



ESTUDIO DE ANTECEDENTES Y ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO DAFO

ENTREGABLE 3: ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO DAFO

V5
23 febrero 2021

IDOM

P/101521

Nota: las imágenes empleadas en este informe provienen de pixabay.com

I. ÍNDICE GENERAL

I.	ÍNDICE GENERAL.....	2
II.	ABREVIATURAS.....	5
III.	RESUMEN EJECUTIVO.....	7
IV.	INTRODUCCIÓN.....	16
4.1.	Contexto.....	16
4.2.	Objetivos del Proyecto.....	16
4.3.	Vectores (grupos temáticos).....	18
V.	METODOLOGÍA.....	20
VI.	ENTIDADES CONSULTADAS.....	23
VII.	CARACTERIZACIÓN DE LA CIUDAD DE ZARAGOZA.....	30
VIII.	INVENTARIO DE EXPERIENCIAS MUNICIPALES DE PROYECCIÓN EXTERIOR.....	39
8.1.	Redes de ciudades.....	39
8.2.	Proyectos con proyección exterior de Zaragoza.....	51
8.3.	Hermanamientos de Zaragoza.....	62
8.4.	Marcas históricas generadas para identificar la ciudad.....	63
IX.	ANÁLISIS DE TRAYECTORIA MUNICIPAL.....	68
9.1.	Contexto del análisis.....	68
9.2.	Análisis grupo temático Innovación Urbana Sostenible.....	68
9.3.	Análisis global grupo temático “Cultura y Patrimonio”.....	77
9.4.	Análisis global grupo temático “Turismo y Ocio”.....	78
9.5.	Análisis global grupo temático “Educación, Formación y Emprendimiento”.....	79
9.6.	Análisis global grupo temático “Desarrollo económico, comercial, industrial y logístico” basado en la digitalización y la innovación.....	80
X.	CONCLUSIONES DEL PROCESO DE CONCERTACIÓN CON ENTIDADES ZARAGOZANAS.....	81
10.1.	Aspectos generales.....	81
10.2.	Aspectos específicos.....	82
10.3.	Lecciones aprendidas.....	85
XI.	ANÁLISIS INICIAL DE LOS VALORES DE LA CIUDAD.....	90
11.1.	Grupos de valores.....	90
11.2.	Interrelaciones entre grupos de valores y temáticos.....	95
XII.	ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN DE PÚBLICOS.....	102
XIII.	MATRICES DAFO DE ZARAGOZA EN PROYECCIÓN EXTERIOR.....	105
XIV.	ANÁLISIS INICIAL DE POSICIONAMIENTO COMPARATIVO.....	110
XV.	CONCLUSIONES GENERALES.....	117

Índice de figuras

Figura 1. Enfoque participativo.....	20
Figura 2. Entidades municipales participantes.....	24
Figura 3. Entidades zaragozanas en el proceso de concertación.....	26
Figura 4. Pirámide de población de Zaragoza, 2020.....	30
Figura 5. Número de días con buena calidad de aire en Zaragoza.....	35
Figura 6. Triple vertiente del inventario de experiencias municipales.....	39
Figura 7. Agrupaciones conceptuales de valores.....	92
Figura 8. Grupos de valores, por grupos temáticos.....	94
Figura 9. Relación entre los vectores y los grupos de valores.....	96
Figura 10. Matriz comparativa de puntuaciones ICIM 2020.....	112

II. ABREVIATURAS

AEAS	Asociación Española de Abastecimiento de Agua y Saneamiento
AEOPAS	Asociación Española de Operadores Públicos de Abastecimiento y Saneamiento
AICE	Asociación Internacional de Ciudades Educadoras
APP	Asociación público-privada
BEI	Banco Europeo de Inversiones
CEOE	Confederación Española de Organizaciones Empresariales
CETRUZ	Centro de Tratamiento de Residuos Urbanos de Zaragoza
CIAM	Centro de Innovación Tecnológica para el Tratamiento de Residuos Alfonso Maíllo
CIDEU	Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano
CIEM	Centro de Incubación Empresarial Milla Digital
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
DGT	Dirección General de Tráfico
DPZ	Diputación Provincial de Zaragoza
DUM	Distribución Urbana de Mercancías
ECAZ 3.0	Estrategia de Cambio Climático, Calidad del Aire y Salud de Zaragoza
ICIM	Índice IESE Cities in Motion
IAEST	Instituto Aragonés de Estadística
KPI	Key Performance Indicators
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NGEU	Next Generation EU
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenibles
OPE	Oficina de Proyección Exterior
PLAZA	Plataforma Logística de Zaragoza
PMUS	Plan de Movilidad Urbana y Sostenible
PTR	Parque Tecnológico del Reciclado
RECE	Red española de ciudades educadoras
SACME	Servicio de apoyo a emprendedores de la Confederación de Empresarios de Aragón
SALUD	Servicio Aragonés de Salud
USJ	Universidad San Jorge
UZ, UNIZAR	Universidad de Zaragoza
ZCB	Zaragoza Convention Bureau
ZLC	Zaragoza Logistic Center

III. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal del proyecto, para el Ayuntamiento, es impulsar un **proyecto de transformación a medio y largo plazo**, que permita establecer los vectores estratégicos de crecimiento de la ciudad de Zaragoza y los programas, recursos y planes de acción necesarios para materializarlos.

Cuenta, a su vez, con los siguientes objetivos derivados:

- Efectuar una reflexión y un análisis sobre las posibilidades de la ciudad con el conjunto de agentes implicados. Crear una cultura y una metodología de **posicionamiento y segmentación** en la proyección de la ciudad de Zaragoza
- **Puesta en valor de la ciudad** de Zaragoza entre los propios ciudadanos, y ante el tejido social y empresarial, para reconocer con claridad nuestros puntos fuertes y nuestros ámbitos de mejora y los objetivos de futuro:
- Establecer **redes estables, duraderas y sinérgicas** con otras instituciones y entidades, que permitan la optimización en el tiempo del desarrollo de Zaragoza.
- **Alinear planes estratégicos y de transformación** de entidades, instituciones y departamentos

El estudio se ha basado en un amplio proceso participativo. En total, se ha realizado 66 reuniones y encuentros, con 68 entidades y con la participación de 130 personas.

- 31 unidades municipales en 27 encuentros y 62 participantes del ámbito municipal
- 37 entidades zaragozanas, en 34 reuniones y 68 participantes.

Asimismo, se ha realizado cinco (5) presentaciones de los resultados del análisis del posicionamiento DAFO

La participación se ha organizado agrupando los agentes en torno a cinco grupos temáticos o vectores, identificados tras la primera parte del proceso participativo, con agentes municipales. Estos grupos temáticos son los siguientes:

- a. Innovación Urbana Sostenible
- b. Cultura, Patrimonio y Deporte
- c. Turismo y Ocio
- d. Educación, Formación y Emprendimiento
- e. Desarrollo económico, Comercial y Logístico basado en la innovación y la digitalización

El proceso de participación municipal se realizó entre febrero y mayo 2020, mientras que el proceso participativo con el resto de agentes se puso en marcha entre noviembre y diciembre 2020.

Del proceso de participación con los agentes municipales puede extraerse el trabajo histórico de las áreas municipales por proyectarse dentro del concepto de ciudad sostenible

(medioambiente, gestión de residuos, sistema de información) y ciudad innovadora en movilidad y smart city. Los proyectos europeos se asocian, principalmente, a estos tres marcos conceptuales. Estas acciones encajan dentro del vector de Innovación Urbana Sostenible.

