

# **Estudio del ecosistema de apoyo al emprendimiento social.**

## **Aplicación en dos comarcas de Zaragoza**

**Esperanza García Uceda**

**Josefina L. Murillo Luna**

**Pilar Latorre Martínez**

**Jesús Asín Lafuente**

**Marta Ferrer Serrano**



Cátedra sobre  
Despoblación y Creatividad  
**Universidad** Zaragoza



**Informe 2019-1**

## Resumen

El proyecto con título *Estudio del ecosistema de apoyo al emprendimiento social. Aplicación en dos comarcas de Zaragoza* ha sido seleccionado por la Cátedra Universitaria de la Diputación Provincial de Zaragoza en el primer año de su andadura. El equipo de investigación que ha realizado las tareas está formado por investigadores de la Universidad de Zaragoza, de los departamentos de Dirección y Organización de Empresas y de Métodos Estadísticos. El presente informe resume los resultados de la investigación. En primer lugar, se reflejan los objetivos planteados inicialmente, mientras que las siguientes secciones desglosan las distintas etapas del trabajo. La última sección se dedica a reflejar las conclusiones, recomendaciones y a proponer algunas líneas de investigación futuras. Por último, se incluyen una serie de anexos que aportan información más desglosada de la que puede incluirse en el texto principal.

2

## Palabras clave

Emprendimiento social, despoblación, ecosistema de apoyo, análisis de redes, Comarca Campo de Belchite, Comarca Valdejalón.

**Como cita este informe:** García Uceda, E.; Murillo Luna, J. L.; Latorre Martínez, P.; Asín Lafuente, J.; Ferrer Serrano, M. (2019). Estudio del ecosistema de apoyo al emprendimiento social. Aplicación en dos comarcas de Zaragoza. *Informe 2019-1 de la Cátedra DPZ sobre Despoblación y Creatividad de la Universidad de Zaragoza*.

**Contacto:** Josefina Murillo, Universidad de Zaragoza, Departamento de Dirección y Organización de Empresas, Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, Calle Violante de Hungría, 23, 50009 Zaragoza. Correo electrónico: [jmurillo@unizar.es](mailto:jmurillo@unizar.es)

## Índice de contenidos

1. El emprendimiento social como herramienta para impulsar el desarrollo y el ámbito rural despoblado	5
2. Ecosistema de recursos de apoyo al emprendimiento en la provincia de Zaragoza	12
• Descriptor 1: Departamentos o instituciones gubernamentales que diseñan o implementan políticas, instrumentos de apoyo y medidas para empresas e infraestructuras sociales	15
• Descriptor 2: Asociaciones, Fundaciones, Redes y Confederaciones	18
• Descriptor 3: Viveros, Incubadoras, Aceleradoras y Observatorios	20
• Descriptor 4: Instituciones y Fundaciones Financieras	21
• Descriptor 5: Centros Educativos, Universidades e Investigación	23
• Descriptor 6: Empresas Sector Privado	25
3. Efectividad del ecosistema de recursos de apoyo en la provincia de Zaragoza	26
• Modelo de red	26
• Análisis del emprendimiento social usando métricas de red de centralidad	27
• Resultados	29
4. El emprendimiento social en las comarcas de Campo de Belchite y Valdejalón	37
4.1. El fenómeno de la despoblación	37
4.2. Población en las comarcas de Campo de Belchite y Valdejalón y su evolución	43
4.3. Oportunidades para el emprendimiento social en las comarcas de Campo de Belchite y Valdejalón	46
4.3.1. Aspectos socioeconómicos de las comarcas objeto de estudio	47
4.3.2. Comarca del Campo de Belchite	48
4.3.3. Comarca de Valdejalón	52
5. Conclusiones, recomendaciones y futuras líneas de investigación	56
Referencias	62
Anexos	66
• Anexo 1	66
• Anexo 2	67
• Anexo 3	68
• Anexo 4	69
• Anexo 5	70
• Anexo 6	71
• Anexo 7	72
• Anexo 8	78

## 1. El emprendimiento social como herramienta para impulsar el desarrollo y el ámbito rural despoblado

**Objetivo 1: Realizar una revisión de la literatura teórica sobre la despoblación en las áreas rurales y el emprendimiento social como herramienta para impulsar su crecimiento económico.**

La despoblación es un problema que suscita gran interés en la agenda política (Palacios *et al.*, 2017). El informe del Consejo Económico y Social de España (2018), describe minuciosamente este problema complejo, que resulta de la incidencia de múltiples causas de diversa índole y con una serie de graves consecuencias que pueden poner en riesgo el crecimiento y desarrollo futuro del medio rural. A continuación, extraemos brevemente la información más relevante de este informe para el objeto de estudio de nuestro trabajo, que además recogemos de forma gráfica en la Figura 1.

Las personas que abandonan el medio rural son mayoritariamente jóvenes y de mediana edad. Esto refuerza la pirámide de población regresiva, por el descenso en la natalidad y el envejecimiento continuo de su población, poniendo en grave riesgo las posibilidades de crecimiento y desarrollo de las zonas rurales.

Una característica importante de este fenómeno de despoblación que sufre el mundo rural, es la masculinización rural. El motivo es la falta de igualdad respecto al trabajo productivo y reproductivo. En el medio rural perviven unos estereotipos de género que determinan una participación subordinada de la mujer en el trabajo productivo, que además en este entorno exige una mayor movilidad, lo que plantea mayores dificultades para la compatibilización de la vida laboral y familiar. Esto provoca la emigración de mujeres jóvenes y de mediana edad, favorecida además por un mayor nivel educativo de este colectivo.

Por otra parte, en las poblaciones rurales existe un problema de dependencia superior al del conjunto de la población española. Primero, porque sufren un mayor envejecimiento y sobre-envejecimiento, tanto en números absolutos como relativos con relación al resto de la población. Y segundo, porque por la incidencia negativa de ciertas características del medio rural que agravan este problema, aumentando la vulnerabilidad del proceso de envejecimiento y haciendo difícil el poder “envejecer en casa”: dificultades para atender a la dependencia desde el ámbito familiar, por la disminución y masculinización de la generación que podría actuar como soporte; mayor dispersión de centros asistenciales, sanitarios y de servicios; mayores carencias de infraestructuras de transporte público; carencias de habitabilidad de las viviendas relativas a la accesibilidad o la ausencia de algunos servicios básicos.

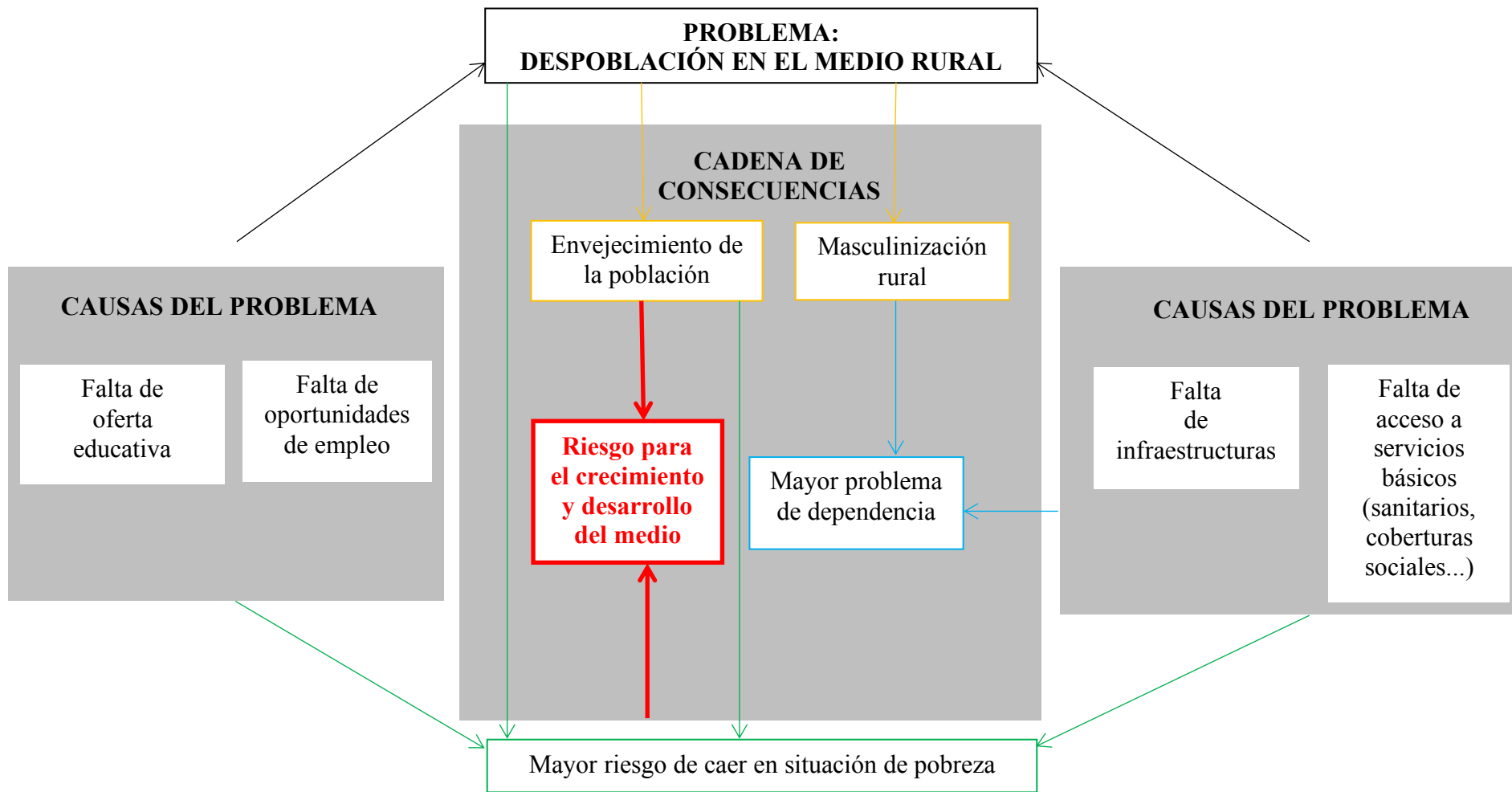
Otro problema añadido es el mayor riesgo de caer en situación de pobreza entre la población que reside en zonas rurales, que afecta al 34 % de su población, y que el Consejo Económico y Social de España (2018) asocia, a su vez, a cuatro problemas recurrentes: 1) laborales, por la falta de oportunidades de empleo; 2) demográficos, por el éxodo de la población a las zonas urbanas y su elevado envejecimiento; 3) educativos, por la falta de oferta educativa, especialmente en los niveles superiores a la enseñanza obligatoria y 4) dificultades para acceder servicios básicos y falta de infraestructuras adecuadas.

Nuestra atención a partir de aquí se centra en una de las principales causas identificadas del problema de la despoblación en el medio rural, la falta de oportunidades de empleo. Los datos económicos en España en este sentido describen una situación alarmante, que afecta especialmente a los jóvenes y las mujeres rurales. En efecto, no sólo las tasas de empleo en el medio rural son comparativamente más bajas y sus tasas de paro más altas, sino que el paro afecta sobre todo a la población joven (afectando en mayor medida al género femenino) y al colectivo de mujeres.

Durante la última década, desde el ámbito europeo se han desarrollado numerosas normativas que tratan de resolver el problema de la despoblación en el medio rural, entre otras cuestiones. Sin duda, el año 2010 constituye un punto de inflexión que marca un antes y un después, al presentarse la denominada Estrategia Europa 2020, documento que propone una agenda ambiciosa dirigida a coordinar la respuesta estratégica de Europa para salir de la crisis económica y financiera de los años anteriores y construir una Europa más fortalecida.

La Estrategia Europa 2020 apuesta por un crecimiento económico caracterizado por tres aspectos (Figura 2): inteligente –basado en el conocimiento y la innovación–, sostenible –haciendo un uso más eficaz de los recursos, más verde y competitivo– e integrador –con alto nivel de empleo, cohesión social y territorial– (Unión Europea, 2010).

Figura 1. Problema de despoblación en el medio rural, causas y consecuencias



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe del Consejo Económico y Social de España (2018).

**Figura 2. Características fundamentales del crecimiento económico**

Fuente: Elaboración propia.

En base a estos tres requisitos, se anima a las diferentes regiones de los estados miembros a identificar sus propias fuentes de innovación para lograr un crecimiento económico sostenible, capaz de generar empleo y contribuir a la cohesión social. En el caso español, por ejemplo, el Programa de Desarrollo Rural para España, adoptado por la Comisión Europea el 26 de mayo de 2015 (modificado por última vez el 17 de enero de 2018), establece 6 prioridades económicas, medioambientales y sociales para el periodo 2014-20, entre las que se encuentra la inclusión social, la reducción de la pobreza y el desarrollo económico de las áreas rurales<sup>1</sup> (Comisión Europea, 2015).

La Comisión Europea defiende el principio de *Especialización Inteligente (S3)*, por el cual se insta a cada región a diseñar sus estrategias de desarrollo en base a sus propias fortalezas y, a partir de ellas, establecer prioridades para llevar a cabo sus estrategias de innovación y contribuir así a alcanzar los objetivos de la estrategia europea 2020. Se recomienda la identificación de un número reducido de prioridades de innovación, que han de ser ambiciosas pero realistas, y en base a ellas desarrollar un crecimiento sostenible de excelencia, para poder competir en una economía global.

En el caso, por ejemplo, de la ayuda al desarrollo rural - uno de los grandes pilares de la política agrícola común- la especialización inteligente es una precondition para el uso

<sup>1</sup> Las otras cinco prioridades son: Transferencia de conocimiento e innovación en agricultura, silvicultura y áreas rurales; gestión de la viabilidad de los cultivos, competitividad y sostenibilidad de los bosques; organización de la cadena alimentaria, incluyendo el procesamiento y comunicación de los productos agrícolas, bienestar animal y gestión del riesgo; restauración, preservación y mejora de los ecosistemas en la agricultura y los bosques; eficiencia de los recursos y cambio a una economía adaptada al clima y a bajos niveles de carbón en los sectores de la agricultura, alimentación y bosques.

del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER) para el periodo 2014-2020, así como del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER). Esto exige además la implicación de los diferentes grupos de interés (Carayannis y Rakhmatullin, 2014). Por ello, en 2011, la Comisión Europea crea la *Plataforma de Especialización Inteligente S3* (Plataforma SE), con la finalidad de prestar apoyo a los estados miembros y sus regiones en la definición de sus estrategias de innovación basadas en este principio.

No cabe duda, por tanto, de que la innovación se ha convertido es una cuestión fundamental en la mayoría de los programas de apoyo al desarrollo económico y regional de la UE. Ahora bien, también queda claro que no existen políticas de innovación universalmente aplicables. Por el contrario, éstas deberían diferir notablemente según las regiones porque existen aspectos idiosincráticos (Kolehmainen et al., 2016), como bien muestran algunos trabajos dedicados al estudio del desarrollo basado en el conocimiento y los sistemas de innovación en regiones rurales, periféricas o menos favorecidas (por ejemplo, Karlsen, Isaksen y Spilling, 2011; Pelkonen y Nieminen, 2016).

En coherencia con lo anterior, en la Comunidad Autónoma de Aragón la estrategia RIS3 Aragón identifica tres prioridades de investigación e innovación para contribuir al desarrollo regional: la conectividad, la eficiencia de los recursos y el bienestar y calidad de vida. Además, define una serie de elementos de carácter transversal, denominados Tecnologías Facilitadoras Esenciales (KETs): nanotecnología, nuevos materiales, nuevas tecnologías de producción y las tecnologías de la información y la comunicación. Estos elementos han sido identificados en base a las fortalezas y elementos diferenciadores detectados en la región y, consecuentemente, deberían ser impulsados. Por último, para apoyar las prioridades definidas y los elementos transversales identificados, se proponen varios planes de acción: talento y formación, emprendimiento, apoyo a las pymes, apoyo a la I+D y transferencia de conocimiento y tecnología, cooperación e internacionalización (Gobierno de Aragón, 2015).

Con relación a la prioridad que hace referencia al desarrollo económico de las áreas rurales, la creación de empleo es uno de los objetivos establecidos en el Programa de Desarrollo Rural de Aragón - a través de los grupos LEADER (Comisión Europea, 2015) - y el emprendimiento uno de los planes de acción propuestos (Gobierno de Aragón, 2015).

En la Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones COM (2011) 682 Final. *Iniciativa en favor del emprendimiento social. Construir un ecosistema para promover las empresas sociales en el centro de la economía y la innovación sociales* se define el concepto de “empresa social”, tal y como lo entiende la Comisión Europea a efectos de las normas del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea y de la jurisprudencia. Así, se describe como empresa “para las cual el objetivo social de interés común es la razón de ser de la acción comercial, que se traduce a menudo en un alto nivel de



innovación social; cuyos beneficios se reinvierten principalmente en la realización de este objetivo social; y cuyo modo de organización o régimen de propiedad, basados en principios democráticos o participativos u orientados a la justicia social, son reflejo de su misión”.

La Resolución del Parlamento Europeo de 20 de noviembre de 2012, sobre la Iniciativa en favor del emprendimiento social – Construir un ecosistema para promover las empresas sociales en el centro de la economía y las innovaciones sociales (2012/2004(INI)) reconoce que la aportación de las empresas de la economía social a la Estrategia Europea 2020 puede ser muy significativa en términos de generación de un crecimiento inteligente, sostenible e integrador y de aumento de la cantidad y calidad del empleo, entre otros, por su potencial de innovación y su capacidad para responder de forma adecuada a las necesidades sociales que no cubren, o al menos no de forma suficiente, los operadores sociales o el Estado. Asimismo, reconoce que este tipo de empresas ofrecen respuestas satisfactorias a la demanda creciente de la ciudadanía de un comportamiento empresarial ético, habiéndose podido constatar además su gran resistencia durante los períodos de crisis, sus sólidos modelos empresariales y su mayor tendencia a permanecer en el ámbito local. Por ello, concluye en la necesidad de incluir a las empresas sociales en los planes de acción relativos al empleo y a la integración social.

En efecto, las empresas sociales destacan por su arraigo local y regional, lo que favorece un mejor conocimiento de las necesidades específicas de la región y, consecuentemente, mejora la cohesión social y territorial. Según datos de la Unión Europea, concretamente el modelo de emprendimiento social resulta una opción especialmente atractiva para la población joven, por la oportunidad que les brinda para responder con iniciativas innovadoras a los problemas económicos, sociales y medioambientales actuales. Por otra parte, se observa también que en el emprendimiento social la desigualdad de género es menor que en las formas tradicionales de emprendimiento. Estas evidencias muestran el potencial del emprendimiento social para reducir la exclusión social y crear nuevas oportunidades de desarrollo. Así pues, desde la Unión Europea se insta a los Estados miembros a impulsar las empresas sociales en los planes de acción para el empleo y la integración social, dado su potencial de creación de empleo y su contribución a los principales objetivos de la Estrategia Europa 2020, entre otros la mejora de la vertebración territorial, en especial en zonas con desventajas naturales o demográficas permanentes, y el refuerzo de la cohesión social y territorial (Parlamento Europeo, 2015).

El emprendimiento social constituye un nuevo modelo de negocio sostenible que implica una redefinición de los valores fundamentales sobre los que se articula la lógica de las organizaciones (Jonker, 2015; Jonker, O’Riordan y Marsh, 2015). Es un tipo específico de emprendimiento que pretende dar solución mediante propuestas innovadoras a problemas económicos, sociales y medioambientales que los gobiernos,

empresas y sociedad, en general, no son capaces de resolver (Shaw y Carter, 2007; Zahra et al., 2008). Constituye una innovación de los modelos de negocio tradicionales (Chesbrough, 2007; 2010), en el sentido de plantea soluciones innovadoras para abordar este tipo de problemas que, además, han de ser económicamente viables o sostenibles (Dorado, 2006; Mair y Martí, 2006).

Hay una cuestión clave para el éxito del emprendimiento social: la sostenibilidad o viabilidad económica de este planteamiento, que sitúa en el mismo nivel estratégico los objetivos sociales y económicos (Dorado, 2006; Mair y Martí, 2006). Sin embargo, el emprendimiento social debe afrontar una serie de barreras u obstáculos que ponen en riesgo su viabilidad. García-Uceda, Murillo-Luna y Asín Lafuente (2017) identifican, con la colaboración de un grupo de expertos, hasta siete tipos de dificultades: dificultades financieras, resistencia al cambio, falta de conocimiento y comprensión sobre el emprendimiento social, habilidades de los recursos humanos, riesgo y viabilidad y competencia. De entre todas ellas, Peredo y McLean (2006) y Braga, Proença y Ferreira, (2014) destacan las dificultades para acceder a fuentes de financiación, tanto públicas como privadas, así como sus importantes carencias en términos de capital humano. El Parlamento Europeo (2012) reconoce que los problemas que las empresas de la economía social tienen para obtener financiación, ya sea por canales públicos o privados, aún mayores que los de las empresas tradicionales. También destaca la necesidad de promover la creación de redes de empresas sociales y de prestarles apoyo para aprovechar sinergias. Finalmente, reclama una mejor comprensión y más reconocimiento y visibilidad del sector de la economía social para impulsar el compromiso de la sociedad.

Los emprendedores sociales se lamentan de una falta de infraestructura de apoyo que les facilite el acceso a información y asesoramiento especializado (Sharir y Lerner, 2006). En este contexto, la Unión Europea recomienda la construcción de un ecosistema de apoyo para promover las empresas sociales y solicita la colaboración de autoridades nacionales, regionales y locales, interlocutores sociales y sociedad civil, para la participación de todas las partes implicadas en el logro de los objetivos. Por ello, en la actualidad está realizando un importante esfuerzo por identificar los ecosistemas de apoyo a las empresas sociales en los estados miembros (Díaz-Foncea y Marcuello, 2016).

## 2. Ecosistema de recursos de apoyo al emprendimiento en la provincia de Zaragoza

**Objetivo 2: Analizar el ecosistema de recursos de apoyo al emprendimiento social en la comunidad autónoma de Aragón y, específicamente, en la provincia de Zaragoza.**

Un ecosistema de emprendimiento es un conjunto de elementos y relaciones complejas entre entidades y personas emprendedoras con sus entornos tecnológicos, académicos, sociales, políticos y económicos que se cohesionan en torno a un territorio o área geográfica específica que sirven para fomentar el desarrollo de iniciativas emprendedoras. Con objeto de identificar el ecosistema de apoyo al emprendimiento social en la CC.AA. de Aragón se han analizado 88 recursos de apoyo y nos hemos basado en el *informe European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2016)* que proporciona una visión general del panorama de la empresa social en España.

Los recursos identificados los hemos clasificado en 6 descriptores (Tabla 1), esto es, 6 tipos de agentes preocupados por la economía social y los problemas empresariales:

- ✓ **Agencias gubernamentales** que generan un ambiente regulador que incentive y maneje la promoción y el apoyo al emprendimiento social con recursos e infraestructuras (Van Weele, Steinz, y Van Rijnsoever, 2014) tal es el caso a nivel europeo de *Social Economy Europe*, a nivel nacional, del grupo del gabinete responsable de las empresas sociales en España, incluido en el Ministerio de Empleo, que hace un llamado a la economía social y la RSE y a nivel de la CC.AA de Aragón, el departamento de Economía, Industria y Empleo del Gobierno de Aragón.
- ✓ **Organizaciones incluidas en la economía social.**
- ✓ **Nuevos agentes que ofrecen espacios e infraestructuras** relacionados con el apoyo empresarial como son las incubadoras, los viveros, las aceleradoras e instalaciones o plataformas de aprendizaje e intercambio.
- ✓ **Organizaciones especializadas en el apoyo financiero** a proyectos de emprendimiento social; escuelas de negocios, universidades y grupos de investigación y otras empresas y plataformas del sector privado. Isenberg (2010) señala que un aspecto a considerar es la existencia de un mercado de capitales dinámico que atraiga capital privado y que pueda ser una alternativa para el exceso de dinero que puedan tener los inversores de cara a que inviertan en los emprendedores.

Tabla 1. Descriptores de clasificación de los recursos de apoyo al ES

Descriptor	Descripción
1	Instituciones Públicas
2	Asociaciones, Fundaciones, Redes y Confederaciones
3	Viveros, Incubadoras, Coworking, Aceleradoras y Observatorios
4	Instituciones y Fundaciones Financieras
5	Centros Educativos, Universidades e Investigación
6	Empresas Sector Privado

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de cada recurso siguiendo las etapas propias del ciclo de vida de un negocio se ha identificado qué tipo de apoyo ofrece: nacimiento – formación; crecimiento – técnicas de multiplicación en espacios e infraestructuras, asesoramiento / acompañamiento y ayudas económicas y/o subvenciones; desarrollo – *mentoring* y financiación; y, sustentabilidad – aceleración financiera.

1. **Nacimiento**, es la etapa de gestación de un emprendimiento. Momentos de euforia y de alta productividad mental que es necesario canalizar adecuadamente a través de programas de formación. Todo ello para que estas ideas fluyan y se multipliquen con paso firme y se puedan materializar.
2. **Crecimiento o fase pre-semilla (pre-seed)**, periodo durante el cual bajo diferentes técnicas de multiplicación en espacios e infraestructuras compartidas de trabajo (viveros<sup>2</sup> e incubadoras o *venture builder*<sup>3</sup> de empresas) se desarrolla un

<sup>2</sup> Viveros de empresas: surgen como una iniciativa pública, habitualmente respaldada por ayuntamientos o las diputaciones, pero gestionada en muchos casos por empresas privadas. Ofrecen despachos a precios económicos, salas de reuniones y espacios de *coworking* para apoyar a jóvenes cuyas empresas están en una fase inicial, donde se comparten experiencias con otros emprendedores y se crean sinergias muy interesantes. Asimismo, se recibe formación gratuita, asesoramiento acerca de los proyectos y servicios de infraestructuras.

<sup>3</sup> Incubadoras o *venture builder*: crea empresas desde dentro de la propia empresa “madre”. El objetivo es crear empresas, construir equipo, ayudar a su financiación y conseguir la independencia progresivamente. Proporciona una idea en su fase más temprana y no una empresa ya creada, para de la mano del equipo de emprendedores con talento que selecciona, convertirla en un proyecto propio, en una empresa que seguirá un ritmo de crecimiento natural. Crean empresas basadas en el *copy-cut* de otras *startups* de éxito. Su objetivo es que las empresas, principalmente locales, salgan al mercado. Se instalan en parques tecnológicos y entornos científicos, buscando alojar proyectos de marcada base tecnológica y carácter innovador, las habitualmente conocidas como “*startups*”. Se ofrecen servicios de asesoría jurídica, financiera, legal o técnica; espacios y servicios de infraestructuras; y financiación en las primeras fases. Es el principal socio del proyecto y los emprendedores tienen un % que oscila en la mayoría de casos entre el 20 %-45 %

*networking* en una comunidad (*coworking*<sup>4</sup>) y se cuenta con el asesoramiento/acompañamiento de expertos mentores para potenciar y ayudar el crecimiento y desarrollo del plan de negocio y las ayudas económicas (*Pre-seed capital*) (*family, Friends and fools* (FFF) o subvenciones necesarias para ponerlo en marcha. Todo ello, con la flexibilidad suficiente para ser mejorado o modelado según la respuesta que se obtenga del mercado.

