dinamicen los sectores tradicionales de la actividad socio-económica de la ciudad.

⊕ Impulsar sectores estratégicos del nuevo modelo productivo.

⊕ Creación de módulos de autoempleo en todos los programas formativos.

⊕ Favorecer la integración e inserción laboral de los sectores más desfavorecidos.

⊕ Diseño y elaboración de fichas, documentación y procesos para el correcto funcionamiento de los cursos formativos.

⊕ **Subprograma “Plan Joven de Ocupación”.**

⊕ Fomento de programas de inserción laboral para jóvenes.

⊕ Especialización de los perfiles profesionales de los jóvenes.

⊕ Programa de autoempleo joven.

⊕ Creación de un centro de Alto rendimiento para el desarrollo de nuevas ideas creativas e innovadoras.

⊕ Desarrollo del empleo joven en los sectores de la ciencia, la tecnología y las ingenierías.

⊕ Plataforma de trabajo de jóvenes on-line.

⊕ Plan de formación continua para jóvenes emprendedores.

⊕ Impulsar un acuerdo entre las Universidades, la Concejalía de Juventud y la Agencia.

⊕ Subprograma formación “Zona Norte”.

⊕ Desarrollo e implementación de procesos específicos para el Centro de Zona Norte de la ciudad.

⊕ Subprograma “Ejecución de políticas activas de empleo del Servicio Valenciano de Empleo”.

⊕ Solicitud, desarrollo, gestión y seguimiento de las diferentes convocatorias que en materia de empleo establezca el SERVEF en el marco de la Estrategia Europea 2020, la Estrategia Española de Empleo y el Plan Anual de Empleo.

⊕ Coordinación de los Pactos Territoriales por el empleo.

Objetivo

Creación y diseño de programas formativos en aquellas materias que se consideren nuevos yacimientos de empleo, sectores emergentes o con gran capacidad de inserción laboral.

Interacciones por áreas

Programa de Prospección Empresarial. Recibir y gestionar las necesidades formativas detectadas por los prospectores. Formación a la carta.

Programa de Ocupación. Recibir la información obtenida, de las necesidades formativas de los desempleados, para diseñar programas formativos a demanda de los mismos.

Coordinar la selección de alumnos para los diferentes programas formativos.

Área de Promoción Económica. Fomento del espíritu emprendedor y el fomento del autoempleo como modo de inserción. Creación de módulos de autoempleo en todos los programas formativos.

Indicador

Número de programas formativos diseñados.
Número de participantes en la formación.
Número de programas formativos ejecutados.
Grado de satisfacción del usuario.
Número de inserciones conseguidas.

Programa “Gabinete de estudios socio - económicos”.

Programa que tendrá, entre otros, los siguientes cometidos:

- ⊕ Captación y generación de estadísticas, datos, y evolución demográfica.
- ⊕ Análisis continuado de la evolución del mercado de trabajo, del perfil de los

desempleados de la ciudad, y su impacto por barrios.

- ⊕ Análisis de la evolución económica de los sectores productivos de la ciudad. Valoración de la actividad empresarial y económica, tendencias de futuro.

- ⊕ Perspectivas de inversión, desarrollo y crecimiento de la ciudad.

- ⊕ Informes de los resultados de la actividad de la Agencia por programas.

- ⊕ Elaboración de la memoria anual de actividad de la Agencia.

- ⊕ Creación de un sistema de captación de toda la información generada en la ciudad por diferentes instituciones en las materias relacionadas.

- ⊕ Creación de diagramas de proceso para centralizar el envío de información y datos relevantes a cada uno de los programas de la Agencia.

- ⊕ Creación de diagramas de proceso para centralizar la recepción de la información de actividad de todos los programas de la Agencia.

Objetivo

Detección, análisis y seguimiento de todas las variables estadísticas que sean útiles para la planificación de políticas activas de empleo, generación de empleo, creación de empresas, mejora de la situación de crecimiento económico de Alicante y mejora de la calidad de vida de la ciudad.

Interacciones por áreas

Este programa reportará información de base, para la toma de decisiones y programación de actividades, al resto de programas de la Agencia.

Todos los programas de la Agencia enviarán a este programa su nivel de actividad e indicadores fijados.

Indicador

Número de envíos de información elaborados para los distintos programas de la Agencia.

Número de recepciones tramitadas de información de los diferentes programas.

Grado de satisfacción de los usuarios del sistema de flujo de información.

COMUNICACIÓN

Área que tendrá, entre otros, los siguientes cometidos:

- ⊕ Lanzamiento de la imagen institucional de marca de la Agencia.
- ⊕ Coordinación de la posición de la Agencia en las redes sociales.
- ⊕ Creación de una página web propia de la Agencia.
- ⊕ Coordinación y planificación de las diversas campañas de publicidad que requiera la ejecución de los programas.
- ⊕ Coordinación y planificación de la comunicación corporativa.
- ⊕

⊕ Creación de diagramas de proceso para centralizar la salida de información y datos relevantes de cada uno de los programas de la Agencia.