Zaragoza es una ciudad muy activa en participación en redes de ciudades, tanto históricamente como en la actualidad, con la presidencia del CIDEU. El apartado VIII recoge las redes de ciudades con presencia y participación del Ayuntamiento de Zaragoza, así como los proyectos europeos (principalmente) e internacionales en los que el Ayuntamiento ha colaborado como socio o como líder. Ese mismo apartado incluye también las marcas de la ciudad, es decir, aquellos emblemas, logos, lemas que el municipio, a través del Ayuntamiento, ha ido generando para identificar la ciudad o determinados servicios y actuaciones.

El proceso de concertación con las entidades zaragozanas ha puesto de manifiesto, en cambio, que ese vector es el más desconocido fuera de las entidades municipales. Las entidades zaragozanas identifican más claramente las fortalezas y potencialidades ligadas a la ubicación y al patrimonio cultural e histórico de la ciudad.

El aspecto logístico y comercial cuenta con el consenso de la práctica totalidad de los agentes consultados, derivado de la ubicación geográfica. Comercialmente, su ubicación la convierte en la capital natural del Valle del Ebro, con un “hinterland” que se extiende en todo el Valle, así como Soria, Lérida y las provincias aragonesas. En logística, el alcance geográfico es más amplio, situándose como polo central del noreste español y sur de Francia, en compatibilidad con Toulouse, en la vertiente norte de los Pirineos.

En el aspecto patrimonial-turístico, Zaragoza dispone de un elemento central, como es la Catedral-Basílica del Pilar, que actúa como foco de atracción nuclear para el visitante (turista o por negocios). Es un hecho histórico y que sigue actualmente presente. El turismo religioso (y sentimental) es un factor clave de atracción, así como el turismo de congresos y eventos empresariales. En ambos casos, el recorrido histórico es prolongado, el primero, de manera natural, y, el segundo, fruto de un intenso trabajo desde Zaragoza Turismo, principalmente, a través del Zaragoza Convention Bureau (ZCB).

Asimismo, los agentes señalaron aspectos generales sobre los grupos temáticos:

- Desde el principio, los interlocutores resaltaron la importancia del deporte en la proyección exterior de una ciudad. Por este motivo, el grupo temático que, inicialmente, se llamaba “Cultura y Patrimonio” pasó a incluir al deporte: “Cultura, Patrimonio y Deporte”.
- Los grupos de “Turismo y Ocio” y “Cultura y Patrimonio” generaron debate en cuanto a la manera de interrelacionarlos. Varios interlocutores propusieron unir Cultura y Patrimonio con Turismo en un mismo grupo, transmitiendo la idea de “cultura y patrimonio para enfocarlo a la atracción del turismo”. Otros, en cambio, consideraron más efectiva la asociación de “Cultura y Ocio”, y la de “Patrimonio con Turismo”. Estas propuestas se considerarán en las siguientes etapas del proyecto, cuando se definan los vectores estratégicos de posicionamiento de Zaragoza.
- El concepto de sostenibilidad debería incardinarse, transversalmente, en los grupos temáticos y los futuros vectores, como concepto general de desarrollo de ciudad.

- El concepto de “infraestructuras” no aparece recogido, de manera expresa, en la actual redacción de los grupos temáticos. Varios actores consideran relevante su inclusión, puesto que la ciudad dispone de importantes bazas en aspectos industriales/logísticos y turismo de eventos, principalmente.
- El concepto de “Salud” no se encuentra recogido, de manera explícita. Zaragoza dispone de una red hospitalaria de calidad, pública y privada, y tiene capacidad para un desarrollo futuro, de manera que se posicione como Medical City.

Los agentes del proceso fueron preguntados por lecciones aprendidas (positivas y menos positivas) de la experiencia previa de la ciudad en materia de proyección exterior, siendo éstas las principales conclusiones:

EXPO 2008

Se trata del evento de mayor impacto en la memoria de las personas participantes, adscrito a la promoción exterior de Zaragoza y a la transformación de la ciudad. Se valora muy positivamente la preparación y difusión previa y los tres meses de duración, así como la presencia en Zaragoza de la Secretaría de la ONU para la Década del Agua.

Por el contrario, se considera que este proyecto careció de continuidad institucional en la proyección de la ciudad; asimismo, presenta una notable infrutilización de espacios públicos, en particular, de pabellones singulares que no tienen uso 12 años después.

ZARAGOZA CONVENTION BUREAU

Es una de las iniciativas más valoradas porque:

- Es una actividad sostenida en el tiempo
- Cuenta con el apoyo institucional y también de los agentes privados
- Incentiva un tipo de visitante diferente al turista y no estacional

ZARAGOZA GLOBAL

La iniciativa ha sido citada en varias ocasiones, aunque no de manera generalizada. Se recuerda como una gran iniciativa, en cuanto a su potencialidad y capacidades. Sin embargo, se considera que no se mantuvo el apoyo político/institucional para la continuidad de las acciones y el desarrollo de una imagen de marca a medio y largo plazo.

REDES DE EVENTOS SINGULARES

Los participantes han expuesto cómo la presencia en redes internacionales de conciertos y otros eventos singulares genera un gran marketing de la ciudad en los medios de comunicación. En la actualidad, sólo se identifica el festival Vive Latino, habiendo quedado fuera de las rutas de grandes eventos y artistas internacionales.

ALIANZA CON EL MIT (ZLC)

La asociación con el MIT genera un gran impacto internacional. El ZLC se encuentra en la red internacional propia del MIT, compuesta por 6 centros, en todo el mundo.

Además de posicionar la ciudad, genera la permanencia en Zaragoza de profesorado internacional y de estudiantes que pasan, al menos, un curso en Zaragoza, generando un sentimiento de ligazón con la ciudad.

INFRAESTRUCTURAS LOGÍSTICAS INTEGRADAS

Se trata de una iniciativa supramunicipal, por los participantes, pero que se asocia a Zaragoza sin duda. Plaza, el aeropuerto de carga, la terminal ferroviaria y la amplia disponibilidad de suelo forman un conjunto muy potente en el campo de la logística.

Para un gran número de los participantes, se trata de un conjunto de infraestructuras que permiten posicionar Zaragoza en el exterior, no sólo a nivel nacional, sino también internacional, como caso de éxito, en particular en las modalidades de colaboración público-privada, con liderazgo público e inversiones privadas.

INFRAESTRUCTURAS SINGULARES

Las infraestructuras singulares generan un atractivo para un determinado segmento de visitantes. Así, el pabellón Puente o el Puente del Tercer Milenio o, incluso, la escultura de “El Alma del Ebro” enfrente del Palacio de Congresos son infraestructuras y obras singulares como obras de ingeniería y por el reconocimiento de sus autores. Estos elementos permiten ampliar la oferta patrimonial de Zaragoza con obras singulares contemporáneas.

ZARAGOZA CARD

Se trata de una iniciativa puesta en marcha por Zaragoza Turismo en la primera década del siglo, dentro de la tendencia en otras ciudades para proporcionar servicios integrados al visitante.