3. **Desarrollo**, se trata de ir madurando el negocio. Es el momento donde el coraje para hacer cambios se pone a prueba con el producto en el mercado. Se distinguen tres fases: una primera o fase semilla (*seed stage*) en la que si los resultados obtenidos no son los deseados se harán los ajustes necesarios o redefiniciones apoyados en el *mentoring* para superar este tramo y si lo son, se entra en la segunda fase o *early stage*, en la que ya hay un producto en el mercado y empieza a haber una masa crítica de clientes que lo están adquiriendo y es el momento de definir cómo seguir creciendo. Esto es, se puede recurrir a *business angels*<sup>5</sup> y/o entrar en procesos de aceleración, crecimientos importantes en el menor tiempo posible (aceleradoras<sup>6</sup>) que transformen las empresas en negocios consolidados. Es momento para decidir y buscar el tipo de inversión y financiación necesaria o capital semilla (*Seed Capital*) de *business angels*, algunos fondos de capital riesgo (*venture capital*) de inversión en primeras fases y plataformas de *equity crowdfunding*, pensando en una tercera fase (*Growth stage*) de crecimiento y escalabilidad del negocio (nuevas oficinas, ampliar plantilla, alianzas, nuevos canales de venta...).
4. Por último, **la sustentabilidad o expansión del negocio**, en esta fase las empresas han validado por completo su modelo de negocio, cuentan con un equipo multidisciplinar suficientemente amplio, han comercializado su producto, obtenido beneficios y necesitan capital para escalar el proyecto, crecer o competir de forma más agresiva. El objetivo de la financiación es ahora inyectar el combustible necesario para acelerar exponencialmente la curva de crecimiento de

---

4 *Coworking*: lugar de trabajo en el que se pueden llegar a juntar compañías de múltiples sectores. Los beneficios del *coworking* residen en compartir un espacio para promover e incentivar las sinergias entre empresas, compartir recursos.

5 *Business angels*. Se trata de inversores profesionales que, bien a título individual o en asociación, inyectan su propio capital en un proyecto emergente para ayudar al emprendedor a crear las primeras versiones del producto, asesorándole en el proceso, pero sin participar en la administración de la *startup*.

6 Aceleradoras: pensadas para transformar en poco tiempo una *startup* en un negocio consolidado. Los proyectos preferidos por estas aceleradoras son en una gran mayoría negocios de fuerte base tecnológica. Su finalidad principal es “acelerar” los proyectos, contribuir a que tengan beneficios y sean rentables a medio y largo plazo. Se basan en un *mentoring* continuado y provén capital de inversión a las *startups* a cambio de cierto porcentaje de participación de la empresa (del *equity*). Se les ofrece un espacio físico donde poder desarrollar su proyecto y se les forma y ayuda a conseguir financiación externa. La mayoría son subvencionadas por diversos organismos estatales o grandes empresas privadas.

la compañía. Las operaciones de financiación en estas etapas suelen estar lideradas por sociedades de capital privado o bancos de inversión con un potente músculo económico y secundadas por grandes fondos de capital riesgo.

Todo emprendedor necesita que su obra perdure en el tiempo. Si en la base tiene una idea potente y un plan de negocios flexible, con personas que lideran con el coraje para hacer cambios y la tenacidad para trabajar y generar trabajo para otros, es altamente probable que el negocio se mantenga en el tiempo.

**Descriptor 1: Departamentos o instituciones gubernamentales que diseñan o implementan políticas, instrumentos de apoyo y medidas para empresas e infraestructuras sociales.**

En este módulo se han analizado hasta 19 recursos (Tabla 2).

14

**Tabla 2. Recursos de apoyo pertenecientes al descriptor 1**

Nombre	Tipo de apoyo	Descripción
Unión Europea ( <i>Social Economy Europe</i> )	Formación	La juventud en acción Erasmus +. Erasmus para jóvenes emprendedores Foro de la PYMES
	Ayudas económicas y financiación	Programa de empleo e innovación social (EaSI) Fondo Social Europeo (FSE) Aragón 2014-2020 Fondo Europeo de Globalización (FEAG) Proyecto Leader
	Premios	Concurso europeo de innovación social Premio EIT <i>Women</i> en INNOVEIT 2018
	Otros	EIT (Instituto Europeo de Innovación y Tecnología). Comunidades de innovación <sup>7</sup> Visibilidad: Plataforma – Innovación Social europea Guía para la Innovación social
Gobierno Central: Ministerio de Empleo y Seguridad Social - DG autoempleo, ES y RSC	Mentorización	PAEM programa para apoyar a las mujeres empresarias
	Ayudas Económicas	Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven (EEEJ) (2017-2020)
	Otros	Informe GEM
Gobierno Central: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo	Ayudas económicas	Enisa Programa Emprendetur I+D+i

<sup>7</sup> EIT: creado en 2008, el Instituto Europeo de Innovación y Tecnología (EIT) es una iniciativa única de la UE que impulsa la innovación y el emprendimiento en toda Europa con una idea simple: a través de la diversidad, existe la fortaleza. Las Comunidades de Conocimiento e Innovación (Comunidades de Innovación) del EIT son alianzas que reúnen empresas, centros de investigación y universidades. Actualmente hay ocho Comunidades de Innovación y cada una se enfoca en un desafío social diferente (clima, salud, tecnologías de la información y la comunicación, energía sostenible, *raw materials*, innovación y producción de alimentos, movilidad urbana y *manufacturing*)

Nombre	Tipo de apoyo	Descripción
Gobierno de Aragón: Departamento de Economía, Industria y Empleo Departamento de Desarrollo Rural y Sostenibilidad	Subvenciones	FSE <sup>8</sup> -Aragón. Programa Emprendedores Autónomos <sup>9</sup> . Subvenciones para la promoción del empleo autónomo y la creación de microempresas en la CC.AA. de Aragón Promueve la Red de Agentes de Empleo y Desarrollo Local en Aragón (AEDL <sup>10</sup> ) Programa de Desarrollo Rural (PDR) de Aragón. Grupos Leader Subvenciones a entidades locales para desarrollar proyectos de envejecimiento activo durante 2018 y 2019
	Premios	Premios de excelencia a la innovación para mujeres rurales
Diputación Provincial de Zaragoza	Formación	Programa mujeres emprendedoras del medio rural
	Mentorización	Tutela de gestión técnica y administrativa
Consejo Económico y Social de Aragón (CESA)	Premios	Premio de investigación del CESA “Ángela López Jiménez <sup>11</sup> ”
	Otros	Colaborador con el Programa Emprendimiento Social en Aragón del IAF y el IASS
Instituto Aragonés de Empleo (INAEM)	Formación	SACE (Servicio de Apoyo a la Creación de Empresas)
	Ayudas económicas y Subvención	Subvenciones para Microempresas que obtengan la calificación de Iniciativa Local Emprendedora (MILE) Subvenciones destinadas a emprendedores autónomos Subvenciones para la creación y consolidación del empleo y mejora de la competitividad en cooperativas de trabajo asociado y sociedades laborales Programa ARINSER para la integración socio-laboral de personas en situación o riesgo de exclusión a través de empresas de inserción Programa de ayudas y subvenciones públicas dirigidas a promocionar la integración de los trabajadores discapacitados en Centros Especiales de Empleo (CEE)
	Mentorización	Asesoramiento de proyectos empresariales (APE)
Ayuntamiento de Zaragoza. Zaragoza Dinámica (Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Zaragoza) REDEL (Red de entidades para el desarrollo local)	Formación	Zaragoza Activa (La Colaboradora y Las Armas) Proyecto emprendes. Asociación Red de Desarrollo Local- Ayuntamiento Zgza
	Mentorización	Centro de Apoyo al Emprendedor "Zaragoza Emprende" Zaragoza Activa (La Colaboradora) “Made in Zaragoza”. Convocatoria: Laboratorio de innovación comercial (MIZ-Lab) LA Remolacha-HackLab Oficina de Emancipación Joven
	Subvenciones	Subvenciones para la creación, crecimiento y la consolidación de proyectos para emprendedores. 2017
	Espacios e Infraestructuras	Zaragoza Activa: ecosistema público de emprendimiento e innovación social (Vivero de Empresas). Dos sedes: La Azucarera

<sup>8</sup> Prioridad de inversión (PI): 8.3 Promover el trabajo por cuenta propia, el espíritu empresarial y la creación de empresas. Objetivo específico (OE): 8.3.1 Aumentar las competencias emprendedoras e incrementar el número de empresas e iniciativas de trabajo por cuenta propia sostenibles creadas, facilitando su financiación, mejorando la calidad y eficiencia de los servicios de apoyo y de consolidación. Actuación: Ayudas al emprendimiento (Servicio de Promoción de empleo)

<sup>9</sup> Conjunto de medidas para la promoción del empleo, dirigidas a emprendedores que se establezcan como trabajadores autónomos por cuenta propia o que pongan en marcha iniciativas emprendedoras de ámbito local que den lugar a microempresas.

<sup>10</sup> AEDL: El departamento de Economía, Industria y Empleo, a través del Instituto Aragonés de Empleo (INAEM), financia la contratación de los Agentes de Empleo y Desarrollo Local cuya misión es colaborar en la promoción e implantación de políticas activas orientadas a la generación de empleo, al apoyo a emprendedores y en la dinamización de la actividad económica.

<sup>11</sup> Proyectos sobre alguna materia de trascendencia económica, social o laboral de especial interés para Aragón



Nombre	Tipo de apoyo	Descripción
		que incluye La Colaboradora (espacio físico de inteligencia colectiva – coworking- banco del tiempo) y Las Armas Espacio Etopia Centro de Arte y Tecnología: espacio municipal: Fundación Zaragoza Ciudad del Conocimiento Centro de Incubación empresarial Milla Digital (CIEM)
	Otros	Portal “Zaragoza emprendedora” “Made in Zaragoza” red formada por emprendedores que generan un elevado impacto económico en la ciudad y cuya enseña distintiva es la aplicación de la creatividad e imaginación en su trabajo
Ayuntamiento de Pedrola	Formación	Foro empresarial
	Espacios e Infraestructuras	CEIM El Matadero Pedrola (ARCE). Centro de Impulso Empresarial de la Ribera Alta del Ebro (vivero y coworking)
Ayuntamiento de Illueca	Subvenciones	Subvenciones de fomento del empleo dirigido a emprendedores 2018
Ayuntamiento de Caspe	Subvenciones	Subvenciones de fomento de empleo dirigido a emprendedores. 2018
Comarca Campo de Daroca	Subvenciones	Subvenciones de fomento de empleo dirigido a emprendedores. 2018
Instituto Aragonés de Fomento (IAF)	Formación	Programa de Emprendimiento Rural Sostenible (Grupos Leader) Programa de Emprendimiento en Industrias Creativas y culturales Programa de Emprendimiento Social en Aragón Programa de Emprendimiento Agroalimentario
	Premios	Premio aragonés al emprendimiento social Premio joven empresario Aragón
	Subvenciones	Apoyo a empresas pertenecientes al Centro de Emprendedores de Graus y Andorra
	Otros	Portal Emprender en Aragón Club Virtual Emprender en Aragón Canal Emprendedor Radio Inicia (Aragón Televisión)
Instituto de la juventud (INJUVE)	Formación	Programa Talento Joven
	Subvenciones	Microcréditos para jóvenes emprendedores – MICROBANK Certamen Nacional de Jóvenes Emprendedores
	Mentorización	Programa Talento Joven
Instituto Aragonés de la Juventud (IAJ)	Formación	Programa Emancipación Joven
	Ayuda Económica	Microcréditos- Injuve y MicroBank
Instituto Aragonés de la Mujer (IAM)	Mentorización	Servicio de asesoramiento empresarial
	Ayudas Económicas	Actuaciones cofinanciadas con el Fondo Social Europeo. Asesoría empresarial
Instituto Tecnológico de Aragón (ITAINNOVA)	Mentorización	PROGRAMA Innoidea. Aceleración de negocios de base tecnológica
	Ayuda económica	
Confederación española de Organizaciones Empresariales (CEOE) de Zaragoza	Formación	Campañas de Iniciativa – SACME)
	Mentorización	Servicio de creación de empresas (SACME)
Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza	Formación	Programa de apoyo empresarial directo (PAED) Emprende paso a paso
	Mentorización	PAEM (programa para apoyar a las mujeres empresarias)
	Ayudas económicas	Programa de apoyo empresarial a las mujeres (PAEM)- Microcréditos Ayudas al fomento de empleo. Programa integral de cualificación y empleo. 2018 Fondo de apoyo a empresas de Economía Social. SODIAR

Fuente: Elaboración propia.



**Descriptor 2: Asociaciones, Fundaciones, Redes y Confederaciones.**

En este módulo se han analizado hasta 21 recursos (Tabla 3).

**Tabla 3. Recurso de apoyo pertenecientes al descriptor 2**

Nombre	Tipo de apoyo	Descripción
Fundación Emprender en Aragón <sup>12</sup>	Formación	Diploma de Especialización en Consultoría y Asesoramiento para Profesionales del Emprendimiento Cátedra Emprender
	Espacios e Infraestructuras	Red Aragonesa de Centros de Emprendimiento (Red ARCE). Viveros, incubadoras y coworking. Ainsa, Almudevar, Andorra, Barbastro, Biescas, Boltaña, Calamocha, Calatayud, Canfranc, Cuarte, Ejea de los Caballeros, Fraga, Jaca, Maestrazgo, Mequinzena, Pedrola, Sabiñánigo, Torrecilla de Alcañiz y Utebo
	Premios	Emprendedor XXI (junto a La Caixa) Concurso Iniciativas De Empresa en Aragón, IDEA IMPULSA (personas jóvenes que hayan destacado por su capacidad emprendedora en proyectos innovadores)
	Otros	Portal: Aragón Emprendedor – Información y servicios para el emprendedor aragonés Estrategia Aragonesa de Emprendimiento 2015-2020 Día de la persona emprendedora
Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado (COCEA)	Formación	Emprender colectivamente
	Mentorización	Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven
	Otros	Visibilidad y difusión
Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción (AREI)	Mentorización	Programa Operativo de Inclusión Social y Economía Social (POISES) cofinanciado FSE. Proyecto: “Nuevas empresas para la transformación social en Aragón: otras formas de emprender”
Asociación Aragonesa de Cooperativas y Sociedades Laborales (ASES Aragón)	Mentorización	Programa ECOSOCIAL. Asesoramiento gratuito al emprendedor dentro del ámbito de la economía social Programa LABORALIA: convenio de colaboración con el Departamento de Economía, Hacienda y Empleo del Gobierno de Aragón. Orientación en la fase inicial del proyecto
Red de Economía Alternativa y Solidaria de Aragón (REAS Aragón)	Formación	Plataforma: <a href="http://empresas.net">empresas.net</a> Programa: Centro de Recursos para la innovación social, desarrollo local, economía solidaria y cooperativismo.
	Mentorización	
	Espacios e infraestructuras	
	Otros	
Seniors Españoles para la Cooperación Técnica (SECOT) Voluntariado de asesoramiento empresarial (SECOT Aragón)	Mentorización	Ofrecen su experiencia y conocimientos, de forma altruista, en asesorar sobre la gestión empresarial a los emprendedores y empresas que lo solicitan.
Asociación de Autónomos de Aragón (UPTA Aragón) Asociación de Trabajadores por Cuenta Propia (ATA-Aragón)	Formación	Fomentar el emprendimiento y el autoempleo. Convenio con Unizar y con CEPYME Aragón
Asociación Jóvenes Empresarios de Aragón (AJE-ARAGÓN)	Formación	Programa MentorizAJE
	Mentorización	Programa AJEImpulsa-plataforma: impulsar proceso emprendedor
Confederación Española de Empresas de Economía Social (CEPES - Aragón)	Otros	Visibilización, divulgación...

<sup>12</sup> La Fundación Emprender en Aragón es la entidad responsable del proyecto Aragón Emprendedor, compuesta por los principales entes que prestan apoyo y servicio al emprendedor aragonés.

Nombre	Tipo de apoyo	Descripción
Red Aragonesa de Desarrollo Rural. Grupos Leader (RADR)	Formación	Jóvenes dinamizadores rurales Red de Antenas Rurales <sup>13</sup>
Asociación de empresa familiar de Aragón (AEFA)	Formación	Fórum jóvenes Foros y encuentros
Asociación Jovesolides (Valencia) - Red CreActiva	Formación	Labs y MOOC Emprendimiento Social Juvenil
	Otros	Foro Internacional de innovación Social
Innovation for Social Change	Otros	Plataforma abierta a recursos, colaboraciones en proyectos de impacto social
Fundación Everis	Mentoring	Programa Púlsar (mentoría de mujeres de éxito a chicas de entre 15 y 18 años)
	Premios	Premios Everis Premio al Ingtraemprendimiento Social
Fundación Social Nest <sup>14</sup>	Formación	Departure Lab. Programas intensivos
	Mentorización	Driving Program. Programa de incubación Advanced Focus. Programa de aceleración Programa Social Change (emprendedores sociales)
	Espacios e Infraestructuras	Hub de innovación y emprendimiento social (Valencia). Incubadora de empresas sociales
Fundación Ashoka Changemakers <sup>15</sup>	Formación	Ashoka Changemakers
International Youth Foundation	Premios	Premios jóvenes emprendedores sociales (con UEM)
	Otros	Visibilidad, proyección internacional - YouthActionNet
Fundación Parque Científico Tecnológico Aula Dei (DGA - Consejo Superior de Investigaciones Científicas)	Formación	Jornadas, seminarios y foros de networking
	Otros	Visibilización y divulgación científica
	Espacios e Infraestructuras	Ecosistema de innovación
Fundación Compromiso y Transparencia Compromiso Empresarial <sup>16</sup>	Premios	Iniciativas Sociales más innovadoras
Grupo5	Premios	G-Innova, buscan apoyar e impulsar proyectos que solucionen necesidades y problemas sociales
Fundación ONCE <sup>17</sup>	Premios	Premios Uninnova
	Otros	Uninnova es una plataforma que promociona la innovación social y el espíritu emprendedor en el campo de la accesibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>13</sup> Con este proyecto se pretende fomentar el espíritu emprendedor, dinamizar el tejido empresarial y colaborar en metodologías y procesos que impulsen su competitividad, prestando especial atención a la pequeña empresa rural y a los trabajadores autónomos. El proyecto piloto Red de Antenas Rurales para el empleo la formación y la dinamización empresarial es un proyecto financiado por el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino y cofinanciado por Ibercaja, bajo la coordinación de la Red Aragonesa de Desarrollo Rural, a través del cual se han creado 20 antenas rurales repartidas entre los Grupos Leader que están trabajando en el desarrollo rural de Aragón.

<sup>14</sup> Fundación Social Nest: Trabajan para promover el emprendimiento sostenible y la innovación social. Seleccionan empresas económicamente viables y les dan formación, financiación, contactos...

<sup>15</sup> Ashoka España es parte de una organización sin ánimo de lucro que forma la mayor red de apoyo a emprendedores sociales a nivel internacional.

<sup>16</sup> Fundación Compromiso y Transparencia y Compromiso Empresarial reconocen anualmente las que han sido las diez mejores iniciativas de innovación social del pasado año

<sup>17</sup> Fundación ONCE ha convocado la II edición de los Premios Uninnova, que pretenden fomentar y apoyar a los innovadores sociales que generan proyectos en materia de accesibilidad para mejorar las condiciones de vida de las personas con discapacidad.

**Descriptor 3: Viveros, Incubadoras, Aceleradoras y Observatorios.**

En este módulo se han analizado hasta 17 recursos (Tabla 4).

**Tabla 4. Recursos de apoyo pertenecientes al descriptor 3**

Nombre	Tipo de apoyo	Descripción
Unltd Spain <sup>18</sup> (Madrid)	Espacios e Infraestructuras	Incubadora y aceleradora de impacto social (cuidados sostenibles, salud y agroalimentación)
Impact HUB Impact HUB ZGZ	Formación	Innovación colaborativa Crear y optimizar negocios Proyectos internacionales
	Mentorización	Consultoría
	Ayudas económicas	Aragón Business Angel Network (ARABAN)
	Espacios e Infraestructuras	Coworking
TorreVillage ZIR (T-ZIR)	Mentorización	Programa Aragón Open Future (vinculación emocional por la transformación digital)
	Espacios e Infraestructuras	Coworking – La estación
Thehackership (Zaragoza)	Espacios e Infraestructuras	Coworking
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Aragón (CEEI Aragón) CEEI Zaragoza)	Formación	Formación y eventos
	Premios	Concurso IDEA
	Mentorización	
	Espacios e Infraestructuras	Viveros de empresa del Dpto Economía, Industria y Empleo Coworking e incubadora de empresas de base tecnológica
	Subvenciones	Ayudas a empresas instaladas en CEEI Aragón Parque Tecnológico Walqa Technopark
	Otros	Socio Red ARCE
Centro de Incubación Empresarial Milla Digital (CIEM Zaragoza) repetido en ayuntamiento de zaragoza	Espacios e Infraestructuras	Incubadora. Gestionado por Init Land Zaragoza
Bridge for Billions (Impact HUB Madrid)	Mentorización	Programa 4B4
	Espacios e Infraestructuras	Incubadora online
Conector Startup Accelerator (Barcelona, Madrid, Galicia)	Espacios e Infraestructuras	Aceleradora de startup de base tecnológica- proyectos digitales
Founder Institute	Espacios e Infraestructuras	Aceleradora- Pre-seed
Seed Rocket (Barcelona)	Mentorización	Campus de Emprendedores SummerCamp
	Espacios e Infraestructuras	Aceleradora – coworking en Barcelona
Google for Entrepreneurs	Mentorización	Campus Residency
	Espacios e Infraestructuras	Campus Madrid de Google – TechHub Coworking
	Formación y eventos	Promover el emprendimiento y la economía social Semillero Social

<sup>18</sup> Unltd Spain es un programa de apoyo para proyectos viables y escalables de emprendimiento social a través de asesoría, la inyección de capital semilla y un seguimiento individualizado.

Nombre	Tipo de apoyo	Descripción
Espacio Geranios <sup>19</sup> (Madrid)	Espacios e Infraestructuras	Coworking de emprendimiento social
El Hueco <sup>20</sup> (Soria)	Mentorización	Programa Impulso. Aceleradora de empresas sociales
	Ayuda económica	Línea de crédito con Caja Rural de Soria
El Hueco <sup>20</sup> (Soria)	Espacios e Infraestructuras	Coworking Hueco Labs. Incubadora y aceleradora de emprendimientos sociales
	Espacios e Infraestructuras	Incubadora (Venture Builder)
Sonar Ventures (Madrid)	Espacios e Infraestructuras	Company builder (combinación entre incubadora y fondo de inversión) centrada únicamente en el emprendimiento social
Anima Ventures (Madrid)	Espacios e Infraestructuras	Aceleradora online - Red de personas, iniciativas y lugares. Equipos de startups, profesionales, consultores, mentores, lifehackers y comunidades rurales.
PandoraHUB	Espacios e Infraestructuras	Investigación y difusión: Red ENUIES (Red de Institutos y Centros universitarios de Investigación en Economía Social) Red REJIES (Red de Jóvenes Investigadores en Economía Social) CIDECE (Centro de información y documentación Europea de Economía Pública, Social y Cooperativa) Observatorio Español de Economía Social
CIRIEC España (Universidad de Valencia)	Otros	

Fuente: Elaboración propia.

#### Descriptor 4: Instituciones y Fundaciones Financieras.

En este módulo se han analizado hasta 16 recursos (Tabla 5).

**Tabla 5. Recursos de apoyo pertenecientes al descriptor 4**

Nombre	Tipo de apoyo	Descripción
Fundación CREAS <sup>21</sup>	Financiación	Primer Fondo de Emprendimiento Social Europeo (FESE) el fondo "Creas Impacto" (SCR). Fondos "Crea Inicia" (capital semilla) y "Creas Desarrolla" ("early stage")
Fundación Bancaria Ibercaja	Formación	Línea Iniciativa Emplea: con el Programa Emplea-T y Emprende: Idea-T, Inicia-T, Desarrolla-T; Acelera-T; Transforma-T (Formación dirigida a viveros o incubadoras de la Red ARCE)
	Financiación	Programa Emplea-T y Emprende (bono de horas)
	Mentorización	La Terminal (aceleradora liderada por Hiberus Tecnología)
Fundación Bancaria Ibercaja	Espacios e Infraestructuras	Parque Tecnológico Walqa Aceleradora de Empresas ADER – Ibercaja CEEI Guadalajara

<sup>19</sup> Espacio Geranios es un lugar de trabajo, aprendizaje y encuentro en el que generar soluciones creativas a los retos sociales promoviendo una economía alternativa, justa y sostenible

<sup>20</sup> El Hueco es un espacio de coworking promovido por la ONG española Cives Mundi en Soria, especialmente dirigido a emprendedores sociales e innovadores.

<sup>21</sup> Fundación CREAS es la primera sociedad de capital riesgo autogestionada y centrada en la inversión 'de impacto' bajo normativa europea. "Creas Capital" es un fondo de inversión de impacto pionero en España reconocido por la CNMV que busca proyectos empresariales con impacto social o medioambiental en los que invertir.

Nombre	Tipo de apoyo	Descripción
		Corporate Lab (espacio “informal” de encuentro para empresas y emprendedores de Iniciativa Emplea)
	Otros	Ecosistema Más Empresa (“Innovation academy”)
Coop57	Ayuda Económica	Programa “Germinador Social” (Estimular la creación de modelos innovadores de iniciativas sociales, energía renovable y eficiencia energética en el marco de la Economía Social y Solidaria)
	Otros	Conexión y visibilización REScoopEU
CaixaBank	Formación	Programa emprendimiento social (en fase semilla)
	Apoyo Económico	
	Premios	Premio EmprendedorXXI
	Financiación	Microcréditos para emprendedores Caixa Capital Risc
	Mentorización	Iniciativa EmprendedorXXI
	Otros	Conectar y visibilización Red emprendedores sociales
Instituto de Crédito Oficial (ICO)	Ayudas económicas	Líneas ICO para empresas y emprendedores
BBVA	Formación	Momentum Project España <sup>22</sup> Momentum Social Investment
	Mentorización	
	Financiación	
	Premios	Premios integra BBVA Open Talent 2018 (Fintech-innovación ecosistema de banca)
	Financiación	Línea ICO empresas y emprendedores
Fundación Innovación Bankinter	Financiación	Inversión Bankinter Capital Riesgo en fases de capital semilla (Mínimo Producto Viable – MVP) (Tecnologías de la información-salu digital, tecnologías disruptivas, longevidad...)
Fundación Caja Rural Bantierra de Aragón	Financiación	Financiación de pymes y emprendedores
Banco Santander. Santander Universidades	Formación	Programa Explorer (Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE)). 2018-19, 20 plazas para emprendedores aragoneses.
	Mentorización	
	Premios	Viajes a Silicon Valley Woman Explored Adward Disruptive Technology Explorer Award
	Otros	Red de emprendedores con servicios exclusivos
Bankia Accelerator by Conector		Aceleradora de startup innovadoras y con impacto social
Avalia Aragon SGR	Financiación	Sociedad de garantía recíproca (avalista)
GAWA Capital <sup>23</sup> (Madrid)	Financiación	Asesoramos a los fondos de inversión para que respalden el crecimiento de las empresas sociales
Vivergi Social Impact Fund <sup>24</sup> (Madrid)	Financiación	Primer fondo de capital riesgo de impacto social (para emprendedores sociales) en España registrado ante la CNMV. Acelerar el éxito de empresas sociales
Fundación Isis <sup>25</sup> (Madrid)	Financiación	Fondo Capital Riesgo - Isis Capital

<sup>22</sup> *Momentum Project* es un programa de formación y acompañamiento estratégico que permita a los emprendedores crecer y escalar su impacto social. Una iniciativa de BBVA con el apoyo de ESADE y PwC.