⊕ Creación de diagramas de proceso para centralizar el formato e imagen de la Agencia en medios de comunicación, redes sociales, página web, folletos, etc.

⊕ Coordinación y protocolo de actos públicos en los que participe el Concejal.

Objetivo

Coordinación, unificación y planificación de la imagen corporativa e institucional de la Agencia.

Coordinación en medios de comunicación, redes sociales, página web, etc. de la información relativa a toda la actividad de la Agencia.

Dar a conocer, de forma ordenada, a la ciudad, la intensa actividad que desarrolla la Agencia.

Interacciones por áreas

Todos los programas de la Agencia reportarán a este área toda información relevante sobre la actividad y resultados que generen.

Desde el área se reportará a todos los programas los procesos y canales a seguir para dar salida a la información pertinente.

Indicador

Número de noticias generadas en la web.

Número de noticias generadas en las redes sociales.

Número de campañas de publicidad coordinadas y lanzadas,

Número de noticias en medios escritos, sonoros o visuales.

Repercusión estimada de las noticias, según el medio de comunicación utilizado. Número y nivel del acto coordinado.

III.

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

1. Financiación de la estrategia, administración de recursos económicos.

La Agencia implantará y mantendrá un modelo de gestión económico-financiero, alineado con su estrategia, de modo que contenga unos parámetros más cercanos a la situación de la economía actual, teniendo en cuenta las peculiaridades de la Administración y adecuada a los nuevos objetivos, que permita alcanzar el máximo equilibrio en su área de competencia para asegurar los servicios y reforzar la independencia necesaria para el cumplimiento de sus fines.

La Agencia ejercerá un control de sus recursos económicos mediante procesos de análisis y evaluación del gasto, de modo que se disponga de una visión económica de cada servicio o programa, por centro de costes, por unidades de servicio, por proyecto, etc.

La grave situación financiera provocada por una mayor dependencia de los programas subvencionados por la Administración Autonómica, exige agilizar el flujo de cobros de los importes subvencionados a partir de una actualización de las relaciones con las instituciones con las que se firmen convenios de gestión.

Otra de las líneas de actuación para el futuro será sistematizar los criterios de planificación, seguimiento y evaluación sobre los requisitos y requerimientos en la aplicación de los distintos convenios y subvenciones que suscriba la Agencia con otras instituciones o agentes

sociales que faciliten o coadyuven en el desarrollo de sus objetivos.

Para cumplir con las actuaciones y objetivos financieros fijados será necesario:

- a) Priorizar cada una de las acciones a ejecutar según el orden de importancia previamente establecido.
- b) Asignar un responsable dentro de cada área de actuación de la Agencia para el control de la disciplina financiera.
- c) Delimitar periodos temporales para la medición del riesgo financiero, para la ejecución de acciones y la consecución de los objetivos.

2. Despliegue de la estrategia. Seguimiento de las actuaciones.

Con objeto de coordinar, impulsar y medir el grado de cumplimiento y eficacia de los programas, actuaciones, resultados, conclusiones y objetivos propuestos en el plan, se crea un **comité de coordinación**.

El comité de coordinación de la Agencia Local es un órgano que engloba a los responsables de las principales áreas, bajo la dirección del Director Gerente.

Este instrumento de trabajo en equipo permite reunir en una actuación de grupo, todas las facetas de la organización, con una visión global de sus problemas y objetivos.

Su misión fundamental es trabajar en los procesos transversales de la Agencia Local, asegurando la coordinación y cooperación entre las diversas áreas de la organización y cuidando la excelencia en el resultado del trabajo en común.

El comité de coordinación no se ocupa ni tiene competencias en la formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia de la Agencia.

Su enfoque estará dirigido a los procesos de la organización, pudiendo establecer prioridades y objetivos dentro del marco del plan estratégico de la Agencia.

Sus actividades serán de coordinación, evaluación, control, seguimiento, medición y mejora, para asegurar el funcionamiento controlado del conjunto de procesos de la Agencia.

Composición.

El comité de coordinación estará compuesto por los siguientes miembros:

1. El Director Gerente de la Agencia, que lo será también del Comité de Coordinación.
2. Los responsables de área, adscritos a departamentos de gestión.

El Presidente de la Agencia Local, como cargo de mayor nivel en el organismo autónomo municipal, es miembro nato del comité, y podrá asistir y proponer asuntos de debate. Extraordinariamente podrá convocar sus reuniones.

El Presidente de la Agencia podrá designar otros miembros no previstos inicialmente, excluir a alguno de sus miembros e invitar a las sesiones a personas no meramente internas.

Convocatoria.

El comité de coordinación será convocado por el Director Gerente, indicando en la convocatoria el conjunto de temas a tratar.

Del contenido de los acuerdos adoptados, el Director Gerente levantará una breve acta para constancia de lo tratado y conocimiento, en su

caso, del Presidente. Podrá delegar esta tarea en el responsable de comunicación, si lo considera pertinente.

Se llevará un libro con estas actas, custodiado por el Director Gerente.

Funcionamiento.