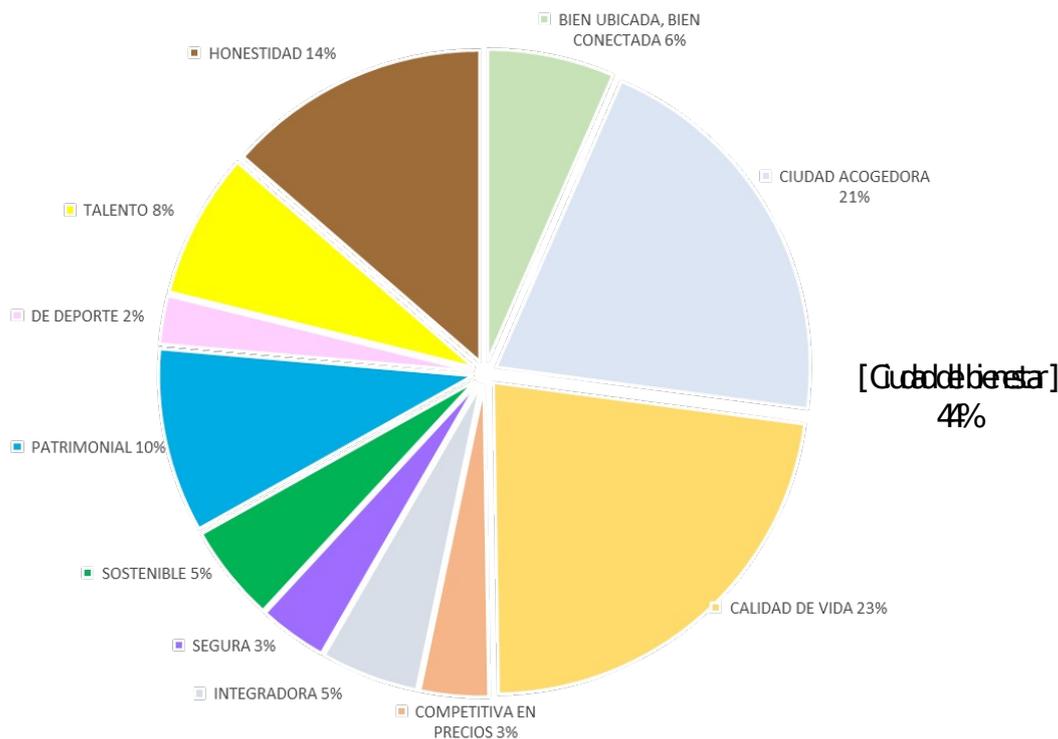
Los actores relacionados con la cultura y el patrimonio la valoran positivamente y conservan buenas opiniones de los usuarios.

FORO Y PREMIOS PILOT

La organización del Foro y los Premios Pilot corresponde a la administración autonómica. Sin embargo, existe una clara identificación de estos premios con la ciudad de Zaragoza, donde se celebra, tradicionalmente, el foro y la entrega de los premios.

Estos premios han ido ganando importancia creciente y ya son referentes en el campo logístico a nivel nacional.

En el proceso de concertación se solicitaba a los participantes que asignasen valores a la ciudad de Zaragoza. Estos valores se han agrupado en 11 grandes conceptos, para los que se han obtenido los siguientes resultados:



Como se aprecia en la figura anterior, priman las respuestas relacionadas con las características de la ciudad y de sus habitantes. Un 44% de las respuestas tienen que ver con la capacidad de acogida de la ciudad, con su calidad de vida y con la **ciudad del bienestar** (honestidad, ciudad acogedora, calidad de vida, ciudad competitiva en precios para el residente y ciudad integradora). Se trata de características internas que identifican la ciudad tanto para los zaragozanos como para las personas del resto de España. Con todo, el concepto de calidad de vida es mayoritariamente señalado por los residentes en la ciudad ya que, para el visitante nacional, Zaragoza es una ciudad agradable, acogedora pero que sorprende después de la visita, es decir, que se parte de un conocimiento escaso o desfigurado de las potencialidades de la ciudad.

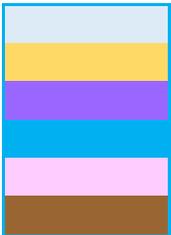
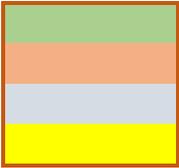
Resulta también muy significativo, señalado como valores de las personas de fuera de Zaragoza, el concepto de **ciudad segura**, con el 3% de las respuestas. Este elemento es muy relevante para el visitante extranjero, tanto inversores como estudiantes Erasmus y estudios de master y postgrado. Unido a esto, el valor de **ciudad pacífica**, ciudad sin conflictos (laborales, políticos, sociales) es altamente valorado para inversores nacionales y extranjeros a la hora de determinar emplazamientos, movimientos de empresas, inversiones y traslado de directivos.

Finalmente, el vínculo de Zaragoza con una **ciudad de talento** (industrial, de alto perfil académico, tecnológica, etc. sólo aparece en el 8% de las respuestas. Si bien este porcentaje no es bajo porque se adscribe a conceptos menos generales que los de la ciudad del bienestar, sorprende que no se haya insistido significativamente en el concepto de ciudad moderna, tecnológica, innovadora, cuando sí se hace en las fortalezas de la ciudad. Es un elemento que puede contrastar en una posible ampliación del proceso participativo.

Las respuestas son homogéneas entre los cinco grupos temáticos. Ciudad acogedora y Calidad de vida (ciudad del bienestar para el residente y para el visitante) son las opciones más señaladas en todos los casos, excepto entre los incluidos en el grupo de desarrollo económico, con un casi triple empate entre la ciudad del bienestar y el carácter de los zaragozanos.

Los 11 grupos anteriores se han agrupado en 3 macro-agrupaciones temáticas, a saber:

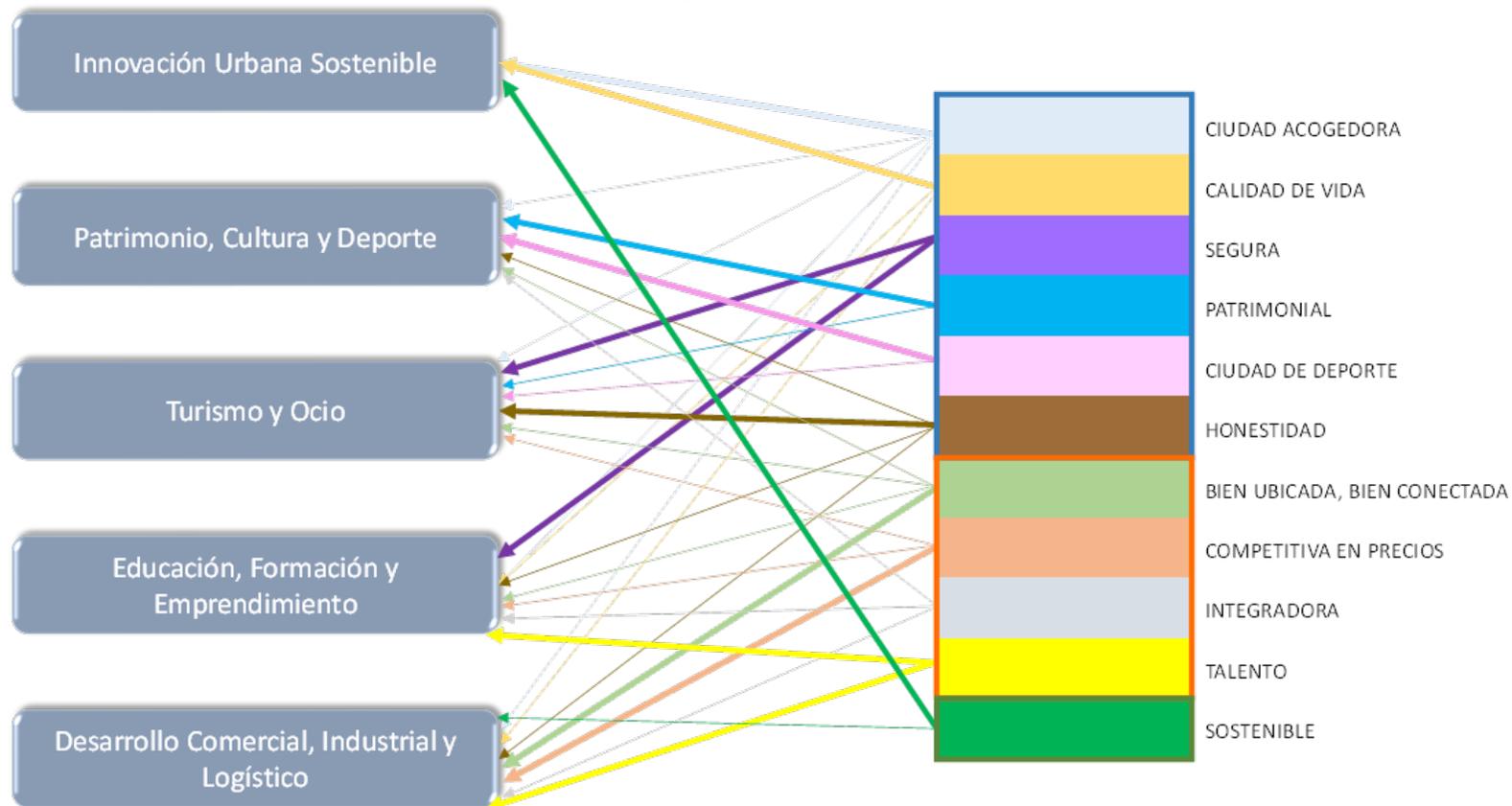
- > Ciudad para vivir y disfrutar
- > Ciudad atractiva para negocios
- > Ciudad sostenible y resiliente

Ciudad para vivir y disfrutar	Ciudad atractiva para negocios	Ciudad sostenible y resiliente
		

El siguiente gráfico muestra las interrelaciones existentes entre los grupos de valores y grupos temáticos. Se ha señalado, en trazo más grueso, las relaciones principales valores-vectores, en los casos en que no existe una relación unívoca clara valor-vector. De esta manera, se muestra la relación principal de un valor con un vector, así como las relaciones secundarias del valor con otros vectores.

Estas relaciones se apoyan en los razonamientos cualitativos aportados por los participantes en el proceso. Ciertamente, podría revisarse los flujos de las relaciones, como quizás se realice tras el análisis en profundidad del posicionamiento DAFO. Sin embargo, estos resultados recogen las aportaciones del proceso de participación, municipal y no municipal.

Interrelaciones entre los grupos de vectores y los grupos de valores



Como conclusión principal, los vectores de Innovación Urbana Sostenible y Desarrollo Comercial, Industrial y Logístico tienen las relaciones primarias más numerosas:

- Innovación Urbana Sostenible: de Ciudad Acogedora; Calidad de Vida; y Ciudad Sostenible
- Desarrollo Comercial, Industrial y Logístico: de Ciudad Bien Ubicada; Ciudad competitiva en Precios; Ciudad de Talento; y Honestidad

Asimismo, el vector de Educación, Formación y Emprendimiento recibe hasta 7 relaciones (de 12 posibles). Esto indica que es un elemento que se ve muy influenciado por los propios valores de la ciudad de manera polifacética. Esto es especialmente importante en el caso de los estudiantes Erasmus que vienen a cursar su año de estudios a la ciudad, y en el caso de los estudiantes de Master y postgrado, en escuelas de negocio y en ZLC.

De manera similar, el vector de Turismo y Ocio, aunque muy impactado por el valor de Seguridad, recibe influencias de otros seis grupos de valores. Se trata de un factor lógico puesto que el Turismo y el Ocio se retroalimentan del propio estado de desarrollo de la ciudad y complementa las actividades que en ella se realizan.

El proceso de consultas con las entidades zaragozanas finalizó con la elaboración conjunta de un análisis de **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**. Cada entidad participante formuló su propio DAFO. Posteriormente, se agregó todos los resultados, se los parametrizó y agrupó de manera que los elementos principales quedasen recogidos y estuvieran relacionados, directamente, con la proyección exterior de Zaragoza.

INTERNO	EXTERNO	
DEBILIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	

- **Imagen difusa de la ciudad:**
 - › Comunicación históricamente deficiente de la ciudad
 - › Ciudad no asociada con un elemento referencial o icónico
 - › Asociación con la idea de una ciudad de paso
- **Descoordinación** institucional en la proyección de la ciudad, en particular entre Ayuntamiento y DGA
- Planificación de **corto plazo** del desarrollo de la ciudad
- Limitada **cooperación público-privada** (asociada sólo a grandes hitos, como Plaza y EXPO)
- Capacidad de atracción concentrada (limitada) en el **turismo religioso/sentimental** (El Pilar), sin integrar un concepto de modernidad
- Referencia perdida en organización de grandes **eventos culturales y de ocio** (conciertos)
- Ciudad que necesita grandes **retos** para movilizarse
- Capacidad limitada para un **desarrollo profesional** completo: riesgo de fuga de talento
- Infraestructuras y equipamientos **infrautilizados** (ej. infraestructuras EXPO)
- Conectividad limitada del **aeropuerto** de pasajeros de Zaragoza
- **Clima continental** con contraste de temperaturas entre invierno y verano
- **Limitaciones en la propia autoestima** de la ciudad por las personas de Zaragoza
- El **deporte** (especialmente, el fútbol) de **elite** mantiene, desde hace tiempo, un bajo perfil
- Debilidad **geopolítica** (común Zaragoza-Aragón)

INTERNO	EXTERNO	
DEBILIDADES	AMENAZAS	AMENAZAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	

- **Decive de polígonos** industriales sin un pleno acceso a servicios digitales de base
- **Comercio** minorista en riesgo sin **digitalización** y adaptación a cambios en el comportamiento de consumidores, que amenaza el atractivo del centro de la ciudad
- **Riesgo de degradación del casco histórico** que amenaza la imagen turística y exterior de la ciudad
- Inseguridad/**Incertidumbre**...**post-Covid**, en particular en hostelería, industria cultural y servicios de atención personal al visitante
- Pérdida creciente de capacidad de intervención en decisiones políticas nacionales
- Estructura económica **muy centrada en lo industrial** y poco diversificada frente a retos futuros
- **Competencia** creciente de ciudades del Nordeste por su dinamismo
- **Tratamiento fiscal** diferenciado en comunidades adyacentes de gran potencial económico

INTERNO	EXTERNO	
DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	

- **Situación geoestratégica:**
 - › Nodo logístico: mercancías por carretera, ferrocarril, energía (renovables)
 - › **Capacidad logística y Recursos logísticos** especializados: formación; empresas de distribución; Infraestructuras (Plaza, Terminal Ferroviaria, Puerto Seco, Aeropuerto de mercancías: segundo de España en carga
 - › Disponibilidad de suelo industrial asequible
 - › Conectividad
- Experiencia exitosa en **turismo de congresos** (ZCB) y capacidad de acogida
- **Feria de Zaragoza** con amplia experiencia y trayectoria
- **Empresas industriales tractoras** en Zaragoza y su área metropolitana: empleo y conocimiento
- **Paz social** en las cuestiones laborales y empresariales
- Ciudad **generadora de conocimiento**: FP, Universidades, Escuelas de negocio, postgrados, formación diferencial (logística)
- **Crecimiento sostenible** exitoso manteniendo el carácter industrial de la ciudad
- **Ciudad competitiva** en precios respecto a ciudades del noreste: hostelería, alojamiento, servicios y conocimiento
- Ciudad **segura** para residente y visitante
- Ciudad saludable y de **escala humana**: dotación de servicios básicos, tamaño de ciudad, movilidad sostenible, calidad del aire, etc.