<sup>23</sup> GAWA Capital es una firma de asesoría de inversión de impacto que apoya a los emprendedores sociales en los mercados insuficientemente atendidos y de bajos ingresos

<sup>24</sup> *Vivergi Social Impact Fund* es un fondo que invierte en proyectos de emprendedores sociales que demuestren un gran potencial de impacto. *Vivergi Fund* es el primer fondo de impacto social en España registrado ante la CNMV.

<sup>25</sup> Fundación Isis: Es una fundación española que tiene como objetivo la innovación en iniciativas de inversión social tanto en España como en Países en Vías de Desarrollo para la mejora de las condiciones de vida de las personas en situación vulnerable o en riesgo de exclusión. Isis Capital, junto a sus inversores, asesora y financia empresas sociales sostenibles que contribuyen a avanzar en los principales retos que afronta nuestra sociedad.

Nombre	Tipo de apoyo	Descripción
La Bolsa Social <sup>26</sup>	Financiación	Plataforma de financiación participativa para conectar inversores y empresas con impacto social positivo (primera autorizada por la CNMV en España)
Sabadell BStartup		

Fuente: Elaboración propia.

### Descriptor 5: Centros Educativos, Universidades e Investigación.

En este módulo se han analizado hasta 9 recursos (Tabla 6).

**Tabla 6. Recurso de apoyo pertenecientes al descriptor 5**

Nombre	Tipo de apoyo	Descripción
USJ (Universidad San Jorge. Grupo San Valero)	Formación	Programa emprendedores USJ
	Mentorización	Programa emprendedores USJ
	Espacios e Infraestructuras	Vivero de emprendedores CAI-Grupo San Valero (Vivero GSV) Centro Juan Pablo II
UEM (Universidad Europea de Madrid)	Premios	Premios jóvenes emprendedores sociales <sup>27</sup>
	Otros	Red Jóvenes Emprendedores Sociales
UNIZAR (Universidad de Zaragoza)	Formación	Estudio Propio: Experto universitario en Dirección de Empresas de la Economía Social (EUDEES) OTRI Spin-up UNIVERSA FEUZ (Escuela de verano para profesores universitarios motivadores del espíritu emprendedor; Programa Expertia emprendedor) Programa MIE (Mediación-Innovación-Emprendimiento Social)-Ayuntamiento Zgza
	Premios	Emprendedor Universitario
	Espacios e Infraestructuras	Incubadora CEMINEM SpinUP Unizar) LAB_ES (Laboratorio de Economía Social de la Universidad de Zaragoza) OTRI Spin-up (programa SpinUP "Emprende con Unizar")
	Otros	Grupo de investigación GESES Cátedra Cooperativa y Economía Social (Caja Rural Teruel) Cátedra de Empresa Familiar con Asociación de empresa familiar de Aragón (AEFA) Informe GEM Aragón
Universidad de Valencia y públicas de la Comunitat Valenciana	Formación	Programa "Campus del Emprendedor Innovador": Universidades públicas de Valencia: Promoción de Emprendedores, Cooperativismo y Economía social; para ello: Programa "E2 Estudiante x Emprendedor" Programa de Emprendimiento y diversidad funcional Creación del Aula Emprende o escuela-taller (docentes) University Junior Internacional Entrepreneurs (UJIE) Programa EMPREN+ ( <i>spin-off</i> universitarias)

<sup>26</sup> La Bolsa Social, impulsa la financiación de empresas con potencial de crecimiento que produzcan un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente a través de *crowdequity*.

<sup>27</sup> La Universidad Europea, a través de su Fundación, y en colaboración con la *International Youth Foundation* y la *Laureate International Universities*, organiza anualmente los Premios "Jóvenes Emprendedores Sociales".

Nombre	Tipo de apoyo	Descripción
		Instituto universitario de Economía Social y Cooperativa (IUDESCOOP) Máster oficial en Innovación y Desarrollo de Proyectos de Negocio
	Espacios e Infraestructuras	Parque Científico de la Universitat de València (preincubación, incubación, consolidación y aceleración del ámbito universitario)
	Premios	5UCV STARTUP,
	Otros	Fundación Universidad-Empresa Cátedra de Cultura Empresarial Cátedra Excelencia y Desarrollo en Emprendimiento Cátedra Fundación Bancaixa «Jóvenes Emprendedores» Observatorio de Inserción Profesional y Asesoramiento Laboral (OPAL)
UCM (Universidad Complutense de Madrid)	Formación	Oficina Compluemprende Programa "Aprender a emprender"
	Premios	XI Premio emprendedores sociales UCM (2018). En colaboración con la red de instituciones académicas Laureate International Universities y con la International Youth Foundation
	Espacios e Infraestructuras	Red de Preincubadoras Inter-Centros
	Otros	Cátedra de Emprendimiento Social (UCM-Santander)
UC3M (Universidad Carlos III Madrid)	Formación	Escuela del emprendedor Máster Universitario en Iniciativa Emprendedora y Creación de Empresas de la Universidad
	Espacios e Infraestructuras	Parque Científico UC3M (Leganés - Vivero de empresas)
	Otros	"Conde de Campomanes" de la UC3M Start UC3M (Asociación de Emprendedores de la Universidad)
Universidad Ramon LLull. Instituto de Innovación Social de ESADE	Formación	Programa de Liderazgo e Innovación Social
	Otros	Plataforma de recursos y visibilización Proyecto ESocial HUB (centraliza el conocimiento generado en el ámbito de la empresa social)
Red de Investigación Internacional EMES <sup>28</sup> (EMES-European Research Network) Universidad de Lieja, Bélgica)	Otros	Investigación, divulgación
Deusto Business School (Sede Madrid)	Formación	Programa Citizen Bootcamp
	Mentorización	
	Espacios e Infraestructuras	
	Premios	

Fuente: Elaboración propia.

<sup>28</sup> Red EMES: red de investigación de centros universitarios de investigación establecidos e investigadores individuales cuyo objetivo ha sido, hasta el momento, crear gradualmente un corpus internacional de conocimiento teórico y empírico, pluralista en disciplinas y metodologías, en torno a nuestros conceptos "SE": empresa social, emprendimiento social, economía social, economía solidaria e innovación social.



## Descriptor 6: Empresas Sector Privado.

En este módulo se han analizado hasta 6 recursos (Tabla 7).

**Tabla 7. Recurso de apoyo pertenecientes al descriptor 6**

Nombre	Tipo de apoyo	Descripción
Fundación Repsol	Premios	Fondo de Emprendedores Repsol (Energía o movilidad)
	Formación	Fondo de emprendedores (aceleradora para startups de energía, movilidad avanzada, economía circular y nuevos materiales para la industria energética y química)
	Apoyo económico	
	Espacios e Infraestructuras	
Fundación Telefónica	Formación	Think Big young <sup>29</sup>
	Espacios e infraestructuras	Telefónica Open Future. Espacios de incubación (La Estación) Womwn's Age (Encuentros, eventos... impulsar a la mujer emprendedora)
	Otros	
	Espacios e Infraestructuras	Hiberus Innova: La Terminal de eTOPIA
INNIO Business Innovation (Barcelona)	Formación	Programas a medida de quince semanas: Startup Biz, Green Biz y Social Biz
	Mentorización	
Socialemprende <sup>30</sup>	Formación	Asesoría de emprendimiento social
	Otros	Visibilización por redes sociales
Fundación Ship2B <sup>31</sup> (Barcelona)	Espacios e infraestructuras	Aceleradora proyectos empresariales de alto impacto social
	Otros	Ecosistema de Adeventurers
Grupo 5 <sup>32</sup> (Madrid)	Premios	G5 Innova (impulsar el emprendimiento social)

Fuente: Elaboración propia.

<sup>29</sup> *Think Big* es un programa formativo para jóvenes emprendedores sociales entre 15 y 26 años con ideas sociales promovido por la Fundación Telefónica.

<sup>30</sup> Socialemprende es la Ong de referencia en España y Latinoamérica de apoyo e impulso del sector del emprendimiento social. Presentamos casos de éxito, reunimos todo el ecosistema, tenemos una revista con artículos de calidad y movilizamos a una gran comunidad a través de redes sociales.

<sup>31</sup> En la Fundación privada Ship2B ayudan a emprendedores sociales a acelerar los proyectos de alto impacto y a poner en contacto con una amplia comunidad de inversores y *business angels*.

<sup>32</sup> Grupo 5 es una empresa de gestión de servicios sociales especializados, públicos y privados, que nace en 1988 con el objetivo de intervenir socialmente por la mejora integral de los colectivos más vulnerables: personas sin hogar, salud mental, discapacidad, emergencias sociales, familia e infancia y violencia de género, entre otros.



### 3. Efectividad del ecosistema de recursos de apoyo en la provincia de Zaragoza

**Objetivo 2.1: Estudiar la efectividad del ecosistema de recursos de apoyo.**

Etzkowitz y Leydesdorff (1995) señalan que una premisa básica para el desarrollo de ecosistemas de innovación regional es la colaboración estrecha y recíproca entre diferentes actores. Las relaciones entre ellos quedan descritas en su Modelo de Innovación de Hélices, inicialmente definido como el Modelo de la Triple Hélice (identificando al estado, la industria y la academia, como los actores principales). Este modelo ha sido objeto de estudio durante las últimas décadas y ha sido ampliado con las aportaciones de otros autores, que incorporan nuevas hélices o actores en el modelo (Etzkowitz, 1998; Etzkowitz y Leydesdorff, 2000; Leydesdorff, 2003; Leydesdorff y Park, 2014; García-Terán y Skoglund, 2018).

La aplicación del Modelo de Hélices puede servir para analizar el ecosistema de recursos de apoyo al emprendimiento social y comprender mejor el complejo proceso que exige la intervención e implicación de numerosos autores (McCann y Ortega-Argilés, 2013; Kolehmainen et al., 2016). Y, todo esto, en el contexto de la Comunidad Autónoma de Aragón, siguiendo las recomendaciones de autores como Barbosa y Faria (2011), Asheim, Boschma y Cooke (2011) o Zahra y Wright (2011), que aconsejan la realización de este tipo de estudios desde una perspectiva regional, dado que cada territorio cuenta con unas características y limitaciones propias.

En esta sección, pretendemos mostrar cómo el análisis de la red puede ser un factor clave en el estudio de los flujos de emprendimiento social en Aragón. Afirmamos que las ventajas de utilizar este tipo de análisis son dobles: (1) permite una mejor comprensión desde una perspectiva de gestión global y; (2) puede utilizarse como recurso con el objetivo de mejorar el rendimiento y permitiendo estudiar a cada agente sus propias relaciones con otros y hacer comparaciones con otros agentes de la misma red.

#### **Modelo de red**

El análisis de redes se centra en el uso de diferentes métricas con conjuntos de entidades vinculadas entre sí de alguna manera. Definimos los tipos de enlaces empleados en este trabajo, a través de los enlaces generados por los agentes y sus relaciones de apoyo y fomento al emprendimiento social (Ver Anexo 8).

Sea  $G = (V, E)$  un gráfico en el que  $V$  represente el conjunto de instituciones o entidades relacionadas con el fomento del emprendimiento y  $E$  representa el conjunto de enlaces

o conexiones entre ellas.

En este trabajo, suponemos que las relaciones son bidireccionales, es decir, si hay  $(v_i, v_j) \in E$ ,  $(v_j, v_i) \in E$  necesariamente también existe. Por lo tanto, el gráfico G generado por la red no está dirigido.

Nuestro enfoque utiliza el análisis de redes como una herramienta para interpretar y mejorar el desempeño de las entidades apoyo y fomento al emprendimiento social. En la siguiente sección, abordaremos algunas métricas útiles para llevar a cabo esta tarea.

### ***Análisis del emprendimiento social usando métricas de red de centralidad***

Existen muchas métricas diferentes que permiten descubrir algunos comportamientos individuales interesantes y propiedades globales en una red. Afirmamos que las métricas de centralidad son necesarias para arrojar luz sobre la importancia de la posición de una entidad en la red generada. En otras palabras, las métricas de centralidad intentan medir la posición de una entidad con respecto a las demás en el mismo ámbito de estudio. El concepto de centralidad encapsula "micro" medidas que nos permiten comparar nodos y decir algo sobre cómo un nodo dado se relaciona con la red global (Freeman, 1977; Jackson, 2008). Veamos ahora las diferentes métricas que utilizamos para llevar a cabo esta tarea.

#### **Centralidad de grado**

La forma más sencilla de medir la posición de un nodo en una red (en adelante utilizaremos los términos nodo cuando nos referimos a una entidad de la red) es considerar la centralidad de grado. Esto representa el número de enlaces que tiene un nodo. Formalmente:

$$DC^{v_i} = \frac{d(v_i)}{|V| - 1}$$

donde  $d(v_i)$  denota el grado de centralidad del nodo  $v_i$  en la red. Esta métrica muestra qué tan bien está conectada una institución en términos de enlaces directos. Podemos proporcionar un valor de centralidad de grado medio como el siguiente:

$$\overline{DC} = \frac{1}{n} \sum_{v_i} \frac{d(v_i)}{|V| - 1}$$

Este valor representa una estimación media del número de relaciones como macroindicador de la gestión del rendimiento de las actividades encaminadas a potenciar el emprendimiento social en Aragón. Aunque el grado de centralidad puede ser un factor importante a la hora de analizar una red, se pasan por alto ciertos aspectos

que deben tenerse en cuenta. Aunque denota perfectamente el grado de conexión de una entidad en el ecosistema de emprendimiento social en Aragón no refleja la posición que ocupa en la red, es decir, la importancia de la entidad en relación con el ecosistema de emprendimiento en su conjunto. Por ejemplo, puede darse el caso de que una entidad tenga relativamente pocas relaciones, pero se encuentre en una ubicación crítica dentro de la red, lo cual es esencial para el buen funcionamiento del ecosistema.

### Cercanía

La métrica de centralidad de cercanía denota cuán cerca está un nodo dado de cualquier otro nodo de la red. Matemáticamente, se representa como el inverso de la distancia media entre un nodo  $v_i \in V$  y cualquier otro usuario  $v_j \in V$ , como sigue:

$$CC^{v_i} = \frac{|V| - 1}{\sum_{v_i \neq v_j} sp(v_i, v_j)}$$

27

donde  $sp(v_i, v_j)$  es el número de conexiones en el camino más corto entre el nodo  $v_i$  y  $v_j$ .

Por lo tanto, la cercanía parece ser una medida prometedora para extraer la importancia de una entidad en la red, ya que refleja hasta dónde se extienden sus conexiones potenciales. Esto podría interpretarse, por ejemplo, como la capacidad de una entidad para conectarse con otras entidades. Debe tenerse en cuenta que los nodos ya conectados (vecinos) pueden utilizarse como catalizadores para la nueva conexión, proporcionando información sobre la reputación, las formas de trabajo, el cumplimiento de los requisitos, etc., por un lado, y proporcionando referencias que permitan a los vecinos actuar como árbitros, por otro.

### Intermediación

La métrica de centralidad de la intermediación tiene por objeto medir la frecuencia con la que un nodo determinado aparece en el trayecto más corto entre dos nodos cualesquiera de la red. En otras palabras, es una medida basada en lo bien que se posiciona a un usuario en los caminos en los que se encuentra (Freeman, 1977). Siendo  $np(v_j, v_k)$  el número de rutas entre  $v_j \in V$  y  $v_k \in V$ . Entonces, obtenemos la centralidad del nodo  $v_i$  en términos de conectar  $v_j$  y  $v_k$  como la relación:

$$\frac{np_{v_i}(v_j, v_k)}{np(v_j, v_k)}$$

Generalizando para obtener la centralidad de la intermediación del nodo  $v_i$ , obtenemos la siguiente ecuación:

$$BC^{v_i} = \sum_{v_j \neq v_k \neq v_i} \frac{\frac{np_{v_i}(v_j, v_k)}{np(v_j, v_k)}}{\frac{1}{2}(|V| - 1)(|V| - 2)}$$

Al igual que la centralidad de la cercanía, esta métrica se presenta como una estimación prometedora para medir la relevancia de una entidad y también para explorar la influencia que esas entidades pueden tener en una posible mediación para iniciar una nueva relación conjunta.

### Centralidad de los autovectores

La centralidad de los autovectores, propuesta por Bonacich (1987), es capaz de representar la importancia de un nodo en la red. Siendo EC (G) la centralidad de un vector propio asociado con una red G, la centralidad de un nodo es proporcional a la suma de la centralidad de sus vecinos. Formalmente:

$$\lambda \cdot EC^{v_i}(G) = \sum_{v_j} g_{ij} EC^{v_j}(G)$$

en el cual  $g_{ij}$  toma el valor 1 si  $(v_i, v_j) \in E$  y 0 de otra manera (fácilmente recuperable si G se representa usando una matriz de adyacencia) y  $\lambda$  es un factor proporcional (es decir, el valor propio).

La centralidad de vector propio mide la influencia de un nodo en una red. En otras palabras, los nodos que poseen un valor alto de esta medida de centralidad de vector propio están conectados a muchos nodos que a su vez están bien conectados, también en este sentido; por lo tanto, son buenos conectores a la hora de difundir esa información.

Cuanto mayor es el grado de centralidad de los autovectores mayor es la cohesión del grupo. Los nodos más centrales corresponden a centros de grandes grupos cohesivos.

### Resultados

La siguiente tabla de deciles resume los resultados obtenidos para el conjunto de métricas de centralidad propuesta, que dan lugar a algunos resultados interesantes.

Atendiendo al decil 10, se observa como existen agentes que destacan por encima del resto en términos de centralidad situándose en el último decil en varias ocasiones. Este es el caso del "Ayuntamiento de Zaragoza", "Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza", "UNIZAR", "Fundación Emprender en Aragón", "Gobierno de Aragón" y "Aragón Emprendedor".

Tabla 8: Medidas de centralidad clasificadas a través de deciles

Decil	Cg Descriptores	c Descriptores	i Descriptores	Ca Descriptores
D1	AEDL AREI ASCES BBVA CAA Caja Rural de Teruel CEPES CESA	AEDL AREI ASCES BBVA CAA Caja Rural de Teruel CEPES CESA	AEDL AREI ASCES BBVA CAA Caja Rural de Teruel CEPES CESA	AEDL AREI ASCES BBVA CAA Caja Rural de Teruel CEPES CESA
D2	CIPAJ COCETA Crowdworking: La estación Diputación Provincial de Zaragoza EIT El Hueco Soria FAEDEI FEACEM Fundación Ashoka Changemakers	CIPAJ COCETA Crowdworking: La estación Diputación Provincial de Zaragoza EIT El Hueco Soria FAEDEI FEACEM Fundación Ashoka Changemakers	CIPAJ COCETA Crowdworking: La estación Diputación Provincial de Zaragoza EIT El Hueco Soria FAEDEI FEACEM Fundación Ashoka Changemakers	CIPAJ COCETA Crowdworking: La estación Diputación Provincial de Zaragoza EIT El Hueco Soria FAEDEI FEACEM Fundación Ashoka Changemakers
D3	Fundación Bankinter Fundación Everis Fundación La Caixa Fundación Social Nest Fundación Telefónica Hub Impact Madrid Observatorio del Tercer Sector Observatorio EFR: Fundación Másfamilia	Fundación Bankinter Fundación Everis Fundación La Caixa Fundación Social Nest Fundación Telefónica Hub Impact Madrid Observatorio del Tercer Sector Observatorio EFR: Fundación Másfamilia	Fundación Bankinter Fundación Everis Fundación La Caixa Fundación Social Nest Fundación Telefónica Hub Impact Madrid Observatorio del Tercer Sector Observatorio EFR: Fundación Másfamilia	Fundación Bankinter Fundación Everis Fundación La Caixa Fundación Social Nest Fundación Telefónica Hub Impact Madrid Observatorio del Tercer Sector Observatorio EFR: Fundación Másfamilia
D4	Observatorio Español de Economía Social Plataforma Española del Tercer Sector Red Creativa Red EAPN Aragón REDEL Repsol SaxoPrint GMBH Thehackership UC3M	Observatorio Español de Economía Social Plataforma Española del Tercer Sector Red Creativa Red EAPN Aragón REDEL Repsol SaxoPrint GMBH Thehackership. UC3M	Observatorio Español de Economía Social Plataforma Española del Tercer Sector Red Creativa Red EAPN Aragón REDEL Repsol SaxoPrint GMBH Thehackership. UC3M	Observatorio Español de Economía Social Plataforma Española del Tercer Sector Red Creativa Red EAPN Aragón REDEL Repsol SaxoPrint GMBH Thehackership. UC3M
D5	UCM Unltd Spain Fundación Konecta	UCM Unltd Spain REAS Aragón	UCM Unltd Spain REAS Aragón	UCM Unltd Spain Fundación Konecta

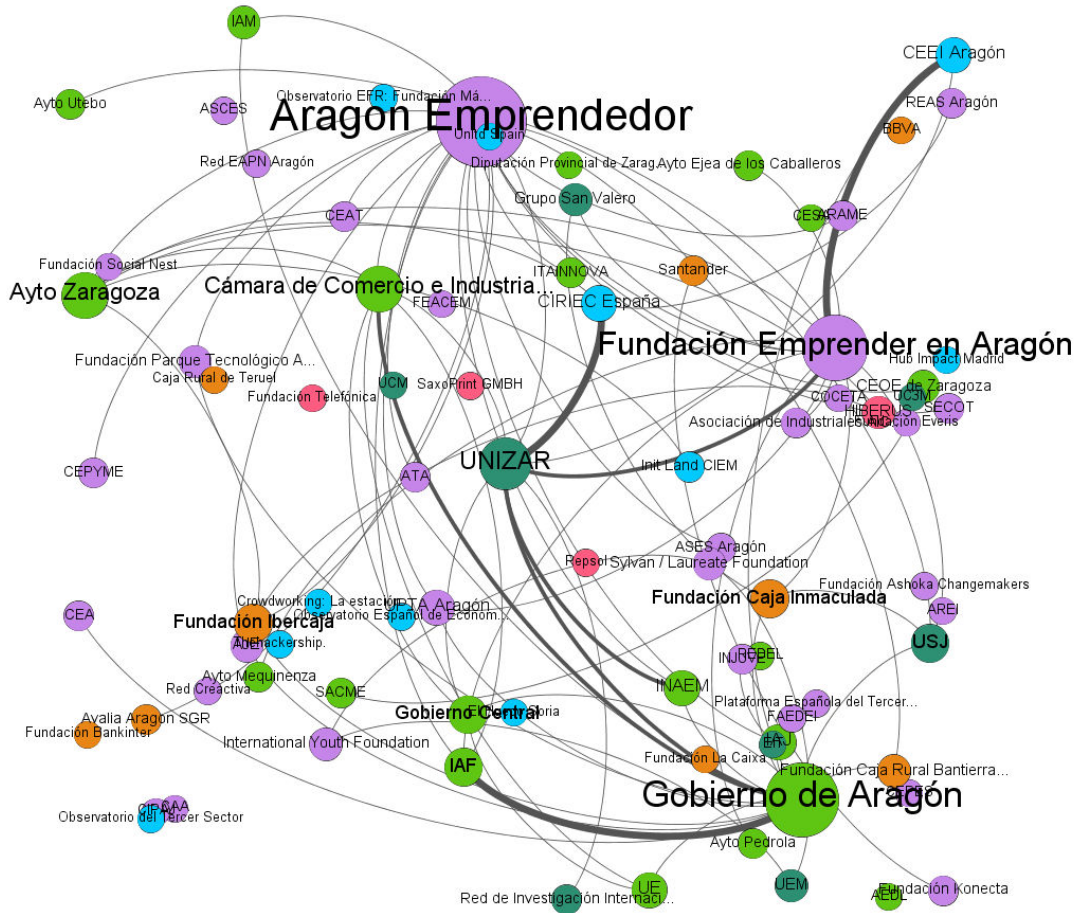
	Santander, SACME REAS Aragón INJUVE Init Land CIEM Red de Investigación Internacional EMES	SACME INJUVE CEA Init Land CIEM Red de Investigación Internacional EMES HIBERUS	SACME INJUVE CEA Init Land CIEM Red de Investigación Internacional EMES HIBERUS	Santander International Youth Foundation Sylvan / Laureate Foundation UEM HIBERUS SACME
D6	Asociación de Industriales AIC CEA ARAME ASES Aragón ATA Avalia Aragon SGR CEAT CEPYME	Asociación de Industriales AIC Ayto Ejea de los Caballeros Ayto Mequinenza Ayto Pedrola Ayto Utebo Grupo San Valero CIRIEC España UE	Asociación de Industriales AIC Ayto Ejea de los Caballeros Ayto Mequinenza Ayto Pedrola Ayto Utebo Grupo San Valero UE ARAME	REAS Aragón INJUVE Init Land CIEM Red de Investigación Internacional EMES Asociación de Industriales AIC CEA Grupo San Valero ARAME
D7	ITAINNOVA SECOT Ayto Ejea de los Caballeros Ayto Mequinenza Ayto Pedrola Ayto Utebo International Youth Foundation Sylvan / Laureate Foundation UEM	ARAME ASES Aragón ATA Avalia Aragon SGR CEAT CEPYME ITAINNOVA SECOT CEOE de Zaragoza	ASES Aragón ATA Avalia Aragon SGR CEAT CEPYME ITAINNOVA SECOT Fundación Konecta Santander	ASES Aragón ATA Avalia Aragon SGR CEAT CEPYME ITAINNOVA SECOT CEOE de Zaragoza CIRIEC España
D8	HIBERUS Grupo San Valero CEOE de Zaragoza AJE Fundación Caja Rural Bantierra de Aragón Fundación Parque Tecnológico Aula Dei IAM CIRIEC España UE	Gobierno Central Fundación Caja Inmaculada AJE Fundación Caja Rural Bantierra de Aragón Fundación Parque Tecnológico Aula Dei IAM CEEI Aragón IAJ INAEM	International Youth Foundation Sylvan / Laureate Foundation UEM CIRIEC España Gobierno Central AJE Fundación Caja Rural Bantierra de Aragón Fundación Parque Tecnológico Aula Dei IAM	UE AJE Fundación Caja Rural Bantierra de Aragón Fundación Parque Tecnológico Aula Dei IAM IAJ Fundación Caja Inmaculada CEEI Aragón Gobierno Central
D9	UE IAJ CEEI Aragón INAEM UPTA Aragón	Fundación Ibercaja UPTA Aragón USJ IAF	INAEM CEEI Aragón UPTA Aragón IAF USJ	Fundación Ibercaja INAEM UPTA Aragón USJ Ayto Zaragoza

	Fundación Caja Inmaculada Gobierno Central Fundación Ibercaja	Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza Gobierno de Aragón Ayto Zaragoza	Fundación Caja Inmaculada Fundación Ibercaja	IAF Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza
<b>D10</b>	USJ IAF Ayto Zaragoza Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza UNIZAR Fundación Emprender en Aragón Gobierno de Aragón Aragon Emprendedor	UNIZAR Fundación Emprender en Aragón Aragon Emprendedor Fundación Konecta Santander International Youth Foundation Sylvan / Laureate Foundation UEM	Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza CEOE de Zaragoza IAJ Ayto Zaragoza UNIZAR Gobierno de Aragón Fundación Emprender en Aragón Aragon Emprendedor	UNIZAR Fundación Emprender en Aragón Gobierno de Aragón Ayto Ejea de los Caballeros Ayto Mequinenza Ayto Pedrola Ayto Utebo Aragon Emprendedor

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 3 ilustra una representación gráfica de la red generada, enfatizando la centralidad del grado de los nodos (cuanto mayor es el tamaño de los nodos, mayor es la centralidad del grado). Los nodos se diferencian por colores según clasificación establecida en la leyenda.