El comité se reunirá, al menos, cada quince días.

El Director Gerente convocará las sesiones, dirigirá las reuniones y redactará el acta de sus acuerdos.

No se desconvocará ninguna reunión por inasistencia de alguno de sus miembros.

La agenda de temas a tratar deberá estar siempre por escrito y ser remitida, como mínimo, con tres días de antelación, junto con los materiales de lectura previa.

Cada punto del orden del día deberá especificar la intención con la que el grupo deberá abordarlo: rendición de cuentas, información, debate, decisión, plan de implementación, u otra.

La evaluación del trabajo del comité de coordinación corresponde, en última instancia al Presidente de la Agencia Local.

3. Comunicación y difusión de la estrategia a cada grupo de interés.

Partimos de la consideración de la Agencia Local de Desarrollo como un sistema abierto en relación constante con su entorno. Por lo tanto necesita establecer unos canales de comunicación interna y externa que le permitan enviar o recibir información en el tiempo y la forma adecuada a cada situación. Tan importante es el mensaje que vamos a dar como el canal por el cual lo vamos a hacer. Buena parte del éxito de la comunicación

reside en que la información sea totalmente útil, de interés y novedosa. Asimismo, hay que tener en cuenta qué vías se han de utilizar para que esa información llegue al destinatario de la forma más clara y ágil posible.

El Departamento de Comunicación de la Agencia está elaborando un **plan de comunicación propio que ha establecido las siguientes consideraciones:**

Conocer los objetivos de la Agencia Local marcados en el presente Plan Estratégico y, en base a esos objetivos, establecer qué información se debe transmitir, en qué momento y a quiénes.

Evaluar el sistema anterior de comunicación para detectar sus aciertos y corregir sus fallos.

Diseñar el plan, fijando los objetivos de la comunicación, los medios a utilizar, los tiempos, las personas encargadas de la comunicación y los destinatarios de la misma.

Ejecutar del plan diseñado.

Controlar el nivel de funcionamiento del plan de comunicación (retroalimentación)

Lanzamiento de una marca

El plan de comunicación ha previsto la creación y lanzamiento de una marca que identifique y resuma, de forma clara, precisa y concisa, los objetivos establecidos en el presente Plan Estratégico. Capitales como Madrid (Madrid Emprende), Barcelona (Barcelona Activa), Zaragoza (Zaragoza Global) o Málaga (Málaga Valey) disponen de esas marcas como los activos corporativos más importantes de sus agencias locales de desarrollo.

El equipo de reflexión del plan estratégico ha estimado la necesidad de incorporar una marca en el sentido más potente del término, como un concepto que va mucho más allá de un nuevo logo y otro nombre. La marca, entendemos, es toda la creatividad y la pasión con la que se

hacen las cosas, es lo que le da valor real a la organización.

Una vez diseñada la marca se ejecutará una estrategia para posicionarla, esto es, para otorgarle un reconocimiento de marca.

Comunicación interna y externa

La comunicación exterior con medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración. Aunque la comunicación externa quede vinculada al departamento de Comunicación de la Agencia Local, todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de estatus y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una organización sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

Estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada.

Internet y nuevas tecnologías

La Agencia Local dispondrá de dos webs propias (una en los idiomas oficiales de la Comunitat) para los asuntos locales, y otra en inglés, de contenidos distintos, para la promoción internacional de la ciudad. Las webs de la Agencia se conciben como una herramienta de primer orden en sus relaciones con su público objetivo y se alejan de esas páginas meramente informativas de muchas organizaciones públicas. Actualmente los

contenidos de la Agencia Local en la red son difícilmente accesibles debido a que están embutidos en la web genérica del Ayuntamiento de Alicante.

El plan de comunicación prevé igualmente el incremento de la presencia de la organización en las principales redes sociales, así como el lanzamiento de una estrategia de posicionamiento tanto de las *websites* como de las redes sociales para **captar tráfico de calidad. Evidente la Agencia debe sumarse a la eclosión de nuevos canales, incorporarse a la nueva forma de comunicación entre personas con diferentes intereses y motivaciones que utilizan Internet como medio para poder compartir información a través de plataformas desarrolladas por diferentes empresas como Twitter, Facebook, metroflog...**

A la Agencia se debe acceder por los cauces convencionales, pero también a través de chat, messenger, e-mail,

videoconferencia, chat de voz, archivos compartidos, blogs, grupos de discusión, dispositivos electrónicos o cualquier otro medio en red. Proporcionar herramientas que faciliten la interacción con nuestro público objetivo es un componente indispensable a tener en cuenta, porque nos ayudan a poner en común conocimientos, a integrar y a hacer cosas juntos.

Difusión del plan Estratégico

El presente Plan Estratégico de la Agencia Local se difundirá a través de los medios de comunicación una vez que los miembros de su Consejo Rector tengan conocimiento del mismo. Con carácter semestral se medirá el impacto del plan de comunicación tanto a nivel externo como interno con auditorías internas de comunicación de las que se se dará debidamente cuenta al Consejo.