INTERNO	EXTERNO	
DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	

- **ciación de Goya con Zaragoza y explotación del concepto Goya**
- **vas modalidades de enfoques turísticos de experiencia:**
 - › Turismo **idiomático** (por capacidad de acogida al visitante, capacidades formativas y calidad de idioma)
 - › Turismo **gastronómico**: inclusión en rutas actuales Madrid-San Sebastián-Barcelona
 - › Turismo **deportivo** (con una Real Zaragoza en Primera División y Campo de Fútbol)
 - › Turismo **ornitológico** / natural
 - › **Nuevos operadores** de Alta Velocidad
- Zaragoza, **capital natural del Valle del Ebro** (TAV, aeropuerto, comercio, Campus IBERUS, etc.)
- Contar la historia de la ciudad apoyada en su patrimonio y sus personajes históricos.
- Zaragoza, ciudad para la formación y el emprendimiento
- Zaragoza, ciudad de **cine**
- Fomento de **industrias creativas y culturales** para dotar de contenidos
- Promoción de Zaragoza como banco de pruebas (**living lab**) de proyectos innovadores
- Aprovechar las experiencias previas en coordinación y digitalización para maximizar su aplicación en la ciudad
- Incrementar el valor añadido de la participación de Zaragoza en redes de ciudades y proyectos internacionales
- **Entorno paisajístico singular y diferencial**
- Red de **embajadores de ciudad** y **lobby de zaragozanos** en el exterior
- Promoción de la imagen de **Zaragoza Medical City**

IV. INTRODUCCIÓN

IV.1. Contexto

La Oficina de Proyección Exterior (OPE) del Ayuntamiento de Zaragoza es un proyecto que pretende contribuir de modo determinante a la promoción de la ciudad, mediante la recopilación de señas clave de identidad, pasadas, presentes y futuras, la identificación de sus puntos fuertes y débiles y el despliegue de planes estratégicos basados en la coordinación transversal público-privada, que asegure las fuentes de financiación para contribuir al desarrollo presente y futuro de la ciudad de Zaragoza.

La OPE debe ser capaz de analizar y canalizar el futuro, recogiendo, creando y desarrollando iniciativas que permitan el desarrollo de nuestra ciudad para su reconocimiento en el mercado (cultural, turístico, artístico, deportivo, industrial, formativo, logístico, etc.) y la generación de riqueza para todos los zaragozanos

Asimismo, la OPE tratará de responder, en la medida de sus posibilidades, al reto de que las instituciones creen herramientas transversales de colaboración público-privada para la mejora de la gestión y se basará en todo lo posible en las nuevas tecnologías de digitalización e industria 4.0, planteándose como un proyecto innovador y orientado al futuro.

El proyecto Oficina de Proyección Exterior entroncará con los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, especialmente con el ODS 11, relativo a lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Este proyecto es una de las 18 medidas acordadas por todos los grupos políticos en la Comisión por el Futuro de Zaragoza para el turismo y la proyección exterior de la Ciudad y dentro del Acuerdo por el Futuro de Zaragoza, punto 110 "Elaboración de un Plan Estratégico de Proyección Exterior 2021-2025". Para ello, la OPE ha abierto un espacio de reflexión, análisis, creatividad y colaboración público-privada, para la puesta en valor de la ciudad. Este proceso de reflexión conjunta y participativa se basa en la realidad existente y en los valores que tiene la ciudad.

IV.2. Objetivos del Proyecto

1. OBJETIVOS PARA LAS INSTITUCIONES IMPULSORAS DEL PROYECTO

OBJETIVO PRINCIPAL

Impulsar un **proyecto de transformación a medio y largo plazo**, que permita establecer los vectores estratégicos de crecimiento de la ciudad de Zaragoza y los programas, recursos y planes de acción necesarios para materializarlos.

OBJETIVOS SECUNDARIOS

1°. Efectuar una reflexión y un análisis sobre las posibilidades de la ciudad con el conjunto de agentes implicados. Crear una cultura y una metodología de **posicionamiento y segmentación** en la proyección de la ciudad de Zaragoza

2°. **Puesta en valor de la ciudad** de Zaragoza entre los propios ciudadanos, y ante el tejido social y empresarial, para reconocer con claridad nuestros puntos fuertes y nuestros ámbitos de mejora y los objetivos de futuro:

- Identificación de nuestros valores clave como ciudad
- Identificación de vectores estratégicos de desarrollo
- Identificación de recursos clave de los vectores estratégicos de la ciudad, para su adecuada explicación, puesta en valor, difusión y promoción coordinada en el tiempo (mantenimiento)
- Fortalecimiento del sentido de pertenencia y de orgullo positivo de los ciudadanos de Zaragoza respecto a nuestra ciudad

3°. Establecer **redes estables, duraderas y sinérgicas** con otras instituciones y entidades, que permitan la optimización en el tiempo del desarrollo de Zaragoza.

- Creación de estructuras municipales de colaboración para la proyección exterior de la ciudad.
- Creación de plataformas de colaboración público-privada para la proyección exterior de la ciudad.

4°. **Alinear planes estratégicos y de transformación** de entidades, instituciones y departamentos

2. OBJETIVOS PARA LOS AGENTES DEL PROCESO

OBJETIVO PRINCIPAL

El principal objetivo para los agentes del proceso es que **auge de manera continua el atractivo de la ciudad de Zaragoza y su imagen externa proyectada**, de manera que se incremente asimismo la participación de públicos, visitantes, estudiantes, empresas y entidades en el desarrollo futuro de la ciudad

OBJETIVOS SECUNDARIOS

1°. El proyecto puede ayudar a la materialización de iniciativas y proyectos de interés común para los diversos agentes del proceso

2°. El proyecto permite asimismo crear plataformas estructuradas de opinión, colaboración e influencia en la definición de las políticas públicas de proyección exterior de la ciudad y efectuar una difusión coordinada de la ciudad de Zaragoza.