**Figura 3. Red de emprendimiento en Aragón**



32

<span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #4CAF50; margin-right: 5px;"></span> Instituciones públicas	<span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #2196F3; margin-right: 5px;"></span> Aceleradoras, incubadoras, viveros y observatorios	<span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #4CAF50; margin-right: 5px;"></span> Centros Educativos y de Investigación
<span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #9C27B0; margin-right: 5px;"></span> Fundaciones y Asociaciones	<span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #FF9800; margin-right: 5px;"></span> Instituciones financieras	<span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #E91E63; margin-right: 5px;"></span> Sector privado

Fuente: Elaboración propia.

Analizando el grado de centralidad, se puede concluir que existen 4 entidades que tienen numerosas relaciones, estas son: Aragón Emprendedor (23 relaciones), Gobierno de Aragón (17 relaciones) y Fundación Emprender en Aragón (14 relaciones). Tres de ellas pertenecen al sector fundaciones y asociaciones y una a universidades y centros educativos.



Al centrar la atención en la cercanía (tener una distancia promedio corta en comparación con cualquier otro nodo en la red) y las centralidades de intermediación (es más probable que estén presentes en el camino entre cualquiera de los dos nodos), podemos observar que Aragón Emprendedor (con un índice de intermediación 486), Fundación Emprender en Aragón (253), Gobierno de Aragón (147) y Universidad de Zaragoza (115) y Ayuntamiento de Zaragoza (98) obtienen los índices más altos. Teniendo en cuenta esto, se podría considerar estos como buenos nodos para conectar a otras entidades para posibles futuras colaboraciones. Se puede observar que el principal papel de intermediación en el ámbito de emprendimiento social en Aragón recae en fundaciones, administraciones públicas regional y local y Universidad de Zaragoza.

La centralidad del vector propio, como ya se ha explicado, representa la importancia central de un nodo en la red en función de cómo de importante son los nodos a los que está conectado. En nuestro estudio, los nodos con más importancia son administraciones públicas, Gobierno de Aragón (con un valor de 0,83) y Ayuntamientos, principalmente.

Todos los resultados y datos completos se pueden consultar en el Anexo 8 de esta memoria.

En la Tabla 9 se muestran las medias de los índices de centralidad agrupados según la clasificación establecida anteriormente. En esta, se puede observar como las Asociaciones, Fundaciones, Redes y Confederaciones seguidas de las Instituciones Públicas y de los Centros Educativos, Universidades e Investigación ostentan las mayores cifras de centralidad de la red.

Tabla 9. Medias en centralidad según clasificación

	Centralidad de grado	Cercanía	Intermediación	Centralidad de los autovectores	Media sectores
Instituciones Públicas	2,90	0,33	18,73	0,40	5,59
Asociaciones, Fundaciones, Redes y Confederaciones	1,84	0,29	23,37	0,12	6,40
Viveros, Incubadoras, Coworking, Aceleradoras y Observatorios	0,64	0,11	0,27	0,05	0,26
Instituciones y Fundaciones Financieras	1,33	0,30	4,04	0,12	1,45
Centros Educativos, Universidades e Investigación	2,25	0,34	15,57	0,16	4,58
Empresas Sector Privado	0,50	0,09	0,00	0,00	0,15
Media medidas de centralidad	1,58	0,24	10,33	0,14	

Fuente: Elaboración propia.

Las Figuras 4-7 representan los Gráficos de Araña de las distintas medidas de centralidad medias en función del tipo de entidad. Los gráficos de araña son un tipo de representación que permite mostrar visualmente qué aspectos y atributos se asocian a los distintos tipos de entidades y en qué medida.

Figura 4. Diagrama de Araña valores medios centralidad de grado

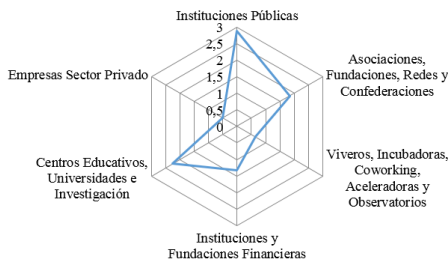


Figura 5. Diagrama de Araña valores medios centralidad de los autovectores

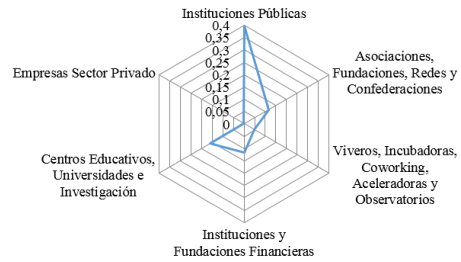


Figura 6. Diagrama de Araña valores medios cercanía

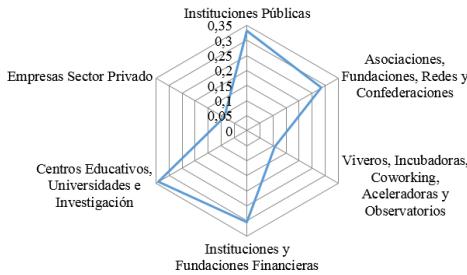
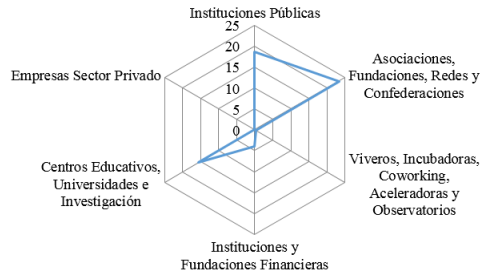


Figura 7. Diagrama de Araña valores medios intermediación



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 4, las entidades con mayor número de relaciones son las administraciones públicas, seguidas de las universidades. Respecto a la importancia de sus relaciones (autovector propio) vuelven a destacar ambos tipos de agentes.

Desde el punto de vista de cercanía se puede observar que en general los valores son altos para cada uno de los sectores excepto para las empresas y viveros, incubadoras y aceleradoras.

En valores medios, en los índices de intermediación destacan asociaciones y fundaciones, así como instituciones públicas. Se observa que no existe paralelismo entre grado de intermediación y cercanía ya que se trata de valores medios.

## 4. El emprendimiento social en las comarcas de Campo de Belchite y Valdejalón

**Objetivo 3: Realizar un estudio sobre el fenómeno del emprendimiento social en dos comarcas de la provincia de Zaragoza, Campo de Belchite y Valdejalón.**

Para poder alcanzar este objetivo, antes es necesario analizar y determinar la importancia del fenómeno de la despoblación en el territorio objeto de estudio. Para ello, en primer lugar, se realiza una breve presentación de la población de la CC.AA. de Aragón por comarcas y en las provincias limítrofes, así como su evolución por municipios durante las últimas décadas, para a continuación profundizar en el análisis de la información para el caso de las comarcas de Campo de Belchite y Valdejalón. Después, se presenta un análisis de datos socio-económicos relativos a ambas comarcas. Es importante conocer la evolución de la actividad económica en las comarcas objeto de estudio, para comprender mejor el problema de la despoblación en estas áreas. Se utilizan datos disponibles en el Instituto Aragonés de Estadística (IAE) que permiten expresar la situación más actual, pero también la evolución comarcal durante los últimos 20 años. Esta evolución es también parte del marco que define tanto a las acciones de emprendimiento, como a sus opciones de éxito. Finalmente, esta parte concluye con un diagnóstico del fenómeno del emprendimiento social en las comarcas de Campo de Belchite y Valdejalón y una identificación de sectores que podrían vislumbrar oportunidades de negocio.

36

### 4.1. El fenómeno de la despoblación

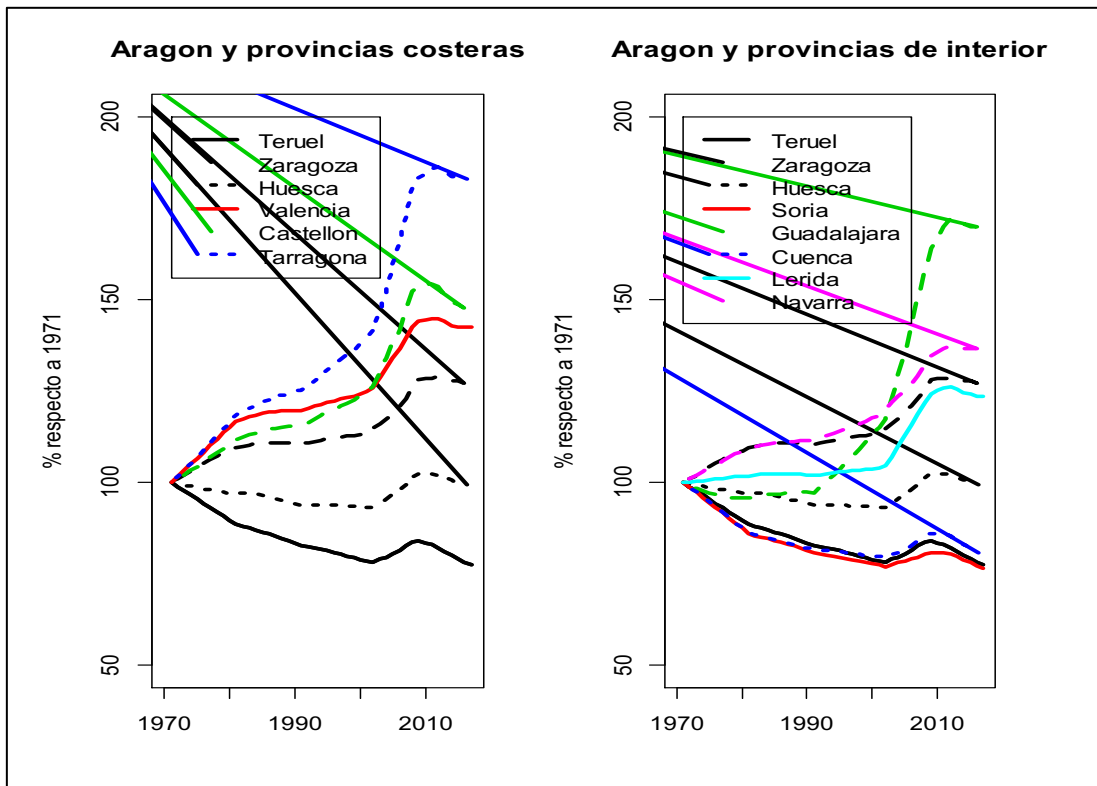
**Objetivo 3.1: Analizar el fenómeno de la despoblación desde una perspectiva autonómica, provincial y comarcal.**

En este apartado, se establece el marco de la evolución de la población en Aragón y, con fines comparativos, en las provincias limítrofes.

La evolución de la población se representa mediante gráficos donde se expresa el porcentaje que en cada año supone la misma respecto al año de origen de la serie. Esto permite comparar en términos relativos la evolución evitando un problema de escala que provocaría utilizar la población absoluta.

Figura 8 se muestra la evolución 1971-2017 para las provincias aragonesas y limítrofes, distinguiendo por el carácter costero o interior. La información se presenta de modo relativo para permitir la comparación, de modo que el porcentaje 100 % corresponde en cada provincia a su población en 1971.

**Figura 8. Evolución 1971-2017 para las provincias aragonesas y limítrofes, distinguiendo por el carácter costero**



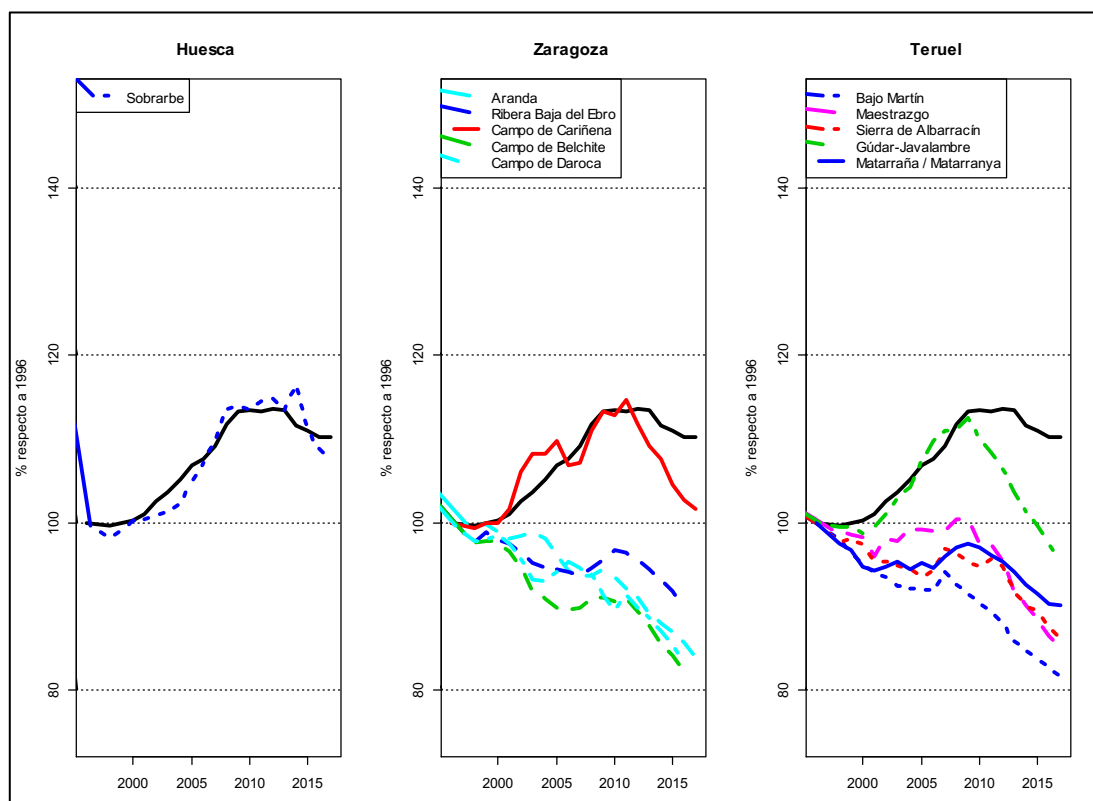
Fuente: Elaboración propia.

Se detecta en las provincias limítrofes costeras en el año 2010, un incremento de un 50 % de la población en la Comunidad Valenciana y de un 80 % en Tarragona. La evolución de Guadalajara es similar a la de Huesca hasta la década de los 90, cuando comienza a experimentar un incremento atípico en las provincias interiores, relacionado con la influencia del crecimiento demográfico de los municipios más próximos a Madrid. Las provincias de interior presentan un comportamiento sensiblemente distinto con una fuerte pérdida de población en Teruel, similar a la de Soria y Cuenca, una situación estabilizada en Huesca y un incremento inferior al 50 % en la provincia de Zaragoza similar al de Lérida o Navarra.

Coincidiendo con los análisis del Informe del Consejo Económico y Social de España (CES, 2018) referido al medio rural y a su vertebración social y territorial, Teruel es una de las provincias donde más del 90 % de sus municipios tiene menos de 1.001 habitantes, mientras que en Zaragoza y Huesca ese porcentaje supera el 80 %, lo que dicho informe califica con "lo que amenaza su supervivencia, dado no solo sus escuálidos censos sino el elevado envejecimiento de su población... no se trata solo de pérdida de población sino de desestructuración del territorio; pues a la escasa población, se une que ésta se encuentra muy dispersa y que la malla urbana existente es muy exigua, dada la escasez de municipios de más de 5.000 habitantes".

Esta evolución de la población, diferente entre provincias, también aparece cuando se considera a escala de las comarcas aragonesas. En la Figura 9 se muestra la evolución desde 1996, año que sirve para definir el 100 % y primero de los disponibles en el IAE (Anexo 1) para las comarcas de menor población, esto es, menos de 10.000 habitantes en 1996. Se incluye en trazo negro la referencia de la evolución en Aragón.

**Figura 9. Evolución 1996-2017 para la población de las comarcas con menos de 10 mil habitantes en 1996, por provincias**



Fuente: Elaboración propia.

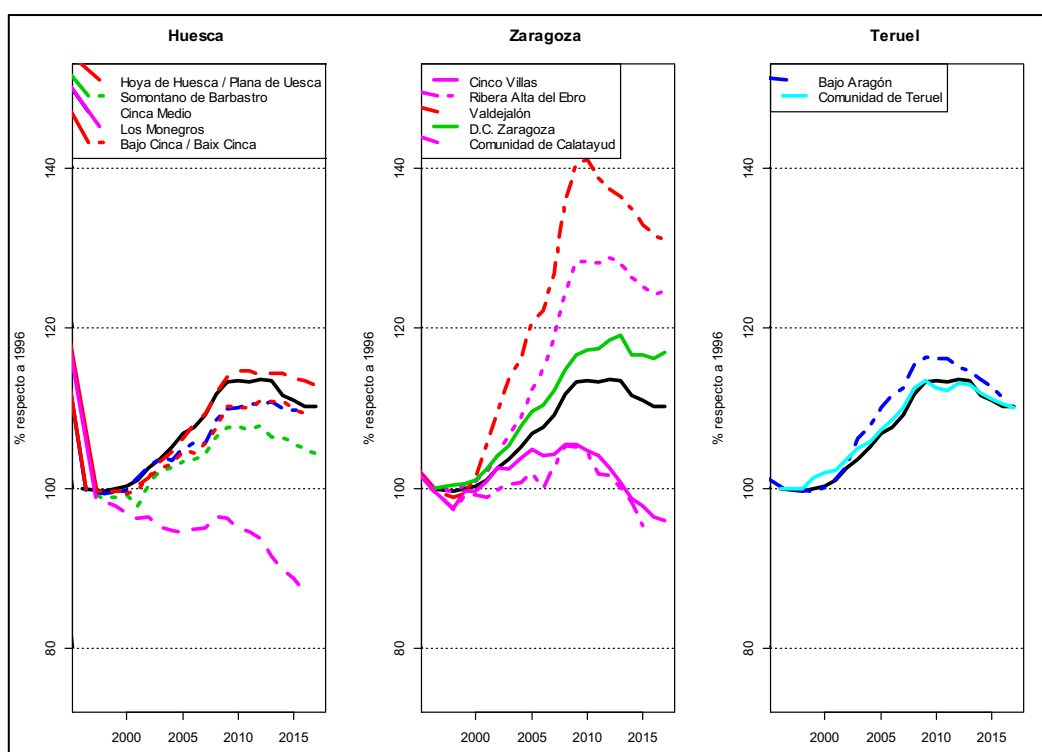
Se observa cómo la población en la comarca de Sobrarbe, provincia de Huesca, tiene un comportamiento similar al general de la Comunidad de Aragón. Sin embargo, en las otras dos provincias se observan dos patrones que abandonan el propio de la Comunidad de Aragón a partir del año 2008 con un fuerte descenso, en concreto en la Comarca Campo de Cariñena, provincia de Zaragoza, y en la de Gúdar-Javalambre, en Teruel. El patrón de comportamiento de la población en las otras comarcas, incluyendo la de Belchite, es de reducción continuada desde el inicio de la serie. Además, se observa que las comarcas poco pobladas situadas en el sur de la provincia de Zaragoza y en Teruel su reducción alcanza el 20 % en 2017.

A continuación, en la Figura 10 se representa la evolución de la población en las comarcas con más de 20 mil habitantes en 1996. Se incluye en trazo negro la referencia

de la evolución en Aragón. De modo general, en la evolución se aprecian puntos de inflexión alrededor de los años 2000 y 2008, coincidiendo con la llegada de la inmigración que aportó población y el inicio de la última crisis que dio lugar a pérdida de población.

La evolución en las comarcas más pobladas es heterogénea. Monegros presenta un descenso continuado equivalente al comentado de las comarcas poco pobladas, mientras que la Comunidad de Calatayud y Cinco Villas (Zaragoza) muestran un crecimiento claro hasta la primera década del siglo XXI, con una reducción en 2017 inferior al 5 %. El resto de las comarcas con mayor población, 4 en Huesca, 3 en Zaragoza y 2 en Teruel, muestran un incremento, destacando el de Valdejalón y el producido en la Ribera Alta, que se podría explicar por su ubicación dentro de la zona de influencia de la ciudad de Zaragoza.

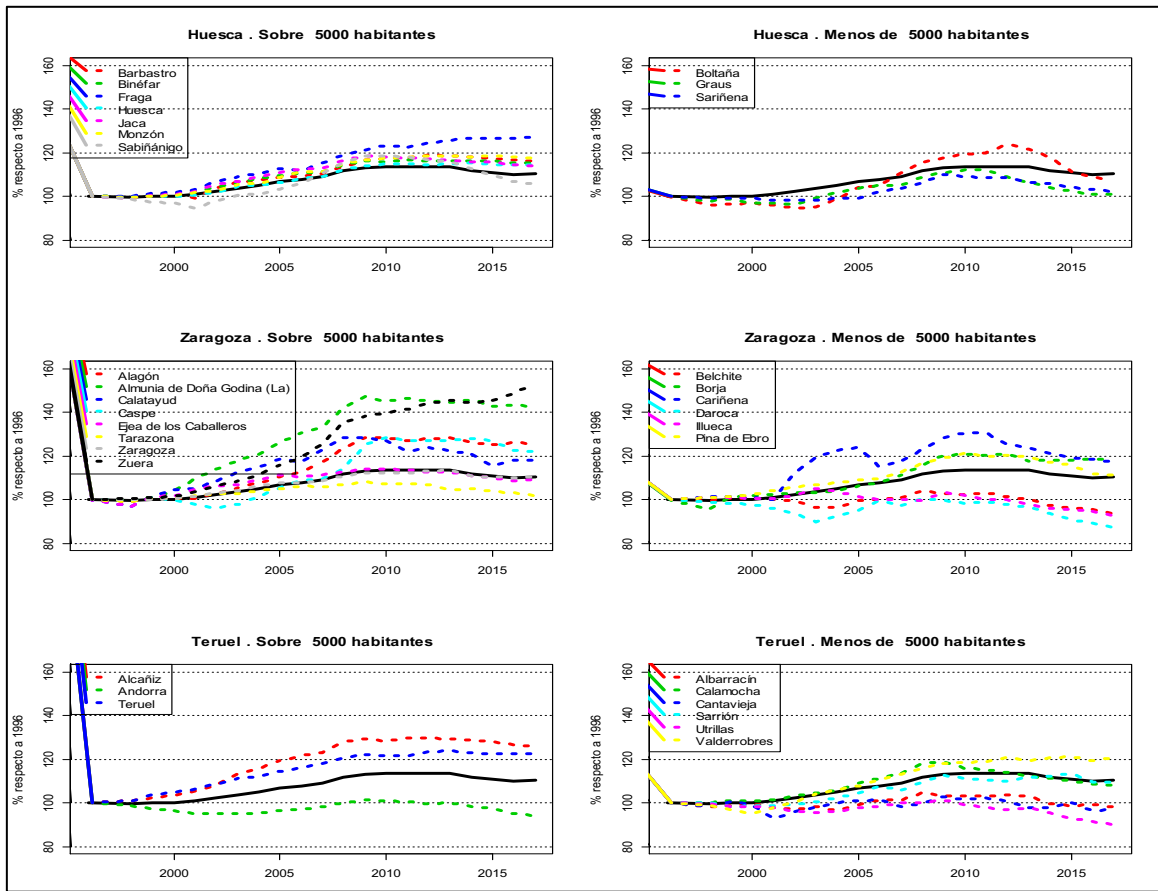
**Figura 10. Evolución 1996-2017 para la población de las comarcas con más de veinte mil habitantes en 1996, por provincias**



Fuente: Elaboración propia.

Para hacer más nítido este contexto de evolución fuertemente negativo en la población de los núcleos rurales de menor tamaño, la Figura 11 muestra la evolución de la población de los municipios cabecera de comarca. Se incluye en trazo negro la referencia de la evolución en Aragón.

**Figura 11. Evolución 1996-2017 para la población de municipios-cabecera de comarcas, por provincias y según su población respecto al umbral 5.000 habitantes en 1996**



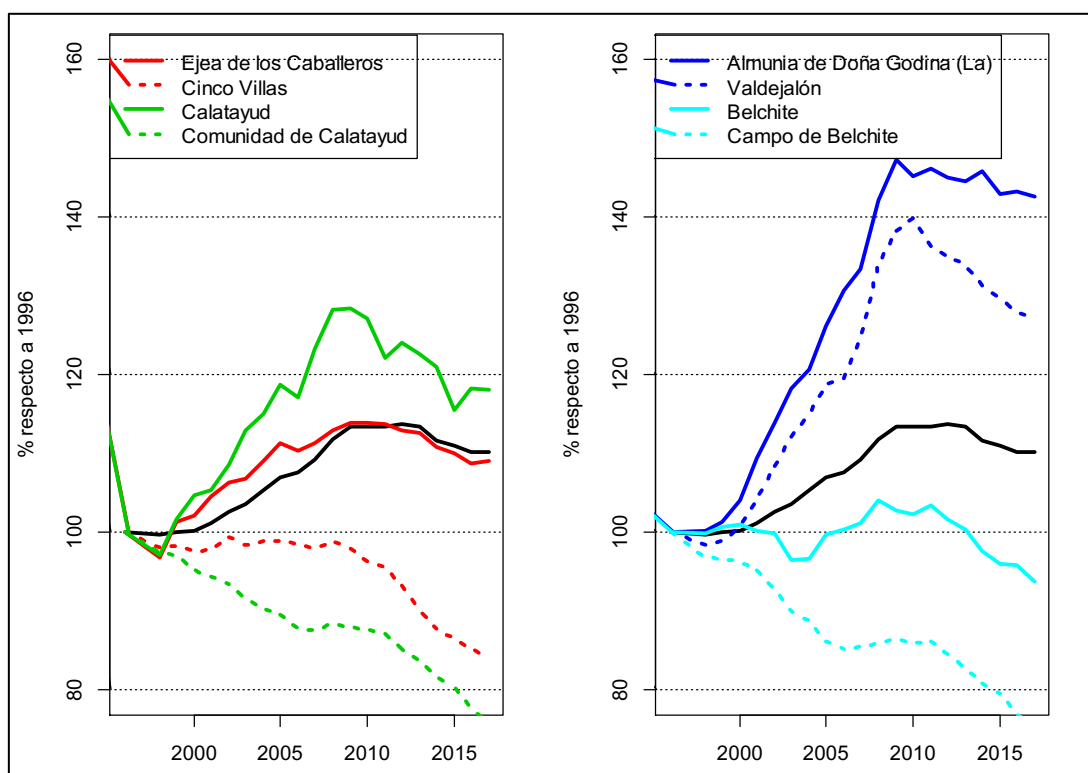
Fuente: Elaboración propia.

En general, estos municipios indican un incremento de población en estos 20 años, las excepciones corresponden a Andorra (Teruel), y a los de menos de 5.000 habitantes como son: Illueca, Belchite y Daroca en la provincia de Zaragoza, y Utrillas, Cantavieja y Albarracín en Teruel. En todos estos casos la reducción de su población es sensiblemente menor que la sufrida en sus respectivas comarcas. Por el contrario, no se observa una reducción en las cabeceras comarcales de la provincia de Huesca, incluso en las de menor población como Boltaña.

Hemos visto como la población en estos binomios, cabecera de comarca - comarca presenta una evolución diferente. Centrándonos en la provincia de Zaragoza, comparamos la evolución de la población de los siguientes municipios cabecera de comarca y la del resto de su comarca: Ejea de los Caballeros-Cinco Villas, Calatayud-Comunidad de Calatayud, La Almunia-Valdejalón y Belchite-Campo de Belchite (Figura 12). Se incluye en trazo negro la referencia de la evolución en Aragón.



**Figura 12. Evolución 1996-2017 de la población del municipio cabecera de comarca y del resto de la comarca en: Cinco Villas, Comunidad de Calatayud, Valdejalón y Campo de Belchite**

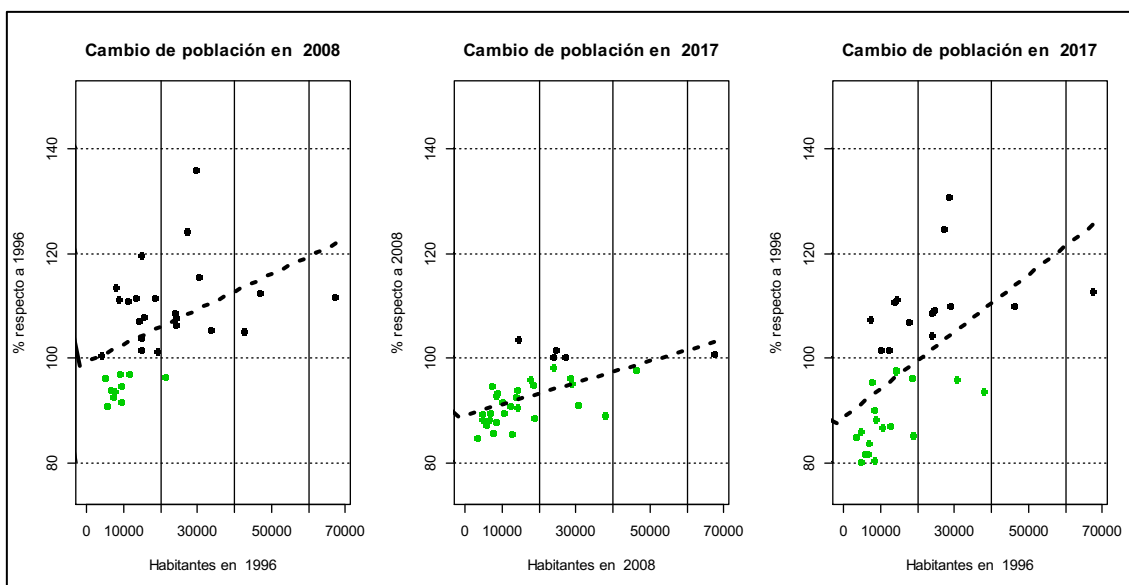


Fuente: Elaboración propia.

Las cabeceras de comarca, Calatayud y Ejea de los Caballeros, con más de 15.000 habitantes, presentan una evolución positiva. Sin embargo, esto contrasta con la fuerte reducción de su población en el resto de su territorio, de modo que la pérdida de población se estima en un 20 %. En las comarcas de interés, Campo de Belchite y Comarca de Valdejalón, que además son las de menor extensión y con cabeceras de menor población, la evolución en sus cabeceras de comarca y en la de su entorno tienen un mismo signo, una evolución positiva en La Almunia y su comarca y uno negativo en Belchite y Campo de Belchite, aunque el decrecimiento está menos marcado en el municipio cabecera de comarca que en el resto de su territorio. Todo ello, nos lleva a destacar que la evolución de las cabeceras de comarca puede ocultar una tendencia a la despoblación en el resto de sus municipios.

Con objeto de resumir la evolución de la población en las comarcas desde 1996, se representa en la Figura 1313 el porcentaje de cambio que ha experimentado la población de cada comarca (excepto Zaragoza), frente a la población en el año inicial. Se han representado los cambios 1996/2008, 2008/2017 y 1996/2017 con objeto de visibilizar el efecto que supuso la crisis de 2008. Se representa en verde los puntos que expresan reducción, en negro los que indican incremento y la recta de regresión, con trazo negro discontinuo.

Figura 13. Cambios en la población de las comarcas desde 1996



Fuente: Elaboración propia.

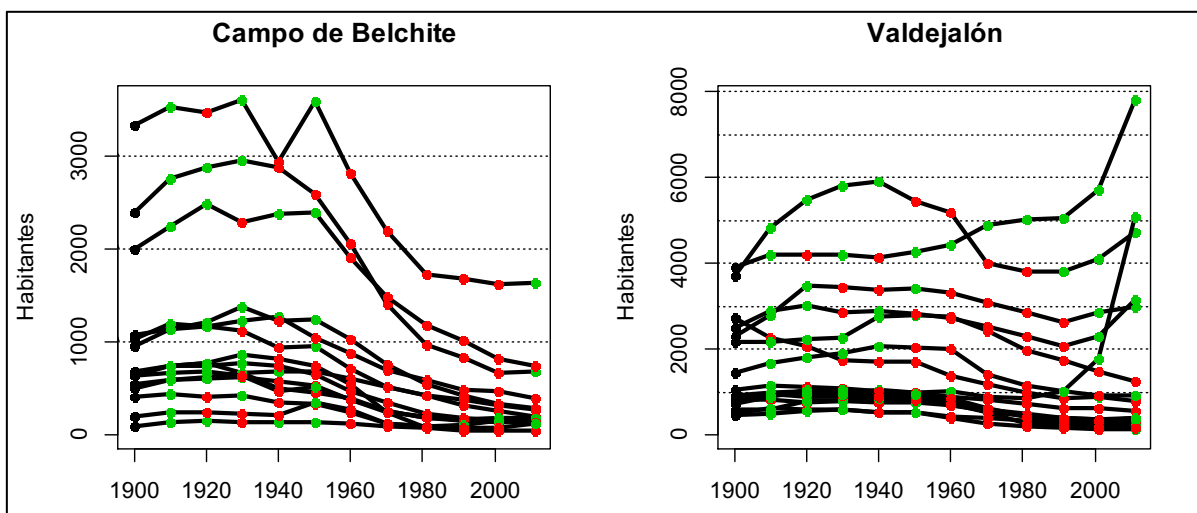
En 2008, y a pesar de la llegada de una inmigración masiva a España, 9 de las comarcas de Aragón ya sufrían una reducción de su población respecto a 1996, entre ellas, las de población inferior a 10 mil habitantes. La crisis de 2008 supuso en general una pérdida de población generalizada, salvo en 5 comarcas (representadas mediante un punto negro en la figura central, Hoya de Huesca, Cinca Medio, Bajo Cinca, Bajo Aragón-Caspe, Ribera Alta). Los valores específicos para cada comarca se recogen en el Anexo 2. En resumen, podemos decir que incluso en los buenos tiempos las comarcas poco pobladas experimentan la pérdida de su población y, en épocas de crisis, no presentan una mejor resistencia que las más pobladas, por lo que se encuentran avocadas a un final de abandono.

#### 4.2. Población en las comarcas de Campo de Belchite y Valdejalón y su evolución

A partir de los datos del padrón a 1 de enero de 2017 (IAE), de las 33 comarcas que tiene nuestra comunidad autónoma, Valdejalón ocupa la séptima posición mientras que Campo de Belchite ocupa la posición 31ª en cuanto a número de habitantes.

Campo de Belchite está constituido por 15 municipios y Valdejalón por 17. La evolución desde el inicio del siglo XX es muy distinta entre sus municipios. En la Figura 14 se representa el **dato del censo, cada 10 años, desde 1900 y hasta 2011** en cada uno de los municipios. Una versión extendida de la figura se puede consultar en el Anexo 3.

**Figura 14. Evolución de los municipios de las comarcas Campo de Belchite y Valdejalón desde 1900**

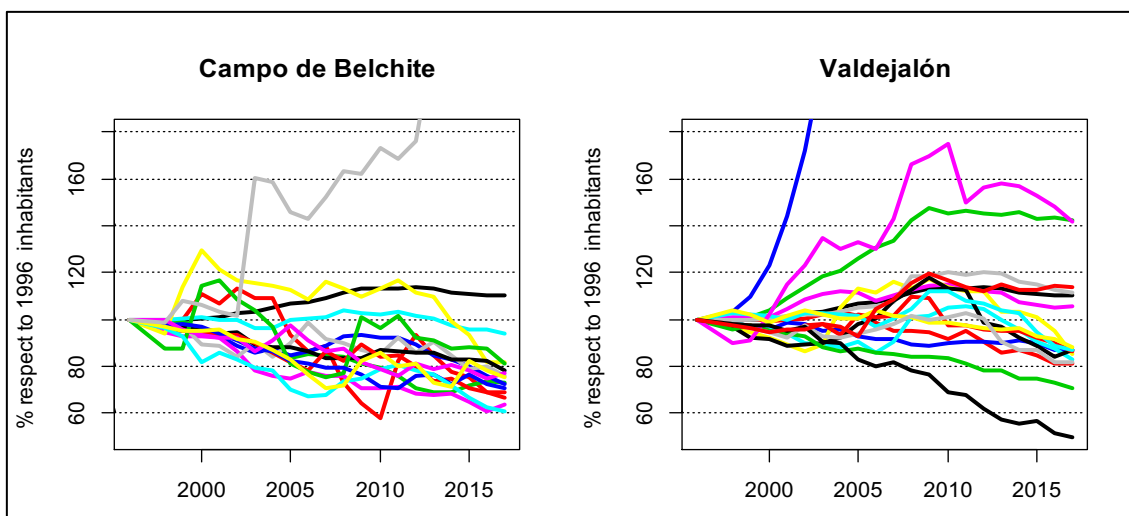


Fuente: Elaboración propia.

Tras analizar ambas comarcas, tan solo el municipio de La Almunia de Doña Godina presenta un incremento sostenido de su población desde 1940. Se puede apreciar que la evolución de la población en Campo de Belchite es muy diferente de la observada en la comarca de Valdejalón. Por un lado, el incremento paulatino de la población desde 1900 está visiblemente truncado en Campo de Belchite en 1940, por efecto de la Guerra Civil. Por otro lado, 3 de sus municipios en los años treinta superaban los 2.000 habitantes, en 2011 no lo hace ninguno; en el caso de la comarca de Valdejalón, 6 municipios superaban los 2.000 habitantes en 1930, en 2011 superaban esa cifra 5 municipios: Calatorao, La Muela, Epila, Ricla y La Almunia. Por último, cabe resaltar que tres municipios de Valdejalón, La Almunia, Ricla y La Muela, presentan el mayor valor de su serie de población en 2011, hecho que no ocurre en ninguna localidad del Campo de Belchite.

Con objeto de valorar la **evolución de la población en los últimos 20 años**, la Figura 15 muestra la evolución anual desde 1996 (cuando comienza la serie anual disponible en el IAE), expresado como porcentaje respecto a la población en ese año en ambas comarcas. Con objeto de evitar el efecto de un caso atípico (La Muela) se presenta la escala vertical truncada en el valor 180 %. Se incluye en trazo negro la referencia de la evolución en Aragón.

**Figura 15. Evolución de los municipios de las comarcas Campo de Belchite y Valdejalón desde 1996**



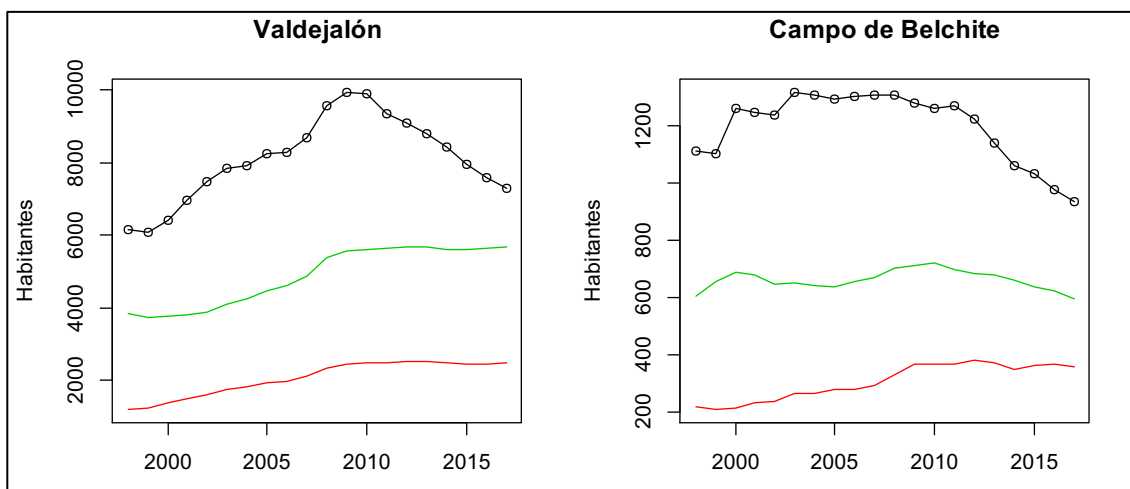
Fuente: Elaboración propia.

Un hecho diferencial importante es que en Campo de Belchite todos los municipios han perdido población. Tres de los quince han perdido menos de un 20 % respecto a 1996 y doce han perdido entre el 20 y el 40 %. Belchite es el único municipio que supera los 1.000 habitantes.

En la comarca de Valdejalón, siete municipios han incrementado sus valores: el crecimiento de la población supera el 40 % en tres municipios y entre el 5 % y el 20 % en otros cuatro municipios. Sin embargo, en los nueve restantes se aprecia una pérdida de población con pérdidas de al menos un 20 %; destaca la reducción en Santa Cruz de Grío. En esta comarca, se distinguen tres situaciones: a) La situación con dinámica positiva de los municipios de mayor población, donde se distingue el crecimiento de Epila y el de la conurbación formada por el conjunto de Ricla, Calatorao y La Almunia de Doña Godina, que distan alrededor de 7 km, y que supera los 14.000 habitantes. b) El fenómeno de La Muela refleja el efecto de proximidad a la ciudad de Zaragoza. c) El fenómeno de la despoblación aparecen en los municipios con menos habitantes.

Con objeto de profundizar en este análisis de la evolución de la población, hemos comparado la **distribución de la población por edades**, a partir de la pirámide de edad en ambas comarcas en 1998 y en 2017 (Anexo 4). Se observa un incremento común en las franjas de edades entre 40 y 55 años, pero hay una diferencia muy importante en el número y peso relativo en la franja entre 0 y 20 años.

Centrándonos en las franjas de edad que tienen más interés para la evolución futura de actividades de emprendimiento, la Figura 16 muestra la **evolución desde 1998 a 2017 del número de habitantes en las franjas de edad 0-19 años** (representada en línea de color verde), 20-39 años (negro) y 40-49 años (rojo), en ambas comarcas.

**Figura 16. Evolución del número de personas por franjas de edad (1998 – 2017)**

Fuente: Elaboración propia.

En la figura se aprecia que la evolución del número de personas hasta 19 años se puede considerar estable desde 2008 en Valdejalón, mientras que desciende en la comarca de Belchite. En cuanto a la franja de mayor potencial de emprendedores (entre 20-39 años) se reduce en ambas comarcas desde 2008, pero en Valdejalón actualmente está en 7.000 personas, mientras que en la comarca de Belchite se ha reducido hasta alrededor de 800 personas.

#### 4.3. Oportunidades para el emprendimiento social en las comarcas de Campo de Belchite y Valdejalón

**Objetivo 3.2: Identificar oportunidades de negocio con un triple impacto (económico, social y medioambiental) en las dos comarcas objeto de estudio.**

El problema de la despoblación en cualquier región está estrechamente relacionado con la evolución de la actividad económica. Por ello, a continuación, se estudian aspectos socio-económicos de las comarcas de Campo de Belchite y Valdejalón. Para ello, se utilizan datos disponibles en el Instituto Aragonés de Estadística (IAE) que permiten expresar la situación más actual, pero también la evolución comarcal durante los últimos 20 años.

Esta evolución ayuda a comprender el fenómeno del emprendimiento y sus opciones de éxito. El principal impulsor del emprendimiento social en el medio rural, ubicadas en el propio territorio, son los grupos de acción local (grupos leader). Aragón fue la primera comunidad de España que impulsó la creación de una asociación en torno a los grupos de acción local. Así nació, en 1995, lo que hoy se conoce como Red Aragonesa de Desarrollo Rural (RADR).

En Aragón existen 20 grupos Leader o de acción local. Algunos acogen a más de una comarca, como FEDIVALCA, que cubre Valdejalón y Cariñena. Otros, como ADECOBEL en el caso de Campo de Belchite, dedica su actividad exclusivamente en dicha comarca. Leader es una iniciativa para el desarrollo territorial integrado, que cuenta con la participación de los agentes económicos, sociales e institucionales. A efectos de la adopción de decisiones, los agentes económicos y sociales, así como otros representantes de la actividad económica y social, representan el 51 % de las asociaciones locales, por decisión del Gobierno de Aragón. El resto de los representantes participan en nombre de entidades públicas: comarcas, ayuntamientos y diputaciones provinciales.

La financiación pública que gestionan los Grupos Leader procede principalmente de la Unión Europea y del Gobierno de Aragón. En el periodo financiero 2014-2020, en mayo de 2018 Leader presenta los siguientes datos (tabla 10):

**Tabla 10. Programa Leader 2014-2020**

Presupuesto	94.941.007,00 €
Ayuda comprometida	21.498.812,52 €
Inversión privada	42.650.464,75 €
Inversión total	64.149.277,27 €
Efecto multiplicador en ámbitos productivos	2,46

Fuente: <http://aragonrural.org/red-aragonesa-de-desarrollo-rural/>

Las diferencias tanto de la estructura de población como de renta disponible o índice de desarrollo de las comarcas de Campo de Belchite y de Valdejalón señalan la necesidad de considerar ambas por separado.

#### 4.3.1. Aspectos socio-económicos de las comarcas objeto de estudio

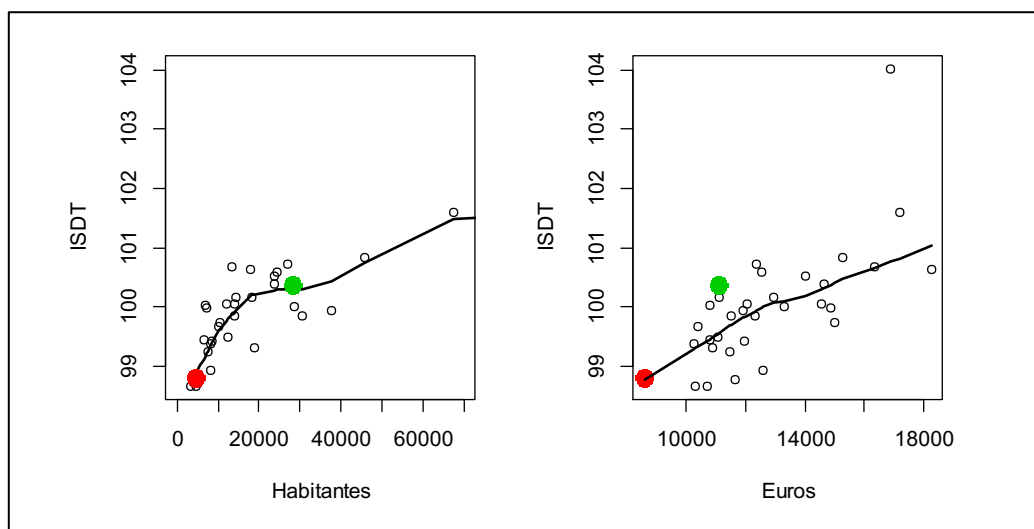
La situación socio-económica de las dos comarcas objeto de estudio puede representarse por el **Índice Sintético de Desarrollo Territorial**<sup>33</sup> (ISDT), a nivel comarcal. Este índice ha sido establecido por el Gobierno de Aragón con el objeto de resumir la situación a partir de numerosos indicadores parciales (BOA, orden VMV/1195/2018, de 11 de julio) y está incluido en la Estrategia de Ordenación Territorial de Aragón (EOTA). Además, conviene considerar la última información disponible sobre renta bruta per

<sup>33</sup> ISDT: Es el indicador ponderado que sirve para conocer el nivel de desarrollo territorial de los municipios y comarcas aragonesas, con base de indicadores de situación de los distintos factores territoriales de desarrollo. Este índice permite evaluar el estado de la cohesión (equilibrio) territorial de la Comunidad Autónoma tal como se establece en la Estrategia de Ordenación Territorial de Aragón.

cápita, con los datos de 2014, disponibles en el Sistema de Indicadores Territoriales (SITA).

Este **nivel de desarrollo (ISDT) a nivel comarcal**, se recoge en la Figura 17 y se define a partir de los datos de 2017, frente a la población de cada comarca (el eje X se ha reescalado para evitar el efecto de representar la comarca de Zaragoza) y frente a la renta bruta per cápita (2014 – SITA), ver Anexo 5. Se destaca con un punto verde el que corresponde a Valdejalón y con uno rojo el de Campo de Belchite. En cada gráfico se representa el valor medio suavizado de ISDT para cada valor de la variable del eje X, que ayuda a interpretar la fuerte dependencia del índice de desarrollo respecto a estas dos variables.

**Figura 17. ISDT frente a número de habitantes y PIB per cápita por comarca, en 2017**



Fuente: Gobierno de Aragón, Sistema de Indicadores Territoriales (SITA).

Campo de Belchite destaca por tener la menor renta bruta per cápita y una situación baja en el índice de desarrollo comarcal, donde ocupa la posición 30 de las 33 comarcas de Aragón. La comarca de Valdejalón ocupa posiciones intermedias, 23ª y 10ª en ambos indicadores, respectivamente.

#### 4.3.2. Comarca del Campo de Belchite

La situación de la comarca del Campo de Belchite, con un descenso y envejecimiento de la población, tiene como implicación que en la actualidad sea reducido el número de personas que puedan ser candidatos a emprender y se proyecta una disminución futura muy preocupante.

Los apoyos al emprendimiento, en general, provienen del Gobierno de Aragón, en concreto del Departamento de Desarrollo Rural y Sostenibilidad, y, por otro lado, de la

Unión Europea a través de los fondos FEADER integrándose de este modo en la estrategia de desarrollo local LEADER. Además, existe el apoyo de los Agentes de Empleo y Desarrollo Local (AEDL).

La estrategia de desarrollo local LEADER 2014-2020, implementada en Campo de Belchite por la **Asociación para el Desarrollo Rural Integral de la Comarca Campo de Belchite**, identifica oportunidades para el desarrollo económico de la Comarca en múltiples sectores (Tabla 11): agricultura y ganadería, industria agroalimentaria, industria, comercio y servicios, servicios sociales y públicos, medio ambiente, turismo, entre otros (ADECABEL, 2017).

De acuerdo con los datos de subvenciones concedidas por ADECABEL (Anexo 6), en 2016 y 2017 se concedieron 17 subvenciones en la modalidad de proyectos individuales y 1 como cooperación entre particulares, publicadas en el BOA durante 2016, mientras que durante 2017 fueron 20 y 3, respectivamente (Anexo 6).

Los proyectos aprobados que podrían describirse de carácter social han sido mayoritariamente solicitados por ayuntamientos. A continuación, se recogen estos proyectos, de los cuales sólo los dos primeros pueden considerarse proyectos de emprendimiento social:

- ✓ Codo: Creación de un centro social para atención de personas mayores.
- ✓ Lécera: Creación de un servicio de lavandería y catering para la población. Hacen un edificio nuevo, lo equipan y desde él llevarán comida y lavarán ropa a la gente que lo solicite del pueblo y de la comarca. Está casi finalizado y tienen pendiente la adjudicación a una empresa para que lo gestione.
- ✓ Letux: Placas solares para el bombeo del agua de boca.
- ✓ Azuara: Caldera de biomasa para el museo de la Villa Romana de la Malena.
- ✓ Lagata: Mejoras en el centro social -placas solares y equipamiento-. Este centro social hace de único bar del pueblo.
- ✓ Moyuela: Equipamiento para la tienda-carnicería municipal.
- ✓ Puebla de Albortón: Cambio de las ventanas del centro social. De nuevo, hace de único bar en el pueblo.
- ✓ Belchite: acondicionamiento del sistema de incendios para una nave en la que se ha instalado una empresa creando hasta el momento 10 puestos de trabajo.

A partir de esta información podemos concluir que la mayor parte de la financiación acaba sustituyendo el presupuesto de los Ayuntamientos para mejorar o realizar actividades de mantenimiento en las instalaciones ya disponibles. Hemos identificado sólo dos iniciativas privadas de naturaleza social, con enfoque de autoempleo para los emprendedores.