3°. El proyecto debe facilitar la captación de talento para los Agentes del Proceso, mediante el apoyo y la facilitación de las iniciativas que aporten valor a la ciudad

3. OBJETIVOS PARA LOS DESTINATARIOS

Incluyendo en este apartado fundamentalmente a los visitantes, turistas, públicos, estudiantes y empresas potenciales a relacionarse con la ciudad de Zaragoza

OBJETIVO PRINCIPAL

Difundir, adaptar y explotar los recursos que ofrece la ciudad (no solo el Ayuntamiento) en los 5 vectores citados anteriormente, entre los destinatarios potenciales, incrementando las oportunidades para que dichos destinatarios conozcan, visiten y se desarrollen en la ciudad de Zaragoza

OBJETIVOS SECUNDARIOS

- 1°. Creación de procesos facilitadores para la inversión y el patrocinio en proyectos de ciudad.
- 2°. Creación de proyectos y procesos facilitadores del disfrute de la ciudad (turismo, ocio, servicios)
- 3°. Coordinación de la participación municipal en redes de ciudades y asociaciones

4. OBJETIVOS PARA LOS BENEFICIARIOS

OBJETIVO PRINCIPAL

El objetivo principal para los beneficiarios es que el incremento de la Proyección Exterior de Zaragoza contribuya a su crecimiento, y a la captación de negocios e iniciativas que supongan **una mayor riqueza para la ciudad**

OBJETIVOS SECUNDARIOS

- 1°. Apoyo a la creación de proyectos para la rentabilización social, cultural y económica de la ciudad de Zaragoza

5. OBJETIVOS PARA LOS PROVEEDORES

Para el caso de las empresas proveedoras, podemos definir como objetivos los que se deriven de la propia actividad u objeto social de las empresas, sin perjuicio de que compartan algunos de los valores y objetivos señalados para los agentes del proceso e instituciones impulsoras

IV.3. Vectores (grupos temáticos)

El concepto de “proyección exterior” se entiende en un sentido amplio, incluyendo las actividades de los siguientes 5 grupos temáticos:

- a. **Innovación urbana sostenible.** Incluyendo aspectos relacionados con la **movilidad** (incluyendo tanto el transporte de los ciudadanos como la logística urbana sostenible de mercancías, es decir, la DUM), la gestión eficaz del **ciclo del agua**, la gestión óptima

y saludable de la **calidad del aire**, la gestión eficiente e innovadora de los **residuos**, la gestión eficiente de la **energía**, la promoción, desarrollo y puesta en valor de la **infraestructura verde** de la ciudad y la **resiliencia** de la ciudad frente a situaciones de pandemia como la que estamos viviendo. En resumen, estamos hablando de todos los aspectos que, desde un punto de vista de la gestión de la ciudad, contribuyen a su **sostenibilidad** y la ponen en valor ante la sociedad.

- b. Cultura, Patrimonio y Deporte.** Entendiendo como tal todo el **patrimonio monumental** de la ciudad, los edificios singulares y restos arqueológicos, los museos y salas de exposiciones, los teatros y auditorios, las instalaciones deportivas y culturales en general, pero también las **actividades y eventos culturales, artísticos y deportivos, las fiestas** de la ciudad y los aspectos relacionados con el **patrimonio inmaterial y la cultura audiovisual**, incluido el **deporte** y el posicionamiento de la ciudad gracias a los equipos deportivos. En resumen, de todos los recursos que son capaces de atraer visitantes y públicos diversos a nuestra ciudad, para conocerla y disfrutarla.
- c. Turismo y ocio.** Entendiendo como tal todas las **actividades turísticas** que se programan e incluyen en la ciudad, los elementos conexos como la **hostelería, la gastronomía y los equipamientos de ocio**, y todos los recursos y capacidades relativas a la realización de **congresos y eventos**. En resumen, los recursos capaces de prestar servicios a los visitantes y públicos actuales y potenciales.
- d. Formación, educación y emprendimiento.** Incluyendo a todas las estructuras y **entidades relativas a la formación** presentes en la ciudad, para hacer una política coordinada que permita la captación de **estudiantes internacionales**, relacionados con la educación de largo plazo (grados, masters, postgrados, programas erasmus, etc.) y con el **turismo lingüístico** e incluyendo asimismo todas las estructuras (viveros de empresas, espacios y proyectos de coworking, etc.) que hagan de la ciudad de Zaragoza una referencia de **emprendimiento**.
- e. Desarrollo económico comercial, industrial y logístico**, basado en la **innovación y la digitalización**. Desarrollo basado entre otros aspectos en el excelente **posicionamiento geográfico** de la ciudad, incluyendo todas las **infraestructuras** (polígonos, plataformas logísticas, centros de negocios, ferias de muestras, centros comerciales, red de comercio de proximidad, mercados, etc.) e iniciativas planteadas para su dinamización, especialmente en los aspectos relacionados con la **innovación, la digitalización y la industria 4.0**. Es decir, todos los recursos capaces de **atraer inversiones y proyectos** a nuestra ciudad, especialmente ligados a la innovación y los nuevos modelos de negocio

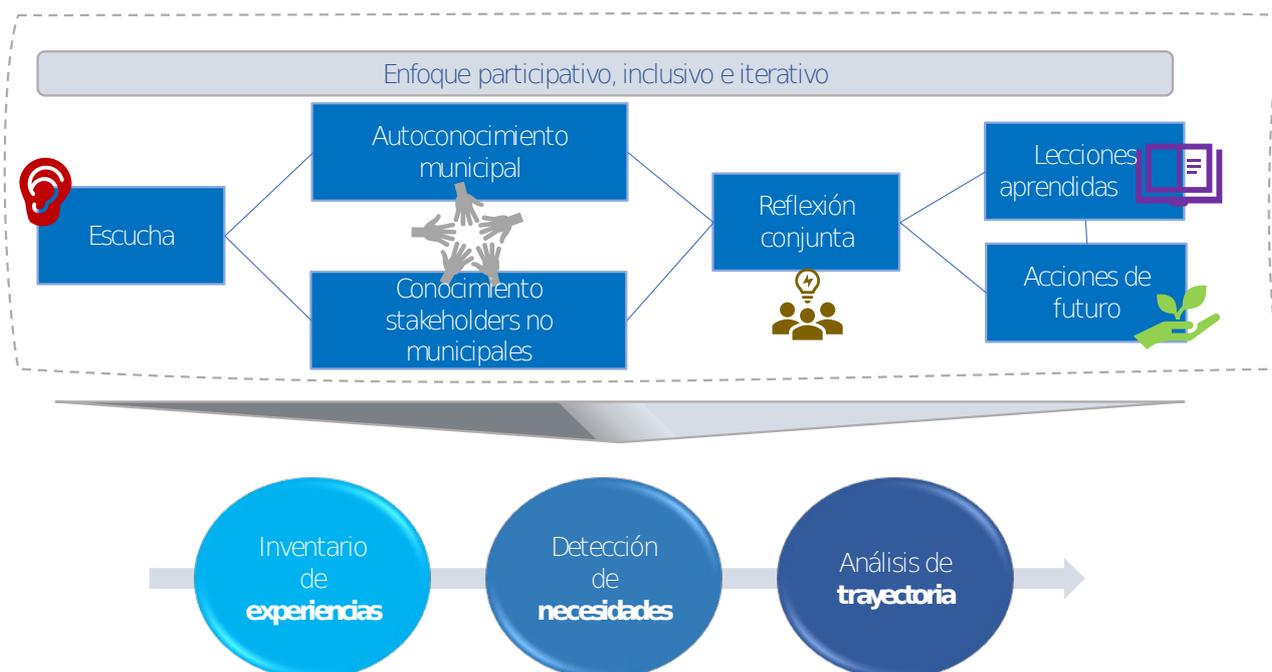
Estos grupos temáticos son el resultado de los trabajos de concertación con las entidades municipales. El objetivo de la agrupación es identificar con claridad los elementos más relevantes y poder trabajar sobre ellos durante todo el proceso participativo y de consulta con los agentes relevantes identificados.