Además, Campo de Belchite dispone del **Servicio comarcal de empleo y desarrollo local (AEDL)**, que tiene como objetivo potenciar el desarrollo socioeconómico de la Comarca, promoviendo y atendiendo iniciativas y proyectos que puedan contribuir a un desarrollo integrado de la zona. Hasta nuestro conocimiento, su labor se ha centrado en la organización de cursos y talleres para la mejora de la empleabilidad (elaboración del *curriculum vitae*, manejo de las nuevas tecnologías de información y comunicación). Sin embargo, no se ofrecen subvenciones específicas dirigidas al fomento del emprendimiento en la comarca desde este servicio.

Algunos de los sectores identificados por ADECOBEL (2017) como oportunidades representan opciones atractivas para desarrollar proyectos de **emprendimiento social** (agricultura y ganadería ecológica, productos locales, saludables y de calidad, prestación de servicios sociales y públicos para personas mayores y dependientes, actividades relacionadas con la protección del medio ambiente o la eficiencia energética...), con el apoyo fundamental, por supuesto, de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), tal y como se recoge en la Tabla 11.

**Tabla 11. Oportunidades de emprendimiento social en la comarca de Campo de Belchite**

<p><b>GENERALES. POBLACIÓN Y TERRITORIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas tecnologías como herramienta para comunicar, generar flujos de información, facilitar la organización de grupos poblacionales con intereses comunes.</li> <li>• Aprovechar el trabajo con redes sectoriales para trabajar en cooperación y mejorar los distintos sectores económicos</li> </ul>
<p><b>AGRICULTURA Y GANADERÍA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de desarrollo de la agricultura y ganadería ecológicas con importantes oportunidades de comercialización como figuras de calidad (Campo de Belchite es la comarca que más superficie destina a agricultura ecológica de todo Aragón)</li> <li>• Recuperación de variedades autóctonas</li> </ul>
<p><b>INDUSTRIA AGROALIMENTARIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la competitividad de las empresas con el ahorro en costes a través de la eficiencia energética y el uso de nuevas tecnologías.</li> <li>• Aumento de la demanda de productos procedentes de la agricultura y ganadería ecológica, productos locales, saludables y de calidad. Sector en crecimiento.</li> <li>• Diversificación de subproductos, resultado de la transformación agraria.</li> </ul>
<p><b>INDUSTRIA Y COMERCIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la competitividad de las empresas con el ahorro en costes a través de la eficiencia energética y el uso de nuevas tecnologías.</li> </ul>
<p><b>SERVICIOS SOCIALES Y PÚBLICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar actividades económicas y de atención social ligadas a los mayores y las personas dependientes.</li> <li>• Uso de nuevas tecnologías para atención a la población mayor y dependiente.</li> <li>• Uso de infraestructuras y servicios de las residencias de mayores existentes para el resto de la población de mayor no residente.</li> </ul>

**MEDIO AMBIENTE**

- Aprovechamiento de energía eólica y solar
- Implicación de SEO/Birdlife propietaria de terrenos en la Reserva Ornitológica El Planerón.
- Campo de Belchite, referente de un territorio respetuoso con el medio ambiente.
- Potencialización de parajes naturales (La Lomaza, Foces, el pantano de Moneva, entre otros). Recuperación de zonas naturales como la ribera del Aguasvivas, embalse de Almochuel, etc.
- Mantener, ampliar y dinamizar la red de senderos comarcal.

**TURISMO**

- Desarrollar actividades deportivas, culturales y turísticas aprovechando los recursos naturales e históricos
- Creación de la Vía verde Zaragoza-Teruel, atraerá un gran número de senderistas y ciclistas.
- Singularidad de las estepas con un gran potencial para el turismo ornitológico.
- Hacer más atractivos los paisajes esteparios al público en general además de a los amantes de los pájaros.
- Auge del turismo rural.
- Turismo relacionado con el sector agropecuario y la alimentación.
- Turismo de guerra civil
- Turismo adaptado a personas con discapacidad.
- Uso de las nuevas tecnologías para hacer atractivos los recursos turísticos con una inversión menor y resultados innovadores.

**EMPLEO Y FORMACIÓN**

- Yacimientos de empleo para futuros emprendedores.
- Ayudas y subvenciones públicas para financiar las iniciativas empresariales.
- Infraestructuras públicas sin utilizar que se pueden aprovechar para generar empleo y servicios.
- Diversificación de subproductos resultado de la transformación agraria. Cospillo, alpechín, ...
- Uso común de infraestructuras y equipamientos para actividades económicas.
- Aprovechamiento, a partir de la cesión, de recursos agrícolas infrautilizados para desarrollar explotaciones experimentales.
- Posibilidad de atraer nuevos emprendedores por la cercanía a Zaragoza y por el atractivo del territorio.
- Facilidad para emprender con ayudas para todo el proceso de elaboración del proyecto y financiación del mismo.
- Formación a los desempleados en habilidades que demandan las empresas que generan empleo.
- Nuevos servicios a desempleados para facilitar su empleabilidad.
- Formación permanente para la población rural.
- Desarrollo de proyectos innovadores que mejoren la calidad de la educación en los colegios rurales.
- Los beneficios que puede aportar la EDLL a todo al desarrollo del territorio.

Fuente: ADECOBEL (2017)

Sin embargo, el emprendimiento social no parece ser una opción viable en esta comarca. A pesar del potencial ofrecido por estos sectores, apenas es posible identificar algún caso que haya apostado por este innovador modelo de negocio. Es el caso, por ejemplo, de Ecolécera (agricultura ecológica, <http://www.ecolecera.com/es/inicio/>) y Bodegas Témpace (vinos ecológicos, <https://www.bodegastempore.com/es/index.php>) en Lécera. En Belchite encontramos el caso de De Secano (pasta fresca), que lamentablemente no fue capaz de conseguir el tan complicado equilibrio entre la viabilidad social y económica, y recientemente ha cesado su actividad.

### 4.3.3. Comarca de Valdejalón

La Comarca de Valdejalón también se está viendo afectada por el problema de despoblación y envejecimiento en menor medida y limitada a las localidades de menor tamaño, donde trae como consecuencia una aminoración de iniciativas emprendedoras en la zona.

En este caso, el impulso al emprendimiento proviene igualmente de dos fuentes. Por un lado, del Gobierno de Aragón, en concreto del Departamento de Desarrollo Rural y Sostenibilidad y, por otro lado, de la Unión Europea, a través de los fondos FEADER, integrándose de este modo en la estrategia de desarrollo local LEADER.

La distribución proporcional de los fondos disponibles corresponde aproximadamente un 20 % al Gobierno de Aragón y un 80 % a la Unión Europea:

- En el año 2016 el presupuesto total subvencionado ascendió a 516.000 euros repartidos en 18 proyectos finalistas, todos ellos productivos, es decir, pertenecientes al sector privado. 4 proyectos pertenecían a personas físicas y 14 a personas jurídicas.
- En el año 2017, la cuantía total ascendió a 528.000 euros repartidos en 5 proyectos no productivos y 12 proyectos productivos, todos ellos finalistas. 5 proyectos correspondieron a personas físicas y 12 jurídicas. Los proyectos no productivos se correspondieron con los siguientes:
  - ✓ La Almunia: construcción de una pista de pádel.
  - ✓ Botorrita: construcción de una ludoteca.
  - ✓ Almonacid: Mejora de la eficiencia energética del pabellón.
  - ✓ Cariñena: Acondicionamiento energético, instalación de luminarias led y la impermeabilización y reparación de daños producidos por el agua en la sede comarcal.
  - ✓ Calatorao: Abastecimiento de material al pabellón.

Todos los proyectos se circunscriben en el área de la Comarca de Valdejalón y Campo de Cariñena. En el año 2016 se concentran en tres municipios, La Almunia, Épila y Cariñena. En 2017, los proyectos se encuentran más repartidos entre diferentes pequeñas localidades de la zona y Épila. Esto se explica en parte porque la sede del Departamento Rural y Sostenibilidad se encuentra en este municipio, a pesar de que se intenta dar difusión publicitaria a través de la radio y entrevistas a los medios.

La estrategia que sigue la Comarca para el impulso del emprendimiento gira en torno a la diversificación de la economía rural. Esta estrategia tiene un único objetivo, tratar de que todos los territorios de la Comarca sobrevivan con el apoyo a todos los sectores de la economía. Se trata de dar soporte, apoyo e impulso, en especial, a aquellos que experimenten un mal momento, pensando fundamentalmente en el sector agrícola (FEDIVALCA, 2017).

Además, la Federación para el Desarrollo Integral de Valdejalón y Campo de Cariñena (FEDIVALCA) conforma un grupo de desarrollo rural que gestiona una Estrategia de Desarrollo Local en las comarcas de Valdejalón y Campo de Cariñena, más tres municipios de la mancomunidad Central de Zaragoza. Está conformada por dos asociaciones, ADIVAL y ADICCA, unidas en una Federación, FEDIVALCA. La Federación está compuesta por más de 207 socios, que se encuentran repartidos por las comarcas de Valdejalón y Campo de Cariñena. FEDIVALCA tienen un total de 1.785,35 km<sup>2</sup>, de los cuales, 933,30 km<sup>2</sup> pertenecen a la comarca de Valdejalón, 772 km<sup>2</sup> a la de Campo de Cariñena y 78,70 km<sup>2</sup> a los municipios de Jaulín, Mozota y Botorrita. En términos generales, FEDIVALCA es un grupo representativo de la economía y la sociedad de estos municipios, que basan su principal riqueza en el desarrollo de los sectores vitivinícolas, de frutales en regadío y de cereal en secano.

La Asociación FEDIVALCA gestiona un programa LEADER financiado por el FEADER. Su estrategia de Desarrollo Rural LEADER 2014-2020 identifica igualmente numerosas oportunidades en múltiples sectores que refleja la tabla 12.

**Tabla 12. Oportunidades detectadas en la comarca de Valdejalón**

<p><b>GENERALES. POBLACIÓN Y TERRITORIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reto de la integración social de los flujos migratorios.</li> <li>• Buena situación geoestratégica, cerca de las plataformas logísticas de Zaragoza, la autovía de Madrid-Barcelona, de Valencia y las carreteras del norte, cerca de estación de Delicias y Aeropuerto de Zaragoza.</li> <li>• Gran porcentaje de población inmigrante que trae como consecuencia el aumento de la tasa de natalidad.</li> </ul>
<p><b>AGRICULTURA Y GANADERÍA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de desarrollo de la agricultura y ganadería ecológicas con importantes oportunidades de comercialización como figuras de calidad (Campo de Belchite es la comarca que más superficie destina a agricultura ecológica de todo Aragón)</li> <li>• Recuperación de variedades autóctonas</li> </ul>
<p><b>INDUSTRIA AGROALIMENTARIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trigo ecológico y cultivo de la vid en Valdejalón, oscurecido actualmente por la proximidad de Cariñena.</li> <li>• Sector de producción bovina cárnica. Diferenciación por calidad.</li> <li>• Razas ovinas autóctonas, producción de Ternasco de Aragón.</li> <li>• Aumento de hábitos de consumo de productos naturales y sostenibles.</li> <li>• Crecimiento de legislación específica para sectores en auge como productos ecológicos que limiten la competencia.</li> <li>• Incremento de las exportaciones agrarias a países no comunitarios.</li> <li>• Mejoras tecnológicas en la transformación de productos agrarios en producto final. Integración de toda la cadena de valor desde el origen.</li> <li>• Sector de producción bovina cárnica competitivo; diferenciación por calidad</li> <li>• Existencia de razas ovinas autóctonas que consumen de forma muy eficiente recursos forrajeros de difícil aprovechamiento alternativo y que contribuyen al mantenimiento de ambientes esteparios y de elevada aridez; producción de cordero de calidad: “Ternasco de Aragón”</li> <li>• Importancia del asociacionismo agrario, especialmente en el sector ovino, vitivinícola y en la comercialización de fruta</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia del sector cárnico, éxito en el proceso de modernización del sector vitivinícola y potencialidad de los sectores de cereales y desecado de forrajes hortofrutícolas</li> <li>• Importante esfuerzo a favor de la calidad</li> <li>• Posibilidad de utilización de las nuevas tecnologías a favor de la agricultura, ganadería y explotación forestal</li> </ul>
<p><b>INDUSTRIA Y COMERCIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tejido empresarial consolidado en las localidades de mayor población.</li> <li>• Campo de Cariñena como marca de vino internacional que impulse otros sectores.</li> <li>• Aumento del PIB de países en vías de desarrollo como posibles clientes internacionales.</li> <li>• Grandes expectativas de crecimiento en comunicación y uso de internet.</li> <li>• Crecimiento sostenido del sector de la automoción enfocado al coche eléctrico (muy próxima la fábrica de GM)</li> <li>• Alto crecimiento de las plataformas logísticas de Aragón</li> <li>• Auge de las TIC's para reinventar servicios tradicionales de proximidad. También puede ser una amenaza.</li> </ul>
<p><b>MEDIO AMBIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los programas de desarrollo rural pueden contribuir a mejorar las infraestructuras y los equipamientos necesarios para la prestación de los servicios.</li> <li>• Posibilidad de aplicar ayudas Natura 2000 a las actividades agrarias y medidas agroambientales y silvoambientales apropiadas financiadas por el FEADER en lugares con Planes de Gestión aprobados.</li> <li>• Tendencia hacia lo natural/rural manteniendo comodidades urbanas.</li> <li>• La cercanía a zonas urbanas permite trabajar en ellas residiendo en la zona rural, aprovechando las diferencias de calidad de vida propias de los entornos rurales.</li> <li>• Creación de pantano de Mularroya</li> <li>• Impulso de las energías renovables, sostenibilidad y reciclaje.</li> <li>• Mayor exigencia social en relación con la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente y al patrimonio natural y cultural</li> <li>• Crisis energética: posibilidad de potenciar la energía renovable derivada de la actividad agraria y forestal (biomasa, y biocombustibles), de las podas de la agricultura</li> </ul>
<p><b>TURISMO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las plazas en apartamentos turísticos han aumentado.</li> <li>• Turismo de día o de fin de semana.</li> <li>• Posibilidad de turismo de aventura en Mezalocha o Morata de Jalón (escalada y piragüismo)</li> <li>• Posibilidad del fomento del turismo de aventura y ornitológico alrededor de la Sierra de Algairén.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de FEDIVALCA (2017).

Además, la Asociación FEDIVALCA recoge en su memoria las acciones estratégicas encaminadas a fomentar el emprendimiento en la comarca de Valdejalón. En la tabla 13 se presentan algunas de ellas.

**Tabla 13: Empleo y emprendimiento en la comarca de Valdejalón**

<b>Ámbito de programación</b>	- Acciones formativas en materia de espíritu emprendedor y creación de empresas.
<b>Descripción del ámbito de programación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar la cultura del emprendimiento especialmente entre los colectivos desfavorecidos</li> <li>- Incentivar la formación para el emprendimiento y el empleo de la mujer.</li> <li>- Potenciar el valor de la población joven como fuente de creación de empleo y autoempleo.</li> <li>- Mejorar la empleabilidad juvenil en ámbitos agroindustriales y turísticos, así como el fomento de la cultura emprendedora.</li> </ul>

<p><b>Tipología de proyectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación adaptada a las necesidades de las empresas del territorio.</li> <li>- Realización y promoción de cursos de formación, seminarios, talleres y jornadas para fomentar el autoempleo.</li> <li>- Realizar cursos, talleres y jornadas encaminadas a la formación de la población joven orientada a la creación de empresas, autoempleo o mejora de la capacitación profesional.</li> <li>- Campañas de formación, sensibilización, cursos de formación, charlas en universidades y cualquier otra actividad que permita romper la aparente distancia entre medio rural y oportunidades de negocio.</li> <li>- Desarrollo de las capacidades de orientadores, educadores y formadores, fomentando su capacidad para adquirir habilidades creativas y emprendedoras, así como el uso de nuevos métodos formativos.</li> <li>- Servicios para facilitar el emprendimiento y la contratación de trabajadores</li> <li>- Apoyo, acompañamiento, asesoramiento y tutorización a emprendedores</li> <li>- Formación teórica y práctica para grupos de potenciales emprendedores para facilitar la puesta en marcha sus iniciativas</li> <li>- Jornadas de emprendimiento.</li> <li>- Visitas para conocer experiencias emprendedoras.</li> <li>- Observatorio del empleo y la actividad empresarial.</li> <li>- Jornadas para conocer las iniciativas empresariales del territorio</li> <li>- Jornadas para dar a conocer las oportunidades del territorio tanto en el exterior como en el interior del mismo.</li> <li>- Formación para el fomento de la economía social.</li> </ul>
--------------------------------------	--

Fuente: Adaptado de FEDIVALCA (2017).

Nuevamente, muchas de estas alternativas podrían desarrollarse mediante proyectos de **emprendimiento social**, gracias al apoyo imprescindible de las TIC. Sin embargo, vuelven a ser excepciones las experiencias de emprendimiento en la comarca de Valdejalón que se ajustan al modelo de negocio de emprendimiento social, esto es, con un triple impacto (económico, social y medioambiental). Es el caso de Biosanz (agricultura ecológica, <https://www.biosanz.es/>) o la cooperativa San Pedro Arbués (agricultura ecológica, elaboración y comercialización de aceite ecológico <http://www.sanpedroarbues.com/3.html>).

Respecto a los recursos de la red para el emprendimiento identificados en la sección previa, cabe señalar que la Universidad de Zaragoza tiene presencia física a través de la Escuela Universitaria Politécnica de La Almunia, que ha puesto en marcha en 2018 su primer Consejo Asesor de Empresas. En este municipio tiene la sede la Asociación de Empresarios Agrícolas de la Margen Derecha del Ebro, centrada en la actividad agrícola, además de que La Muela y Epila tienen asociaciones locales de empresarios.

Por último, la Comarca de Valdejalón actualmente, no dispone del servicio comarcal de empleo y desarrollo local (AEDL).

## 5. Conclusiones, recomendaciones y futuras líneas de investigación

La **despoblación** en el medio rural es un problema complejo en el que inciden numerosas causas, pero está claro que una de las más importantes es la **falta de oportunidades de empleo y de emprendimiento**, en particular de carácter social.

Las **empresas sociales**, en general, y el **emprendimiento social**, en particular, vienen siendo reconocidas durante las últimas décadas como instrumentos de gran valor para contribuir a la consecución del **objetivo de creación de un empleo** que cumpla los requisitos establecidos en la Estrategia 2020, una ambiciosa apuesta por un crecimiento sostenible, inteligente e integrador, con un alto nivel de empleo, cohesión social y territorial.

Sin embargo, este tipo de modelos de negocio innovadores **requieren de la existencia de un ecosistema de recursos de apoyo**, en el que es necesaria la implicación, compromiso y colaboración de numerosos agentes, tanto públicos, como privados.

El **ecosistema de emprendimiento identificado en la comunidad autónoma de Aragón** presenta un conjunto de elementos y relaciones complejas entre entidades y sus entornos tecnológicos, académicos, sociales, políticos y económicos, que se cohesionan en torno a un área geográfica específica, la ciudad de Zaragoza, que debe fomentar el desarrollo de iniciativas emprendedoras.

Se ha identificado en Aragón un importante **interés por visibilizar, desarrollar, investigar y educar sobre el fenómeno del emprendimiento social**, esto es, por focalizar la atención en necesidades sociales y ambientales que no están siendo cubiertas por el Estado y el sector privado y apelar a modelos empresariales innovadores, inclusivos y auto sostenibles, que generen valor y fortalezcan el tejido social.

En este proyecto se han identificado hasta **90 agentes** preocupados por la economía social y los problemas empresariales, desde diferentes ámbitos (europeo, nacional y regional). Cada uno de ellos ofrece **apoyos relacionados con** la formación, técnicas de conexión y multiplicación a través de espacios e infraestructuras, programas de mentorización, asesoramiento y acompañamiento, así como, ayudas económicas y/o subvenciones para su puesta en marcha, desarrollo y sustentabilidad; **la mayoría de ellos, con presencia física en la ciudad de Zaragoza**. Todos los recursos identificados resultan accesibles a través de sus plataformas digitales, lo que teóricamente permite superar la barrera geográfica. Sin embargo, debemos cuestionarnos si esa conectividad en entornos rurales es insuficiente, dado que gran parte de las actividades presenciales están en la capital, donde deben desplazarse las personas con inquietudes de cambio, para definir e impulsar sus proyectos.

Como resultado de este proyecto se ha generado una **red panorámica de los agentes**



**de apoyo al emprendimiento en Aragón**, clasificados sectorialmente, que muestra las conexiones entre los mismos, así como la importancia de cada uno de ellos. Se ha observado cómo las Asociaciones, Fundaciones, Redes y Confederaciones, seguidas de las Instituciones Públicas y de los Centros Educativos, Universidades e Investigación ostentan **las mayores cifras de centralidad de la red**. En concreto, Aragón Emprendedor, Fundación Emprender en Aragón, Gobierno de Aragón y Universidad de Zaragoza obtienen los índices más altos. Teniendo en cuenta esto, se podría considerar éstos como buenos nodos para conectar a otras entidades para posibles futuras colaboraciones.

Sin embargo, este análisis también muestra que **un mayor número de agentes de un determinado sector no trae como consecuencia una mayor relevancia en la red** en lugares distantes y poco implicados en la actividad empresarial. En el caso de las Fundaciones y Asociaciones, aunque tienen un gran número de agentes solamente dos ellos destacan: Aragón Emprendedor y Fundación Emprender en Aragón, los cuales ostentan los mayores índices centralidad de grado, intermediación y autovector propio. Estas dos fundaciones son de carácter público, más concretamente dependen del Gobierno de Aragón.

En cambio, las Instituciones Públicas y los Centros Educativos e Investigación son los sectores que mayor representatividad ostentan en la red, es decir, los que mayor número de estrategias y políticas aplican en pro del fomento del emprendimiento en Aragón.

**El estudio en las dos comarcas analizadas muestra una situación diferenciada entre ambas.** La población de las comarcas del ámbito rural de Aragón experimenta una evolución negativa, destacando que las cabeceras de comarca tienen una evolución en general mejor que la propia comarca. Existe, por tanto, un efecto de atracción que ejercen las cabeceras de comarca sobre el resto de sus municipios, que de hecho oculta la evolución de la población más desfavorable en los municipios menores, cuando los estudios se basan en la población comarcal agregada. Incluso en las fases de crecimiento económico, las comarcas poco pobladas sufren la pérdida de su población y, en épocas de crisis, no muestran una mejor resistencia que las más pobladas. Así pues, si no se interviene, estos territorios se encuentran abocados a un final de abandono.

La evolución de la comarca de Belchite responde a este patrón descrito, de modo que la actual pirámide de edad proyecta la falta de personas que tengan capacidad de emprender en el futuro. Valdejalón solo muestra este patrón en los municipios de menor población, sin embargo, la evolución de la población es distinta en los municipios mayores y de mayor actividad económica, conurbación La Almunia-Ricla-Calatorao (alcanza los 14.000 habitantes) y municipios de Epila y La Muela; en estos se produce un incremento de población y además la actual pirámide de edad presenta un mayor número de potenciales emprendedores en la franja de edad 20-40 años.



Se identifican fundamentalmente dos **fuentes de financiación** centradas en el territorio y que incluyen entre sus objetivos genéricos la promoción del emprendimiento social. Por un lado, el Gobierno de Aragón, en concreto del Departamento de Desarrollo Rural y Sostenibilidad, y, por otro lado, la Unión Europea a través de los fondos FEADER integrándose de este modo en la estrategia de desarrollo local LEADER. Tras el análisis de los datos de los respectivos entes impulsores del emprendimiento en las comarcas de Campo de Belchite y Valdejalón, ADECOBEL y FEDICALVA, se concluye que las experiencias de emprendimiento social son escasas en los dos años pasados, es una opción que apenas se utiliza.

El **emprendimiento social no parece ser una opción viable** en ambas comarcas. A pesar de que estos organismos han identificado oportunidades empresariales en el sector social, apenas es posible encontrar casos impulsados por ellos que hayan apostado por este innovador modelo de negocio en las comarcas objeto de estudio.

Las conclusiones de este trabajo sirven para sugerir una serie de **recomendaciones y prioridades de políticas públicas**, para tratar de aprovechar el potencial del emprendimiento social para contribuir al desarrollo territorial y la generación de empleo:

- El *ecosistema de recursos de apoyo al emprendimiento social* disponible en la CC. AA. de Aragón está integrado por números agentes. No obstante, destaca claramente la labor realizada por las *Instituciones Públicas y los Centros Educativos e Investigación, que han asumido el liderazgo* en el diseño y aplicación de estrategias y políticas para impulsar el emprendimiento, en general, y el emprendimiento social, en particular. Ahora bien, estas instituciones deben continuar asumiendo ese rol, dinamizar la red y lograr una *mayor participación de Fundaciones y Asociaciones*, para que adquieran un mayor protagonismo, pues son los sectores que mayor número de agentes dispone y los más cercanos al medio rural.
- En la red creada de apoyo al emprendimiento social se puede observar las entidades con *mayor número de relaciones y con relaciones más relevantes* son las *administraciones públicas*, seguidas de las *universidades*. Se observan valores medios bajos para las empresas y viveros, incubadoras y aceleradoras. Las administraciones públicas deberían tratar de *involucrar más a las empresas* en las actividades de apoyo al emprendimiento social. Las empresas deben implicarse en el fomento de estrategias de apoyo al emprendimiento social con las administraciones públicas, pero también en el cuidado de las relaciones interorganizativas, tanto con universidades como con viveros, incubadoras y aceleradoras.
- En las comarcas de Campo de Belchite y Valdejalón, *las experiencias de emprendimiento social que hemos encontrado son prácticamente anecdóticas*. En la comarca de Belchite el problema alarmante de la despoblación reduce

drásticamente el número de potenciales emprendedores sociales. Ante esta situación, es urgente que las Administraciones Públicas adopten una actitud proactiva, tratando de *actuar para incrementar el número de emprendedores, en general, y de emprendedores sociales, en particular*, en el medio rural. Estas actuaciones han de desarrollarse en dos sentidos simultáneamente. Por una parte, animar y ayudar a la escasa población activa en estos territorios a aprovechar las oportunidades de negocio que brinda el medio rural. Por otra parte, intervenir también para atraer a la población de fuera de estos territorios, ofreciéndole igualmente apoyo suficiente para sacar adelante sus proyectos de negocio, con la condición de que vivan y desarrollen sus iniciativas empresariales en el entorno rural. En Valdejalón el impulso económico de los mayores municipios, La Almunia, Epila, La Muela, es positivo para su población, aunque oculta la despoblación de los más pequeños. Aunque en esta comarca existen más opciones de emprendimiento sin embargo tampoco se han identificado acciones de tipo social.

- En las dos comarcas objeto de estudio los numerosos recursos de apoyo al emprendimiento social que hemos identificado, y que están disponibles para impulsar el inicio y crecimiento de proyectos de emprendimiento social, están claramente infrutilizados. Además de las limitaciones tecnológicas evidentes que ya hemos comentado, creemos también que hay otra cuestión importante que debe mejorarse. Con la realización de este trabajo hemos constatado que, en efecto, los recursos de apoyo disponibles son muy numerosos, pero el acceso a esta información se encuentra muy dispersa. Hemos llegado a identificar hasta 90 agentes que prestan apoyo a este tipo de proyectos. Sin embargo, encontrar esta información en ocasiones no ha sido nada fácil. Así pues, en la actualidad ya existe un ecosistema de recursos de apoyo al emprendimiento social que es muy rico (financiación, mentorización...), pero no parece que sea fácilmente accesible. Es necesario, por tanto, realizar un esfuerzo importante por *centralizar toda la información en algún organismo o punto*, que bien podría ser, *por ejemplo, en un portal digital único, dedicado al ecosistema de los recursos de apoyo al emprendimiento social; y aumentar la difusión* de esta información. En este sentido, sería conveniente conocer la realidad del resto de comarcas de la provincia de Zaragoza, que quizá no distará mucho de la que hemos observado aquí.
- *Es imprescindible eliminar la brecha tecnológica* que impide el acceso a los recursos de apoyo al emprendimiento social desde los pueblos pequeños, privándoles de toda oportunidad. Esto permitiría superar las barreras geográficas por la centralización de los recursos de apoyo al emprendimiento social en los grandes núcleos de población, pues todos los recursos identificados se encuentran accesibles a través de plataformas digitales. Para ello, es necesario que las Administraciones Públicas dediquen importantes esfuerzos para la inversión en infraestructuras y, no menos importante, la formación en el uso de las nuevas tecnologías de la

información y la comunicación para los habitantes de estos territorios. Así, sería posible aumentar las posibilidades de iniciar negocios, y lo que es también fundamental, hacerlos sostenibles y escalables, lo que sin duda contribuiría al asentamiento poblacional e incluso a la repoblación.

- Las administraciones y empresas deben prestar especial atención a las convocatorias públicas que ofrecen financiación para potenciar los distintos territorios locales y regionales. Por ejemplo, la convocatoria de concesión de ayudas “Destinos turísticos inteligentes” de la entidad Red.es.<sup>34</sup> Esta convocatoria se dirige a entidades locales, así como a comunidades autónomas uniprovinciales, con una población no inferior a 20.000 habitantes. Persigue desarrollar infraestructuras y herramientas para una mejor gobernanza y potenciar los mecanismos de colaboración público-privada para impulsar la competitividad del territorio. El pasado 14 de septiembre fue seleccionado el proyecto "Huesca, Turismo Inteligente e Innovación" para la movilización de una inversión de 497.058 euros, de los que Red.es aportará el 80 % gracias a la cofinanciación del FEDER, a través del Programa Operativo Plurirregional de España (POPE). La entidad local, en este caso la Diputación Provincial de Huesca, se hará cargo del resto del coste total estimado.

### Líneas futuras de investigación

En primer lugar, el marco de la evolución de la comarca queda incompleto en cuanto que no se dispone de cuál ha sido el esfuerzo de las administraciones públicas sobre el territorio. *Sería necesario conocer la serie anual con la inversión pública efectiva en cada comarca, o incluso en cada municipio*, procedente de los presupuestos estatal, autonómica, comarcal y local, además de otros organismos públicos. Debería desglosarse la inversión asociada a grandes infraestructuras que atienden a más territorio, ferrocarril, carreteras, instalaciones eléctricas de alta tensión, de aquellas que son de uso específico para el territorio.

*También debería definirse un nuevo índice sintético de desarrollo territorial en la línea del ISDT*, que sea útil para comparar entre comarcas el cambio en su desarrollo en un periodo de tiempo. Actualmente el ISDT comarcal incluye algunas variables que expresan cambios, como, por ejemplo, la evolución de la población en los 5 últimos años. Sin embargo, dada la construcción del ISDT, la mayor parte de la ponderación recae en variables asociadas al año concreto en que se define.

Así, para representar mejor el efecto de la evolución en un periodo, una opción es considerar un índice sintético construido a partir de variables que conforman la aportación de los 5 factores de desarrollo territorial y que expresen el porcentaje de

---

<sup>34</sup> Red.es es una entidad pública empresarial del Ministerio de Economía y Empresa que depende de la Secretaría de Estado para el Avance Digital.

cambio en una década (o periodo de tiempo en que se integre la información) respecto al primer año del periodo considerado. Por ejemplo, la aportación de la demografía podría estar representada por la variación de población, la aportación de economía general o sectorial por la variación de los porcentajes de afiliados, la aportación a accesibilidad y movilidad, serían los cambios en las distancias a los distintos servicios.

Además, en trabajos posteriores *se podría replicar la red, variando el periodo temporal y el área geográfica de aplicación*. De igual manera, *se podría profundizar en el estudio de alguno de los sectores de clasificación*, agentes individuales, así como seleccionar otros índices de medición.

Por otro lado, *debería estudiarse las comarcas de mayor tamaño*, Calatayud y Cinco Villas, diferenciando la situación en la capital comarcal respecto de municipios menores. Específicamente en estas comarcas se ha observado que las capitales comarcales tienen una evolución de población de signo contrario al resto del territorio, por lo que la información agregada, oculta la situación generalizada en las localidades de menor población. *Debería estudiarse comparativamente comarcas de tamaño más reducido* (Campo de Belchite y Valdejalón, por ejemplo), para establecer el efecto que tiene la definición de comarcas tan extensas sobre el desarrollo de las zonas más alejadas, y la mejora que podría suponer a su desarrollo la definición de cabeceras subcomarcales, que aportarían servicios a su entorno.

Asimismo, y como se indica en la Estrategia de Ordenación Territorial de Aragón es *importante tener en cuenta dónde están situados los municipios*, ya que la distancia a la que se sitúan los servicios es definitiva para determinar la funcionalidad de estos.

## Referencias

- Abellán y otros (2017). Un perfil de las personas mayores en España, 2017. Indicadores estadísticos básicos. Informes Envejecimiento en red nº 15, CSIC.
- ADECOBEL (2017). Estrategia de Desarrollo Local LEADER 2014-2020. Campo de Belchite. Asociación para el Desarrollo Rural Integral de la Comarca Campo de Belchite. <http://www.adecobel.org/sites/default/files/EDLL%20ADECOBEL%20V3.pdf>
- ADECOBEL (2017b). Informe Intermedio 2017. Campo de Belchite. Asociación para el Desarrollo Rural Integral de la Comarca Campo de Belchite. <http://www.adecobel.org/sites/default/files/Informe%20intermedio%202017%20ADECOBEL.pdf>
- Asheim, B. T., Boschma, R., & Cooke, P. (2011) Constructing regional advantage: platform policies based on related variety and differentiated knowledge bases. *Regional Studies*, 45(7), 893–904.
- Barbosa, N. and Faria, A. P. (2011) Innovation across Europe: how important are institutional differences? *Research Policy*, 40(9), 1157–1169.
- BOA, orden VMV/1195/2018, de 11 de julio. <http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=1031261962323>
- Bonacich, P. (1987). Power and Centrality: A Family of Measures. *Am. J. Sociol.*, 92, 1170–1182.
- Braga, J. C., Proença, T., and Ferreira, M. R. (2014). Motivations for social entrepreneurship. Evidences from Portugal. *Tékhne*, 12, 11-21.
- Carayannis, E. G. y Rakhmatullin, R. (2014). The quadruple/quintuple innovation helixes and smart specialisation strategies for sustainable and inclusive growth in Europe and beyond. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(2), 212–239.
- CES 2018, “El medio rural y su vertebración social y territorial” Informe CES 2018, <http://www.ces.es/documents/10180/5461461/Inf0118.pdf>
- Comisión Europea (2011). Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones COM (2011) 682 Final. *Iniciativa en favor del emprendimiento social. Construir un ecosistema para promover las empresas sociales en el centro de la economía y la innovación sociales.*
- Comisión Europea (2015): Factsheet on 2014-2020 National Rural Development Programme for Spain.
- Consejo Económico y Social de España (2018). Informe sobre el medio rural y su vertebración social y territorial.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it is not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.

- Díaz-Foncela, M., & Marcuello, C. (2016). A map of social enterprises and their ecosystems in Europe-Country report: Spain. *European Commission*.
- Dorado, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: Different values so different process of creations, no? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11: 319-343.
- Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university–industry linkages. *Research Policy*, 27(8), 823-833.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix-University-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development. *EASST Review*, 14(1), 14-19.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
- Fedivalca (2017). Estrategia de Desarrollo Local LEADER 2014-2020. Valdejalón y Campo de Cariñena. Asociación FEDIVALCA.
- Freeman, L. C. (1977). A Set of Measures of Centrality Based on Betweenness. *Sociometry*, 40, 35–41.
- García-Terán, J., & Skoglund, A. (2018). A Processual Approach for the Quadruple Helix Model: the Case of a Regional Project in Uppsala. *Journal of the Knowledge Economy*, pp. 1-25.
- García-Uceda, E., Murillo-Luna, J. L., Asín Lafuente, J. (2017). Application of the Delphi method for the analysis of the factors determining social entrepreneurship. *Journal of Business*, 9(1), 43-66.
- Gobierno de Aragón (2015). Estrategia Aragonesa de Investigación e Innovación para una Especialización Inteligente.
- Jackson, M.O. (2008). *Social and Economic Networks*. Princeton University Press, Princeton, NJ, USA.
- Instituto Aragonés de Estadística. Bases de datos.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50.
- Jonker, J. (2015). The future of corporate sustainability: towards an ecology of organisations focused on sustainability. En L. O’Riordan, P. Zmuda y S. Heinemann. *New Perspectives on Corporate Social Responsibility: Locating the Missing Link*. Springer Gabler: Wiesbaden, 23-48.
- Jonker, J., O’Riordan, L., Marsh, N. (2015). The art of balancing: enabling the realization of multiple and shared values through a new generation of business models”. En L. O’Riordan, P. Zmuda y S. Heinemann, *New Perspectives on Corporate Social Responsibility: Locating the Missing Link*. Springer Gabler: Wiesbaden, 229-246.
- Karlsen, J., Isaksen, A., & Spilling, O. (2011). Challenge of constructing regional advantages in peripheral areas: the case of marine biotechnology in tromsø, Norway. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(3–4), 235–257.

- Kolehmainen, J., Irvine, J., Stewart, L., Karacsonyi, Z., Szabó, T., Alarinta, J., & Norberg, A. (2016). Quadruple helix, innovation and the knowledge-based development: lessons from remote, rural and less-favoured regions. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(1), 23–42.
- Leydesdorff, L. (2003). The mutual information of university-industry-government relations: an indicator of the triple helix dynamics. *Scientometrics*, 58(2), 445–467.
- Leydesdorff, L., & Park, H. W. (2014). Can synergy in triple helix relations be quantified? A review of the development of the triple helix Indicator. *Triple Helix*, 1(1), 1–18.
- Mair, J., Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- McCann, P., & Ortega-Argilés, R. (2013). Smart specialization, regional growth and applications to European Union cohesion policy. *Regional Studies*, 47(8), 1–12.
- Palacios, A., Pinilla, V., Sáez, L. A. (2017). La despoblación en Aragón, 2000-2016: tendencias, datos y reflexiones para el diseño de políticas. Informes CEDDAR 2017-1). <https://www.roldeestudiosaragoneses.org/wp-content/uploads/Informes-2017-1-Informe-de-la-despoblaci%C3%B3n-en-Arag%C3%B3n.pdf>
- Parlamento Europeo (2012). Resolución del Parlamento Europeo de 20 de noviembre de 2012, sobre la *Iniciativa en favor del emprendimiento social – Construir un ecosistema para promover las empresas sociales en el centro de la economía y las innovaciones sociales* (2012/2004(INI)).
- Pelkonen, A., & Nieminen, M. (2016). How beneficial is a knowledge-based development strategy for peripheral regions? A case study. *European Planning Studies*, 24(2), 364-386.
- Peredo, A. M., McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.
- Sharir, M., Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41(1), 6-20.
- Shaw, E., Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418-434.
- Territorios Rurales Inteligentes. (2019). <http://aragonrural.org/leader/ue-pac-y-leader-2021-2027/territorios-rurales-inteligentes/>
- Unión Europea (2010). EUROPA 2020. Una Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. *UE-DG. COM*.
- Van Weele, M. A., Steinz, H.J., y Van Rijnsoever, F.J. (2014). Start-ups down under: How start-up communities facilitate Australian entrepreneurship. En *Druid Society Conference 2014*, CBS, Copenhagen, June 16-18.

- Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal* 2(2), 117-131.
- Zahra, S. A. & Wright, M. (2011) Entrepreneurship's next act. *The Academy of Management Perspectives*, 25(4), 67-83.



## Anexos

### Anexo 1

#### Población de cada comarca de Aragón en 2017, total y por sexos, y en 1996

Comarca	Pobl. 2017 Total	Pobl. 2017 Mujeres	Pobl. 2017 Hombres	Pobl. 1996 Total
La Jacetania	17744	8991	8753	16583
Alto Gállego	13480	6819	6661	12184
Sobrarbe	7317	3902	3415	6806
La Ribagorza	12067	6290	5777	11895
Cinco Villas	30557	15590	14967	31837
Hoya de Huesca	67393	32975	34418	59711
Somontano Barbastro	23652	11723	11929	22652
Cinca Medio	23760	12093	11667	21843
La Litera	18209	9460	8749	18927
Los Monegros	18794	9749	9045	22042
Bajo Cinca	24470	12578	11892	22383
Tarazona y el Moncayo	13842	6983	6859	14207
Campo de Borja	13965	7203	6762	14303
Aranda	6828	3539	3289	8147
Ribera Alta del Ebro	27016	13691	13325	21671
Valdejalón	28340	14694	13646	21630
D.C. Zaragoza	744579	358905	385674	636833
Ribera Baja del Ebro	8634	4397	4237	9769
Bajo Aragón-Caspe	14459	7562	6897	13008
Com. de Calatayud	37700	19277	18423	40271
Campo de Cariñena	10062	5258	4804	9902
Campo de Belchite	4660	2506	2154	5811
Bajo Martín	6447	3255	3192	7894
Campo de Daroca	5660	3026	2634	6920
Jiloca	12490	6477	6013	14353
Cuencas Mineras	8230	4347	3883	10240
Andorra-Sierra de Arcos	10339	5241	5098	11911
Bajo Aragón	28708	14416	14292	26097
Comunidad de Teruel	45937	22485	23452	41750
Maestrazgo	3209	1719	1490	3773
Sierra de Albarracín	4483	2472	2011	5208
Gúdar-Javalambre	7460	4008	3452	7817
Matarraña	8259	4264	3995	9168

Fuente: IAE. Revisión del Padrón Municipal de Habitantes a 1 de enero de 1996 y a 1 de enero de 2017.

**Anexo 2**

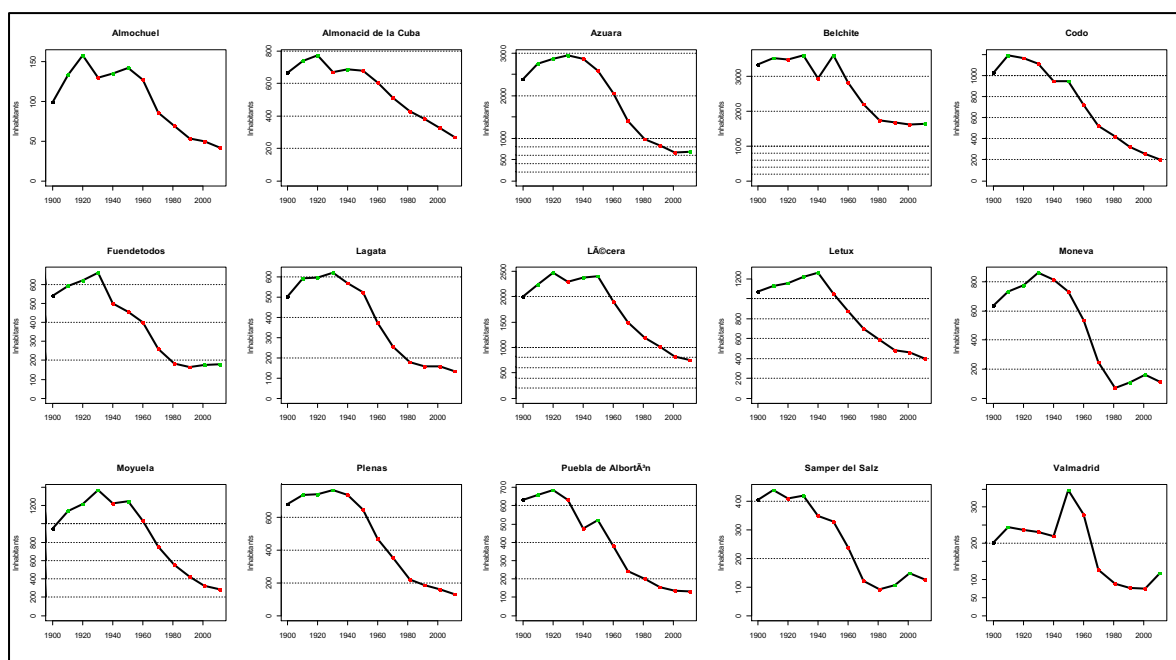
Evolución de la población desde 1996 hasta 2017, con el hito marcado por 2008.

**Índice de masculinidad en 1998 y 2017**

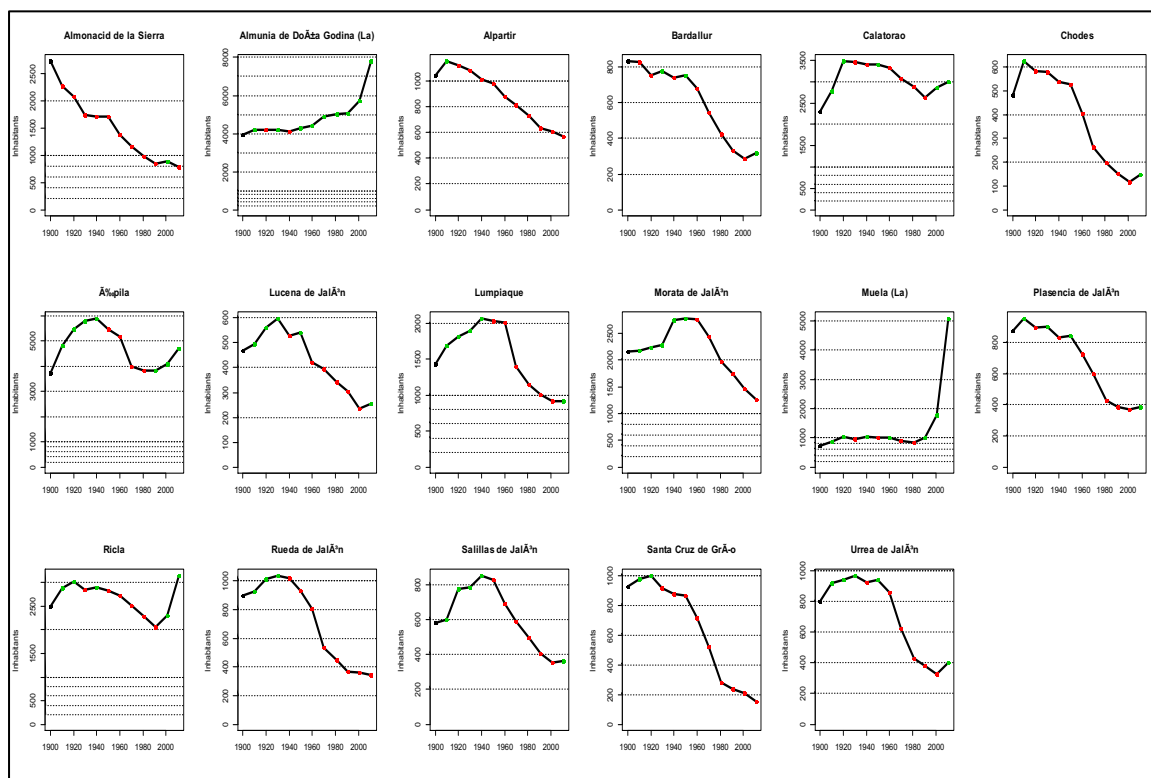
Comarca	2008 % respecto 1996	2017 % respecto 1996	2017 % respecto 2008	Índice mascul. 1998	Índice mascul. 2017
La Jacetania	111.6	107	95.9	103.0	102.7
Alto Gállego	119.6	110.6	92.5	104.8	102.4
Sobrarbe	113.6	107.5	94.6	112.7	114.3
La Ribagorza	111.6	101.4	90.9	106.7	108.9
Cinco Villas	105.5	96	91	102.7	104.2
Hoya de Huesca	111.9	112.9	100.9	96.6	95.8
Somontano Barbastro	106.3	104.4	98.2	97.9	98.3
Cinca Medio	108.6	108.8	100.2	101.8	103.7
La Litera	101.3	96.2	95	100.5	108.1
Los Monegros	96.4	85.3	88.5	104.4	107.8
Bajo Cinca	107.6	109.3	101.6	101.2	105.8
Tarazona y el Moncayo	103.8	97.4	93.9	96.7	101.8
Campo de Borja	107.9	97.6	90.5	103.0	106.5
Aranda	93.7	83.8	89.5	102.2	107.6
Ribera Alta del Ebro	124.4	124.7	100.2	101.3	102.7
Valdejalón	136.1	131	96.3	106.5	107.7
D.C. Zaragoza	114.8	116.9	101.8	93.4	93.1
Ribera Baja del Ebro	94.6	88.4	93.4	99.5	103.8
Bajo Aragón-Caspe	107.2	111.2	103.7	99.2	109.6
Com. de Calatayud	105.2	93.6	89	98.3	104.6
Campo de Cariñena	111	101.6	91.6	104.3	109.5
Campo de Belchite	90.9	80.2	88.2	103.1	116.3
Bajo Martín	92.6	81.7	88.2	98.0	102.0
Campo de Daroca	93.8	81.8	87.2	105.9	114.9
Jiloca	101.6	87	85.6	101.9	107.7
Cuencas Mineras	91.7	80.4	87.7	109.6	111.9
Andorra-Sierra de Arcos	96.9	86.8	89.6	105.1	102.8
Bajo Aragón	115.5	110	95.2	100.4	100.9
Comunidad de Teruel	112.5	110	97.8	97.0	95.9
Maestrazgo	100.4	85.1	84.7	108.5	115.4
Sierra de Albarracín	96.3	86.1	89.4	108.2	122.9
Gúdar-Javalambre	111.2	95.4	85.8	111.0	116.1
Matarraña	97	90.1	92.9	103.7	106.7

### Anexo 3

#### Evolución desglosada por municipio del Campo de Belchite desde 1900



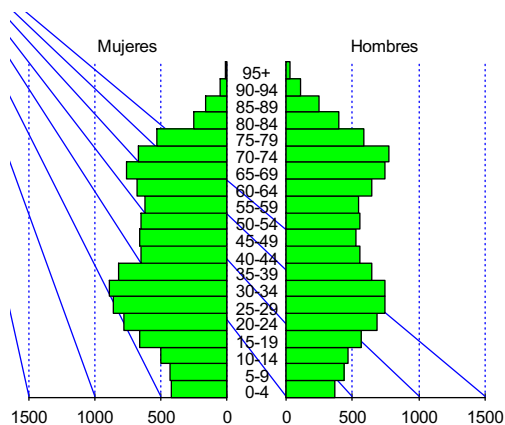
#### Evolución desglosada por municipio de Valdejalón desde 1900



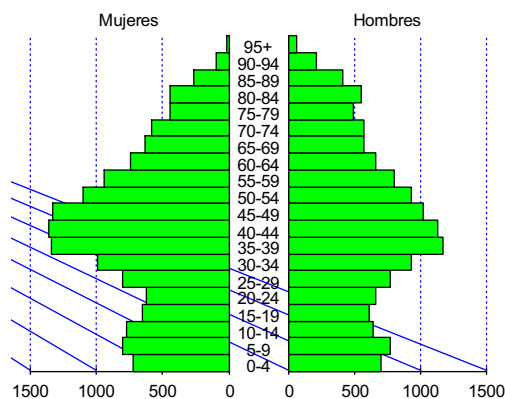
### Anexo 4

#### Pirámide de población en Valdejalón y Campo de Belchite (1998 y 2017)

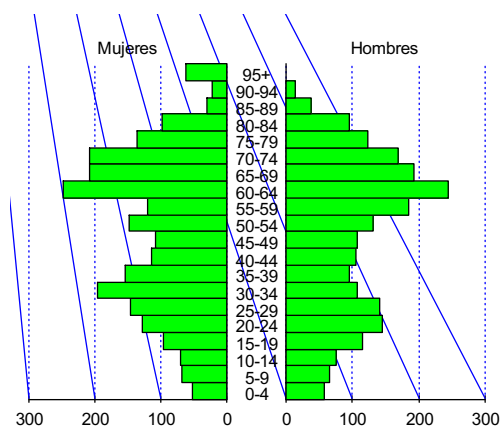
Valdejalón 1998



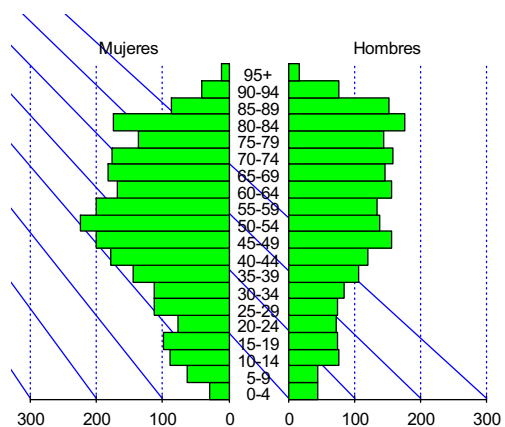
Valdejalón 2017



Campo de Belchite 1998



Campo de Belchite 2017



**Anexo 5****Renta disponible bruta per cápita en 2014, habitantes en 2017 e índice sintético de desarrollo territorial en 2017, para cada comarca**