V. METODOLOGÍA

La metodología de trabajo tiene un enfoque participativo e iterativo entre la OPE y los actores relevantes.

Se parte de un proceso de consultas con entidades zaragozanas, que complementa el proceso previo, llevado a cabo por la OPE, con los agentes municipales.

Figura 1. Enfoque participativo



Fuente: elaboración propia

El proceso de consultas se ha realizado en tres fases:

1. La primera, realizada desde el momento de constitución de la OPE ha consistido en la recopilación de actuaciones de los principales servicios municipales, por medio de entrevistas (presenciales y virtuales) con las personas designadas por cada unidad municipal. En total, más de 30 entrevistas.

Estas reuniones se han agrupado en torno a 20 áreas, servicios o unidades municipales.

1. Zaragoza Cultural
2. Ecociudad Zaragoza SAU
3. Área de Medio Ambiente y Sostenibilidad
4. Oficina de Relaciones Internacionales
5. Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Entorno (Ebrópolis)
6. Oficina de Transparencia y Gobierno Abierto
7. Oficina de Relaciones Internacionales
8. Zaragoza Vivienda

9. Área de Servicios Públicos y Movilidad
10. Servicio de Movilidad Urbana
11. Área de Urbanismo y Sostenibilidad
12. Servicio de Parques y Jardines
13. Servicio de Limpieza y residuos
14. Museos y Exposiciones
15. Área de Servicios Sociales
16. Patronato Municipal de Turismo · Zaragoza Turismo
17. Zaragoza Activa
18. ETOPÍA: centro de arte y tecnología
19. Fundación Zaragoza Ciudad del Conocimiento
20. Zaragoza Global

El formato de las reuniones ha consistido en dos partes básicas:

- Conocer las experiencias previas y proyectos internacionales en los que cada unidad ha participado, y su conexión con la proyección exterior de la ciudad de Zaragoza.
- Iniciativas de futuro y sugerencias

De estas reuniones se ha extraído la información incluida en el apartado siguiente, sobre las redes de ciudades y la participación en proyectos internacionales.

Para cada reunión se levantaba un acta que era aprobada por los participantes.

2. La segunda, iniciada en octubre 2020, incluye más de 30 entrevistas con entidades zaragozanas públicas y privadas, a saber, representantes de cada uno de los grupos temáticos que se describen posteriormente.

El resultado de cada entrevista se plasma en un **cuestionario** cumplimentado y aprobado por los participantes en las reuniones.

A partir de un cuestionario semiestructurado, que se envía previamente a las personas designadas por cada interlocutor, se realiza una reunión de trabajo, virtual o presencial. El cuestionario se organiza en cinco bloques principales:

- Identificación de la entidad: relación de actividades y proyectos, pasados, presentes y futuros, que apoyen o complementen la proyección exterior de la ciudad de Zaragoza
- Valores de la ciudad: tanto valores internos que el interlocutor asocia con Zaragoza, como los valores que, de acuerdo con su experiencia, cree que valoran los no residentes, nacionales y extranjeros



Zaragoza
AYUNTAMIENTO

ESTUDIO DE ANTECEDENTES Y POSICIONAMIENTO DAFO

Entidad: _____ Lugar: _____
 Fecha: _____ Participantes: _____
 (OTR + DGR)

versión: 8

Introducción

Este proyecto de análisis de antecedentes y su posicionamiento DAFO pretende conocer las **experiencias previas** de proyección exterior de la ciudad de Zaragoza, los **proyectos** realizados y en marcha y los **valores de la ciudad**. Se parte de las experiencias previas y se analiza, con actores relevantes de la ciudad de Zaragoza y su entorno, los elementos clave que una reflexión estratégica de proyección exterior debería contemplar en el futuro.

Se trata de la primera fase del proyecto que debe culminar con la identificación de los vectores clave del desarrollo estratégico de la proyección exterior de Zaragoza y en el despliegue de una estrategia.

En esta ocasión, hemos preparado un breve cuestionario/guion de entrevista que le facilitamos para que pueda preparar la reunión virtual que le hemos solicitado. Se prevé que esta reunión tenga una duración máxima de una hora y media.

A. Su entidad

1. Dentro de su entidad ¿qué persona y área tiene mayor relación con la proyección exterior?
2. ¿Qué proyectos / programas / iniciativas ha desarrollado su entidad y cuáles/en qué pueden apoyar la proyección exterior de la ciudad?

Descripción:	
Planificación temporal:	
Financiación: propia o externa:	

3. ¿Qué proyectos / programas / iniciativas está desarrollando su entidad en la actualidad y cuáles/en qué pueden apoyar la proyección exterior de la ciudad?

- Valoración de los grupos temáticos: los cinco grupos temáticos en que se ha organizado los potenciales elementos de desarrollo de la proyección de la ciudad
- Posicionamiento DAFO de los elementos que se considera fortalezas y debilidades de la ciudad en su proyección al exterior.
- Lecciones aprendidas: de las acciones previas desarrolladas por la ciudad de Zaragoza para posicionarse en el exterior, y de las acciones realizadas por otras ciudades comparables con Zaragoza.

El objetivo de estas reuniones es:

- Explicar los objetivos del proyecto y hacer partícipe del proceso al interlocutor
- Analizar los valores primarios de la ciudad
- Debatir sobre los elementos más significativos que se encuentran alrededor de la proyección exterior de Zaragoza, a través de las experiencias de la propia entidad.
- Extraer los inputs para la construcción del posicionamiento DAFO de la ciudad.

Esta información obtenida se adiciona a la extraída de las actas del proceso de participación con agentes municipales realizado por la OPE y se parametriza para poder extraer conclusiones.

El listado de las entidades participantes y el calendario de reuniones mantenido se detalla en el siguiente capítulo.

3. La tercera tarea consistió en la presentación de los resultados del análisis DAFO a los agentes participantes en las dos etapas anteriores. Estas presentaciones interactivas se realizaron entre el 2 y el 5 de febrero de 2021.

Los agentes pudieron manifestar sus impresiones sobre los resultados expuestos y, además, se les distribuyó una ficha de comentarios, o feedback, para que pudiesen remitir sus observaciones por escrito a la estructura del DAFO y, en general, al informe distribuido.



FICHA DE FEEDBACK DEL DAFO DE PROYECCIÓN EXTERIOR

Agredecemos tu participación en la presentación de los resultados del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) en relación con la proyección exterior de la Ciudad de Zaragoza. Para fortalecer el proceso de participación y la integración de las diferentes entidades, hemos preparado esta sencilla ficha a través de la cual puedes enviarnos tus comentarios, observaciones y sugerencias respecto de los elementos presentados en el DAFO. Te rogamos puedas detallar una respuesta a este breve y nos lo devuelvas en los próximos días a la misma dirección de correo electrónico desde la que lo hemos remitido.

Nombre: _____
 Dirección: _____
 Correo electrónico: _____
 Teléfono contacto: _____

En la matriz DAFO siguiente, puedes incluir tus comentarios en los cuadros que consideres necesario:

Fortalezas		Oportunidades	
Debilidades		Amenazas	

Puedes dejarnos comentarios adicionales en el siguiente espacio:

(¡Muchas gracias por tu participación!)

IDOM Zaragoza Ayuntamiento

VI. ENTIDADES CONSULTADAS

En el presente apartado se incluyen las entidades y personas consultadas, tanto municipales, como entidades zaragozanas, y las fechas de las reuniones mantenidas. Como puede apreciarse, se trata de un proceso muy extenso en el tiempo y con un gran número de actores, para fomentar un proceso de concertación inclusivo.