		<b>Renta disponible bruta per cápita 2014 (euros)</b>	<b>Habitantes 2017</b>	<b>ISDT</b>
01	La Jacetania	18246	17744	100,633
02	Alto Gállego	16335	13480	100,678
03	Sobrarbe	14878	7317	99,988
04	La Ribagorza	14554	12067	100,053
05	Cinco Villas	12303	30557	99,841
06	Hoya de Huesca	17174	67393	101,592
07	Somontano de Barbastro	14665	23652	100,397
08	Cinca Medio	14007	23760	100,520
09	La Litera	12968	18209	100,163
10	Los Monegros	10901	18794	99,307
11	Bajo Cinca	12548	24470	100,580
12	Tarazona y Moncayo	12055	13842	100,055
13	Campo de Borja	11516	13965	99,842
14	Aranda	10791	6828	100,024
15	Ribera Alta del Ebro	12377	27016	100,735
16	Valdejalón	11123	28340	100,376
17	Zaragoza (d.c.)	16885	744579	104,024
18	Ribera Baja del Ebro	11963	8634	99,432
19	Bajo Aragón - Caspe	11115	14459	100,155
20	Comunidad de Calatayud	11933	37700	99,948
21	Campo de Cariñena	10386	10062	99,663
22	Campo de Belchite	8608	4660	98,801
23	Bajo Martín	10783	6447	99,453
24	Campo de Daroca	11656	5660	98,769
25	Jiloca	11054	12490	99,493
26	Cuencas Mineras	12578	8230	98,941
27	Andorra - Sierra de Arcos	14984	10339	99,744
28	Bajo Aragón	13288	28708	100,005
29	Comunidad de Teruel	15263	45937	100,840
30	Maestrazgo	10703	3209	98,665
31	Sierra de Albarracín	10322	4483	98,662
32	Gúdar - Javalambre	11475	7460	99,249
33	Matarraña	10276	8259	99,372

Fuente Gobierno de Aragón, SITA (Sistema de Indicadores Territoriales)

**Anexo 6****Subvenciones concedidas en 2016 y 2017 en las acciones de desarrollo local en Campo de Belchite**

<b>2016. 1ª fase. Proyectos individuales</b>	<b>Modernización de almazara</b> <b>Modernización de almazara cooperativa San Martín</b> <b>Mejora, modernización e introducción de nuevos productos para comercializar aceites.</b> <b>Creación de servicio de taxi</b> <b>Modernización de instalaciones y equipamientos bodega cooperativa de vino</b> <b>Nuevo montaje de centro de lavado para coches</b> <b>Nueva ubicación y mejora de salón de peluquería</b> <b>Adquisición de un manipulador telescópico</b> <b>Unidad de suministro de carburante</b> <b>Sonda toma muestras automática</b> <b>Creación de establecimiento de comida rápida</b>
<b>2016. 2ª fase. Proyectos individuales</b>	Mejora de las instalaciones de bar restaurante Creación de secadero de almendras Adquisición de manipulador telescópico para cooperativa agraria Adquisición de espectrofotómetro Adquisición de decanter en almazara Ampliación y mejora de seleccionadora de cereal
<b>2016. 1ª fase. Cooperación entre particulares</b>	Puesta en valor del recurso turístico ‘Huellas de la guerra’
<b>2017. 2ª fase. Cooperación entre particulares</b>	Puesta en valor del patrimonio ambiental de Puebla de Albortón Codo y el Planerón, valorización conjunta del municipio y de la Reserva Ornitológica’ Puesta en valor de la caza y los galfos en Puebla de Albortón
<b>2017. 1ª fase. Proyectos individuales</b>	Adquisición de barredora Proyecto de turismo cinegético y de naturaleza <b>Acondicionamiento de planta baja de edificio de antiguo casino para centro social. Ayuntamiento de Codo</b> <b>Mejora de centro social. Ayuntamiento de Lagata</b> <b>Adquisición de equipamiento para tienda municipal. Ay. Moyuela</b> Planta de extracción de envasado, venta de miel
<b>2017. 7ª fase. Proyectos individuales</b>	Ampliación del parque de barricas Maquinaria de extracción de aceite de oliva <b>Mejora de centro social. Ayuntamiento de la Puebla de Albortón</b> Nueva planta para la ampliación y traslado de las instalaciones de Larrosa <b>Acondicionamiento de planta baja de edificio de antiguo casino para centro social. Ayuntamiento de Codo</b> Reforma de edificio y equipamiento para apartahotel en Belchite Curso, seguridad e higiene Curso de formación de operarios municipales Curso, alimentación saludable Curso, la atención al visitante de la comarca Curso, la comunicación al servicio de la promoción turística Curso, extinción de incendios Curso, seguridad en el manejo de plataformas elevadoras Curso, soldadura con electrodo revestido

Fuente: ADECOBEL. En negrita las acciones que se pueden considerar asociadas a la acción social

## Anexo 7

### Proyectos de emprendimiento en Campo de Belchite, desde 2016

- **Larrosa Arnal S.L** es una empresa que se dedica principalmente a hacer sembradoras y maquinaria agrícola en Belchite. Tiene 20 trabajadores que son todos o residen en la comarca. Se les ha dado ayuda para su traslado a unas nuevas instalaciones donde podrán aumentar su capacidad a la vez de mejorar las condiciones laborales. La financiación se ha destinado para la compra de la nueva nave y la adecuación de la misma.
- **Obdulia Franco**. Mujer mayor de 45 años que ha creado una empresa de catering en la localidad de Almonacid de la Cuba. Se le ha financiado para el equipamiento y la adecuación del local.
- **Juan Manuel Nicolás** creación de una empresa de transformación de la miel y sus derivados, en Lécera. Dispone de unas instalaciones casi únicas en Aragón que le permitirán además de comercializar su miel, hacer propoleo o jalea real. Colaborará con otros apicultores quienes podrán extraer la miel de sus colmenas.
- **José Luis Soriano** Adquirió el primer taxi de la localidad de Almonacid de la Cuba con el que presta servicio principalmente para desplazar a las personas mayores a Zaragoza. También lo contratan para llevar a los jóvenes a las fiestas de los pueblos.
- **Maria Pilar Alonso** Mujer joven que se ha instalado como peluquera y esteticien en Lecera. Se le financió para adecuar su instalación. Posteriormente se ha trasladado a una nueva ubicación donde ha ampliado sus servicios.
- **Maksym Balan** Joven de 18 años. Creación de una pizzería y hamburguesería en Belchite.
- **Simona Mesaros** ha comprado un inmueble en Belchite y está haciendo el primer apartahotel de la comarca junto con restaurante. En el mismo trabajarán 3 personas.
- **El Ralenco en Lécera**. Iniciativa que incluye un coto de caza privado, observatorio de aves y un alojamiento de turismo rural de categoría superior. Pretende atraer un turismo de alto poder adquisitivo para ofrecerles la posibilidad del alojamiento con la caza o el avistamiento de aves.
- **Cooperativas agrícolas**. Formadas por agricultores de nuestros pueblos a quienes se les ha financiado la modernización de sus instalaciones. Por ejemplo, en la capacidad de la Almazara Molino Alfonso de Belchite, en Lécera en la cooperativa de cereal se ha instalado una gasolinera y en Bodegas Tempere se ha realizado un cambio de imagen de la tienda y han adquirido equipos para modernizar y aumentar su capacidad de producción y en Azuara han modernizado la seleccionadora de cereal.

## Oportunidades detectadas en la comarca de Campo de Belchite

### GENERALES. POBLACIÓN Y TERRITORIO

- Alta consideración de la calidad de vida en el medio rural
- Llegada de inmigrantes y nuevos pobladores puede aumentar y rejuvenecer la población
- Cambio en las preferencias residenciales de algunos habitantes del medio urbano
- Altos valores naturales que se pueden aprovechar para dar una imagen positiva del territorio.
- Nuevas tecnologías como herramienta para comunicar, generar flujos de información, facilitar la organización de grupos poblacionales con intereses comunes.
- Aprovechar el trabajo con redes sectoriales para trabajar en cooperación y mejorar los distintos sectores económicos
- Viviendas disponibles para nuevos pobladores
- Territorio cercano y con recursos para que las personas procedentes de núcleos urbanos conozcan el mundo rural.

### AGRICULTURA Y GANADERÍA

- Capacidad de desarrollo de la agricultura y ganadería ecológicas con importantes oportunidades de comercialización como figuras de calidad (Campo de Belchite es la comarca que más superficie destina a agricultura ecológica de todo Aragón)
- Posibilidad de instalación de nuevas explotaciones ganaderas intensivas y extensivas. El territorio puede asumir la instalación de más granjas.
- Aprovechamiento de la huerta en las zonas más cercanas a los ríos Aguasvivas y Cámaras para producir alimentos que se pueden comercializar en Zaragoza.
- Recuperación de variedades autóctonas
- Trabajo hacia proyectos de calidad agraria y ganadera
- Mejora de la rentabilidad de las explotaciones agrarias con infraestructuras y equipos que aumentan el valor añadido
- Desarrollo de invernaderos aprovechando las aguas subterráneas y la existencia de un proyecto de éxito con un invernadero de flor cortada.

### INDUSTRIA AGROALIMENTARIA

- Posibilidad de transformar y comercializar nuevos productos agrícolas que diversifiquen la oferta (oliva, almendra, apicultura...)
- Ampliación de mercados por parte de las empresas
- Facilidad para internacionalización de las empresas
- Posibilidad de producir para el mercado más importante de la región (Zaragoza)
- Posibilidad de atraer a la gente de Zaragoza para que compre en el territorio.
- El desarrollo del sector agroalimentario puede generar por imitación nuevos productores y productos.
- Utilización de productos transformados para la creación de otros nuevos (queso con aceite, pasta con rellenos de embutido de la zona, etc.)
- Atraer a gente joven en la puesta en marcha de productos creativos.
- Mejora de la competitividad de las empresas con el ahorro en costes a través de la eficiencia energética y el uso de nuevas tecnologías.
- Aumento de la demanda de productos procedentes de la agricultura y ganadería ecológica, productos locales, saludables y de calidad. Sector en crecimiento.
- Diversificación de subproductos, resultado de la transformación agraria.
- El aumento que se está produciendo en explotaciones agrarias de productos como la oliva y el almendro generará más transformación y comercialización agroalimentaria.
- Nuevos hábitos de consumo y compra directa. (Grupos de consumo, mercadillos locales...)
- Posibilidad de dar mayor valor añadido a los productos agroalimentarios (imagen, envases, productos más elaborados...)
- Centros productores agroalimentarios pueden ser recursos turísticos en sí mismos, dado el potencial que poseen y el interés que el agroturismo despierta.
- Uso de la imagen de una comarca respetuosa con el medio ambiente para promocionar y vender los productos agroalimentarios.



**INDUSTRIA Y COMERCIO**

- Atracción de industrias por posición estratégica y cercanía a Zaragoza
- Atraer industrias de transformación de las materias primas de la minería no energética, a través del acondicionamiento de un polígono industrial adecuado para este tipo de empresas
- Posibilidad de aprovechar los yacimientos todavía vírgenes de carbonato cálcico, mármol, etc., de la zona para la instalación de nuevas empresas.
- Ampliación de mercados por parte de las empresas
- Existencia de vías que facilitan la internacionalización de las empresas
- Aprovechar la cercanía al mercado más importante de la región (Zaragoza)
- Mejora de la competitividad de las empresas con el ahorro en costes a través de la eficiencia energética y el uso de nuevas tecnologías.

**COMERCIO Y SERVICIOS**

- Posibilidad de empleo en el relevo, por jubilación, de los negocios tradicionales.
- Compartir infraestructuras y diferentes servicios, necesarios para el desarrollo de su trabajo, con el fin de disminuir costes.
- El turismo provoca un mayor consumo en comercios y servicios.
- En los fines de semana y en verano aumenta la población que puede realizar compras.
- Ampliar mercados (carnicerías y panaderías)
- Desarrollo de servicios sin explotar en la comarca, facilitando su acceso a la población local y generando empleo.

**SERVICIOS SOCIALES Y PÚBLICOS**

- Desarrollar actividades económicas y de atención social ligadas a los mayores y las personas dependientes.
- Uso de nuevas tecnologías para atención a la población mayor y dependiente.
- Aplicación de la Ley de Dependencia.
- Uso de infraestructuras y servicios de las residencias de mayores existentes para el resto de la población de mayor no residente.
- Entidades como Cruz Roja, Fundación Rey Ardid o REMAR se están involucrando en la mejora de los servicios sociales comarcales.
- Reestructuración de los servicios para hacerlos más eficientes.
- La realización de acciones (creación de infraestructuras, gestión de las mismas, servicios, etc.) en el territorio por entidades sociales.

**MEDIO AMBIENTE**

- Aprovechamiento de energía eólica y solar
- Implicación de SEO/Birdlife propietaria de terrenos en la Reserva Ornitológica El Planerón.
- Campo de Belchite, referente de un territorio respetuoso con el medio ambiente.
- Potencialización de parajes naturales (La Lomaza, Foces, el pantano de Moneva, entre otros). Recuperación de zonas naturales como la ribera del Aguasvivas, embalse de Almochuel, etc.
- Mantener, ampliar y dinamizar la red de senderos comarcal.

**TURISMO**

- Convertir productos agroalimentarios en recursos turísticos
- Posibilidad de crear productos turísticos atractivos en base a recursos de gran valor y de gran singularidad
- Integrar otras actividades dentro del sector turístico (deporte, cultura, agroalimentación...)
- Desarrollar actividades deportivas, culturales y turísticas aprovechando los recursos naturales e históricos
- Explotación turística del Pueblo Viejo de Belchite, conocido a nivel internacional.
- Creación de la Vía verde Zaragoza-Teruel, atraerá un gran número de senderistas y ciclistas.
- Finalización del Museo del Grabado Contemporáneo en Fuendetodos, pretende ser un referente a nivel nacional e internacional en obras gráficas.
- Singularidad de las estepas con un gran potencial para el turismo ornitológico.
- Hacer más atractivos los paisajes esteparios al público en general además de a los amantes de los

pájaros.

- Auge del turismo rural.
- Turismo relacionado con el sector agropecuario y la alimentación.
- Turismo de guerra civil
- Turismo adaptado a personas con discapacidad.
- Aprovechamiento turístico-recreativo del río Aguasvivas
- Atraer a turistas de procedencia uruguaya, o vinculados con este país, a través de la figura de Gervasio Artigas, libertador sudamericano y descendiente de Puebla de Albornó.
- Recursos de especial relevancia, como los restos del pueblo de Belchite y Goya, para ser un referente turístico nacional e internacional.
- Uso de las nuevas tecnologías para hacer atractivos los recursos turísticos con una inversión menor y resultados innovadores.
- Posibilidad de reinventar los recursos turísticos para distintos públicos y distintas temáticas.
- Aprovechar acontecimientos de territorios cercanos para generar pernoctaciones en el territorio (Motorland, Zaragoza, Ruta del Tambor).
- Implicar a la población local en el conocimiento de los recursos para generar empatía y, por consiguiente, una buena publicidad de los mismos a través de los habitantes de la zona.

## EMPLEO Y FORMACIÓN

- Relevo generacional en los negocios tradicionales
- Realización de actividades económicas que realizan empresas de fuera del territorio (jardinerías, asesoría...), que podrían considerarse posibles
- yacimientos de empleo para futuros emprendedores.
- Ayudas y subvenciones públicas para financiar las iniciativas empresariales.
- Infraestructuras públicas sin utilizar que se pueden aprovechar para generar empleo y servicios.
- Diversificación de subproductos resultado de la transformación agraria. Cospillo, alpechín, ...
- Uso común de infraestructuras y equipamientos para actividades económicas.
- Aprovechamiento, a partir de la cesión, de recursos agrícolas infrautilizados para desarrollar explotaciones experimentales.
- Posibilidad de atraer nuevos emprendedores por la cercanía a Zaragoza y por el atractivo del territorio.
- Facilidad para emprender con ayudas para todo el proceso de elaboración del proyecto y financiación del mismo.
- Formación a los desempleados en habilidades que demandan las empresas que generan empleo.
- Nuevos servicios a desempleados para facilitar su empleabilidad.
- Formación permanente para la población rural.
- Desarrollo de proyectos innovadores que mejoren la calidad de la educación en los colegios rurales.
- Los beneficios que puede aportar la EDLL a todo al desarrollo del territorio.

Fuente: ADECOBEL (2017)

## Oportunidades detectadas en la comarca de Valdejalón

- Incremento poblacional, ya que en el año 2000 hay en territorio Fedivalca 33.996 hab, y el 2013 son ya 41.229 hab., lo que supone un crecimiento de la población de un 17,54 % década en una
- El índice de maternidad está ligeramente por encima del de Aragón
- El 22 % de los hombres y el 19 % de las mujeres son inmigrantes en nuestro territorio.
- Reto de la integración social de los flujos migratorios.
- La inmigración puede suponer un freno al envejecimiento de la población
- Las plazas en apartamentos turísticos ha aumentado.
- Turismo de día o de fin de semana.
- Posibilidad de turismo de aventura en Mezalocha o Morata de Jalón (escalada y piragüismo)
- Posibilidad del fomento del turismo de aventura y ornitológico alrededor de la Sierra de Algairén.
- Creación de pantano de Mularroya
- Buena situación geoestratégica, cerca de las plataformas logísticas de Zaragoza, la autovía de Madrid-Barcelona, de Valencia y las carreteras del norte, cerca de estación de Delicias y Aeropuerto de Zaragoza.
- Tejido empresarial consolidado en las localidades de mayor población.
- Campo de Cariñena como marca de vino internacional que impulse otros sectores.
- Aumento del PIB de países en vías de desarrollo como posibles clientes internacionales.
- Grandes expectativas de crecimiento en comunicación y uso de internet.
- Crecimiento sostenido del sector de la automoción enfocado al coche eléctrico (muy próxima la fábrica de GM)
- Alto crecimiento de las plataformas logísticas de Aragón
- Auge de las TIC's para reinventar servicios tradicionales de proximidad. También puede ser una amenaza.
- Valorización del patrimonio cultural y natural.
- Trigo ecológico y cultivo de la vid en Valdejalón, oscurecido actualmente por la proximidad de Cariñena.
- Sector de producción bovina cárnica. Diferenciación por calidad.
- Razas ovinas autóctonas, producción de Ternasco de Aragón.
- Aumento de hábitos de consumo de productos naturales y sostenibles.
- Crecimiento de legislación específica para sectores en auge como productos ecológicos que limiten la competencia.
- Incremento de las exportaciones agrarias a países no comunitarios.
- Mejoras tecnológicas en la transformación de productos agrarios en producto final. Integración de toda la cadena de valor desde el origen.
- Sector de producción bovina cárnica competitivo; diferenciación por calidad
- Existencia de razas ovinas autóctonas que consumen de forma muy eficiente recursos forrajeros de difícil aprovechamiento alternativo y que contribuyen al mantenimiento de ambientes esteparios y de elevada aridez; producción de cordero de calidad: "Ternasco de Aragón"
- Importancia del asociacionismo agrario, especialmente en el sector ovino, vitivinícola y en la comercialización de fruta
- Relevancia del sector cárnico, éxito en el proceso de modernización del sector vitivinícola y potencialidad de los sectores de cereales y desecado de forrajes hortofrutícolas
- Importante esfuerzo a favor de la calidad
- Posibilidad de utilización de las nuevas tecnologías a favor de la agricultura, ganadería y explotación forestal
- Crisis energética: posibilidad de potenciar la energía renovable derivada de la actividad agraria y forestal (biomasa, y biocombustibles), de las podas de la agricultura
- Ríos caudalosos.
- Posibilidad de captar financiación de fondos europeos añadidos.
- Los programas de desarrollo rural pueden contribuir a mejorar las infraestructuras y los equipamientos necesarios para la prestación de los servicios.
- Posibilidad de aplicar ayudas Natura 2000 a las actividades agrarias y medidas agroambientales y silvoambientales apropiadas financiadas por el FEADER en lugares con Planes de Gestión aprobados.
- Tendencia hacia lo natural/rural manteniendo comodidades urbanas.
- La cercanía a zonas urbanas permite trabajar en ellas residiendo en la zona rural, aprovechando las

diferencias de calidad de vida propias de los entornos rurales.

- Auge del teletrabajo.
- Impulso de las energías renovables, sostenibilidad y reciclaje.
- La escasa densidad de población ocasiona una baja presión sobre el medio.
- Mayor exigencia social en relación con la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente y al patrimonio natural y cultural
- Posible acceso de la población a la formación y a nuevas tecnologías que posibiliten su permanencia en el territorio.

Fuente: FEDIVALCA (2017)

## Anexo 8

## Resultados obtenidos del Análisis de Redes de Emprendimiento

Id*	Identificación	Sector**	Centralidad del grado	Cercanía	Intermediación	Centralidad de los autovectores
1	AEDL	IP	0,000	0,000	0,000	0,000
2	AJE	FA	2,000	0,438	1,833	0,265
3	Aragon Emprendedor	FA	23,000	0,667	486,484	1,000
4	ARAME	FA	1,000	0,404	0,000	0,146
5	AREI	FA	0,000	0,000	0,000	0,000
6	ASCES	FA	0,000	0,000	0,000	0,000
7	ASES Aragón	FA	1,000	0,404	0,000	0,146
8	Asociación de Industriales AIC (Cuarte, Cadrete y María de Huerva)	FA	1,000	0,362	0,000	0,097
9	ATA	FA	1,000	0,404	0,000	0,146
10	Avalia Aragon SGR	IF	1,000	0,404	0,000	0,146
11	Ayto Ejea de los Caballeros	IP	1,000	0,362	0,000	0,972
12	Ayto Mequinzena	IP	1,000	0,362	0,000	0,972
13	Ayto Pedrola	IP	1,000	0,362	0,000	0,972
14	Ayto Utebo	IP	1,000	0,362	0,000	0,972
15	Ayto Zaragoza	IP	7,000	0,519	98,303	0,427
16	BBVA	IF	0,000	0,000	0,000	0,000
17	Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza	IP	7,000	0,488	33,453	0,564
18	CAA	FA	0,000	0,000	0,000	0,000
19	Caja Rural de Teruel	IF	0,000	0,000	0,000	0,000
20	CEA	FA	1,000	0,333	0,000	0,119
21	CEAT	FA	1,000	0,404	0,000	0,146

<b>Id*</b>	<b>Identificación</b>	<b>Sector**</b>	<b>Centralidad del grado</b>	<b>Cercanía</b>	<b>Intermediación</b>	<b>Centralidad de los autovectores</b>
22	CEEI Aragón	AIO	3,000	0,438	2,545	0,306
23	CEOE de Zaragoza	IP	2,000	0,412	41,000	0,151
24	CEPES	FA	0,000	0,000	0,000	0,000
25	CEPYME	FA	1,000	0,404	0,000	0,146
26	CESA	IP	0,000	0,000	0,000	0,000
27	CIPAJ	FA	0,000	0,000	0,000	0,000
28	CIRIEC España	AIO	3,000	0,378	0,423	0,158
29	COCETA	FA	0,000	0,000	0,000	0,000
30	Crowdworking: La estación	AIO	0,000	0,000	0,000	0,000
31	Diputación Provincial de Zaragoza	IP	0,000	0,000	0,000	0,000
32	EIT	CEI	0,000	0,000	0,000	0,000
33	El Hueco Soria	AIO	0,000	0,000	0,000	0,000
34	FAEDEI	FA	0,000	0,000	0,000	0,000
35	FEACEM	FA	0,000	0,000	0,000	0,000
36	Fundación Ashoka Changemakers	FA	0,000	0,000	0,000	0,000
37	Fundación Bankinter	IF	0,000	0,000	0,000	0,000
38	Fundación Caja Inmaculada	IF	4,000	0,429	10,412	0,297
39	Fundación Caja Rural Bantierra de Aragón	IF	2,000	0,438	1,833	0,265
40	Fundación Emprender en Aragón	FA	14,000	0,560	253,171	0,660
41	Fundación Everis	FA	0,000	0,000	0,000	0,000
42	Fundación Ibercaja	IF	4,000	0,467	20,067	0,346
43	Fundación Konecta	FA	1,000	1,000	0,000	0,003
44	Fundación La Caixa	IF	0,000	0,000	0,000	0,000
45	Fundación Parque Tecnológico Aula Dei	FA	2,000	0,438	1,833	0,265

<b>Id*</b>	<b>Identificación</b>	<b>Sector**</b>	<b>Centralidad del grado</b>	<b>Cercanía</b>	<b>Intermediación</b>	<b>Centralidad de los autovectores</b>
46	Fundación Social Nest	FA	0,000	0,000	0,000	0,000
47	Fundación Telefónica	SP	0,000	0,000	0,000	0,000
48	Gobierno Central	IP	4,000	0,416	1,712	0,326
49	Gobierno de Aragón	IP	17,000	0,494	146,925	0,829
50	Grupo San Valero	CEI	2,000	0,375	0,000	0,141
51	HIBERUS	SP	2,000	0,353	0,000	0,011
52	Hub Impact Madrid	AIO	0,000	0,000	0,000	0,000
53	IAF	IP	4,000	0,477	6,624	0,443
54	IAJ	IP	3,000	0,447	42,833	0,273
55	IAM	IP	2,000	0,438	1,833	0,265
56	INAEM	IP	3,000	0,457	1,833	0,355
57	Init Land CIEM	AIO	1,000	0,344	0,000	0,063
58	INJUVE	FA	1,000	0,311	0,000	0,040
59	International Youth Foundation	FA	2,000	1,000	0,000	0,009
60	ITAINNOVA	IP	1,000	0,404	0,000	0,146
61	Observatorio del Tercer Sector	AIO	0,000	0,000	0,000	0,000
62	Observatorio EFR: Fundación Másfamilia	AIO	0,000	0,000	0,000	0,000
63	Observatorio Español de Economía Social	AIO	0,000	0,000	0,000	0,000
64	Plataforma Española del Tercer Sector	FA	0,000	0,000	0,000	0,000
65	REAS Aragón	FA	1,000	0,276	0,000	0,024
66	Red Creativa	FA	0,000	0,000	0,000	0,000
67	Red de Investigación Internacional EMES	CEI	1,000	0,350	0,000	0,090
68	Red EAPN Aragón	FA	0,000	0,000	0,000	0,000
69	REDEL	IP	0,000	0,000	0,000	0,000

Id*	Identificación	Sector**	Centralidad del grado	Cercanía	Intermediación	Centralidad de los autovectores
70	Repsol	SP	0,000	0,000	0,000	0,000
71	SACME	IP	1,000	0,294	0,000	0,023
72	Santander	IF	1,000	1,000	0,000	0,003
73	SaxoPrint GMBH	SP	0,000	0,000	0,000	0,000
74	SECOT	FA	1,000	0,404	0,000	0,146
75	Sylvan / Laureate Foundation	FA	2,000	1,000	0,000	0,009
76	Thehackership.	AIO	0,000	0,000	0,000	0,000
77	UC3M	CEI	0,000	0,000	0,000	0,000
78	UCM	CEI	0,000	0,000	0,000	0,000
79	UE	IP	3,000	0,378	0,000	0,247
80	UEM	CEI	2,000	1,000	0,000	0,009
81	UNIZAR	CEI	9,000	0,532	114,713	0,623
82	Unltd Spain	AIO	0,000	0,000	0,000	0,000
83	UPTA Aragón	FA	3,000	0,472	4,379	0,362
84	USJ	CEI	4,000	0,477	9,879	0,406

\* El color de las casillas se corresponden con los sectores identificados en la clasificación inicial del estudio.

\*\* IP: Instituciones públicas; FA: Fundaciones y asociaciones; CEI: Centros educativos y de investigación; AIO: Aceleradoras, incubadoras y observatorios; SP: Sector privado; IF: Instituciones financieras.

Fuente: Elaboración propia.