En total, se ha realizado 66 reuniones y encuentros, con 68 entidades y con la participación de 130 personas.

- > 31 unidades municipales en 27 encuentros y 62 participantes del ámbito municipal
- > 37 entidades zaragozanas, en 34 reuniones y 68 participantes.

Asimismo, se ha realizado cinco (5) presentaciones de los resultados del análisis del posicionamiento DAFO.

Figura 2. Entidades municipales participantes

AREA MUNICIPAL		FECHA REUNION
ZARAGOZA CULTURAL		14/02/2020
		12/03/2020
		07/05/2020
ECOCIUDAD		19/02/2020
INFRAESTRUCTURAS Y MEDIO AMBIENTE		20/02/2020
		24/02/2020
		15/04/2020
OFICINA RELACIONES INTERNACIONALES		21/02/2020
ZARAGOZA ACTIVA		21/02/2020
EBROPOLIS		24/02/2020
		14/04/2020
ETOPIA		25/02/2020
FUNDACIÓN ZARAGOZA CIUDAD DEL CONOCIMIENTO		25/02/2020
PATRONATO DE TURISMO		27/02/2020
OFICINA DE TRANSPARENCIA Y GOBIERNO ABIERTO		27/02/2020
ZARAGOZA VIVIENDA		02/03/2020
MUSEOS Y EXPOSICIONES		04/03/2020
SERVICIOS PUBLICOS		13/03/2020
SERVICIO DE MOVILIDAD		07/05/2020
URBANISMO. EQUIPAMIENTOS		11/06/2020
GERENCIA DE URBANISMO		07/05/2020
PARQUES Y JARDINES		06/05/2020
RESIDUOS Y LIMPIEZA		07/05/2020
AREA SERVICIOS SOCIALES	Instalaciones Deportivas	14/05/2020

AREA MUNICIPAL		FECHA REUNION
	Patronato de Educación y Bibliotecas	14/05/2020
	Oficina de Cooperación al Desarrollo	14/05/2020
	Zaragoza Deporte Municipal	14/05/2020
	Servicio de Juventud	14/05/2020
	Servicio de Educación	14/05/2020
	Oficina Técnica de Programación y Planificación de Acción Social	14/05/2020
	Servicios Sociales	14/05/2020
	Consejería de Acción Social	14/05/2020
BOMBEROS DE ZARAGOZA	Escuela de Formación Bomberos	05/06/2020

Figura 3. Entidades zaragozanas en el proceso de concertación

ENTIDAD	CARGO / POSICIÓN	FECHA REUNION
ESIC	Director ESIC Aragón	11/11/2020
	Director Comercial y de Marketing ESIC Aragón	
ARAGÓN PLATAFORMA LOGÍSTICA	Gerente de APL y Expo Zaragoza Empresarial	11/11/2020
	Directora Comercial APL y Presidenta de Plataformas Logísticas de Europa	
CESTE	Consejero Delegado	12/11/2020
	Director Académico	
ARAGÓN EXTERIOR	Coordinador Área Internacionalización	13/11/2020
	Área Internacionalización · Logística, Tecnología Agrícola y Turismo	
CAFÉS Y BARES	Gerente de la Asociación de Cafés y Bares	16/11/2020
	Secretario y portavoz	
	Gerente Zaragoza Turismo	
HORECA RESTAURANTES	Presidente de la Federación Horeca Zaragoza	17/11/2020
	Presidente de Horeca Restaurantes	
	Secretario Horeca Restaurantes	
	Gerente Zaragoza Turismo	
HORECA HOTELES	Presidente de Horeca Hoteles	18/11/2020
	Vicepresidente de Horeca Hoteles	
	Vicepresidente de Horeca Hoteles	

ENTIDAD	CARGO / POSICIÓN	FECHA REUNION
	Secretario General Horeca Hoteles	
	Gerente Zaragoza Turismo	
IAF	Directora-Gerente	19/11/2020
	Gerente Unidad de Proyectos Europeos	
CEPYME	Secretario General CEPYME	23/11/2020
	Responsable de Atención al Asociado	
FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO	Director Ejecutivo	23/11/2020
	Presidente	
	Consejera	
FUNDACIÓN IBERCAJA	Coordinador Mobility City, Fundación Ibercaja	24/11/2020
	Directora Financiera, Fundación Ibercaja	
	Directora Gabinete de Presidencia y Comunicación Institucional	
CARTV	Director de Marketing, Comercial y Relaciones Externas	24/11/2020
ZLC	Directora	25/11/2020
	Directora de Programas de Investigación	
UNIVERSIDAD SAN JORGE	Secretario General USJ	25/11/2020
CABILDO METROPOLITANO	Canónigo Director-Conservador del Patrimonio Artístico de las Catedrales	26/11/2020
CAIXA FORUM	Director	01/12/2020
COIAR	Decano	01/12/2020

ENTIDAD	CARGO / POSICIÓN	FECHA REUNION
	Secretario	
	Vicepresidente Centro Español de Logística y gerente de ALIA	
	Director Departamento de Ingeniería de Diseño y Fabricación de la EINA	
CEOE	Director General CEOE Aragón	04/12/2020
	Secretaria General CEOE Zaragoza	
CAMARA DE COMERCIO	Secretario General	04/12/2020
	Subdirectora de Cámara Zaragoza y Directora Departamento de Relaciones Exteriores	
	Jefa del Servicio de Proyectos de la Unión Europea	
	Director General de Feria de Zaragoza	
	Director de Marketing y Comercial de Feria de Zaragoza	
TURISMO DE ARAGON	Directora General de Turismo, Gobierno de Aragón	14/12/2020
UNIZAR	Vicerrectora de Cultura y Proyección Social	14/12/2020
	Vicerrector de Internalización y Cooperación	
	Vicerrector de Prospectiva, Sostenibilidad e infraestructura	
AEROPUERTO DE ZARAGOZA (AENA)	Director Aeropuerto de Zaragoza	15/12/2020
HERALDO DE ARAGÓN · HENNEO	Director Comercial y de Marketing	16/12/2020
REAL ZARAGOZA	Director Comercial y de Marketing	17/12/2020
PERIÓDICO DE ARAGÓN	Jefe de la sección de local	17/12/2020

ENTIDAD	CARGO / POSICIÓN	FECHA REUNION
DIRECCIÓN GENERAL DE PATRIMONIO CULTURAL	Jefe del Servicio de Protección Conservación y Restauración del Patrimonio Cultural	21/12/2020
CCOO	Secretario General de CCOO Aragón	21/12/2020
UGT	Secretario General de UGT Aragón	21/12/2020
MERCAZARAGOZA	Director de Mercazaragoza	22/12/2020
COLEGIO DE ARQUITECTOS DE ARAGÓN	Demarcación Provincial de Zaragoza	02/02/2021
DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA · DGA	Director General	11/02/2021
	Jefe del Servicio de Fomento de las Artes, la Cultura y el Libro	
ASOCIACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DE ARAGÓN	Director General	12/02/2021
DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ZARAGOZA	Coordinador del Área del Cultura y Ciudadanía	17/02/2021
ARZOBISPADO DE ZARAGOZA	Vicario General	25/02/2021

VII. CARACTERIZACIÓN DE LA CIUDAD DE ZARAGOZA

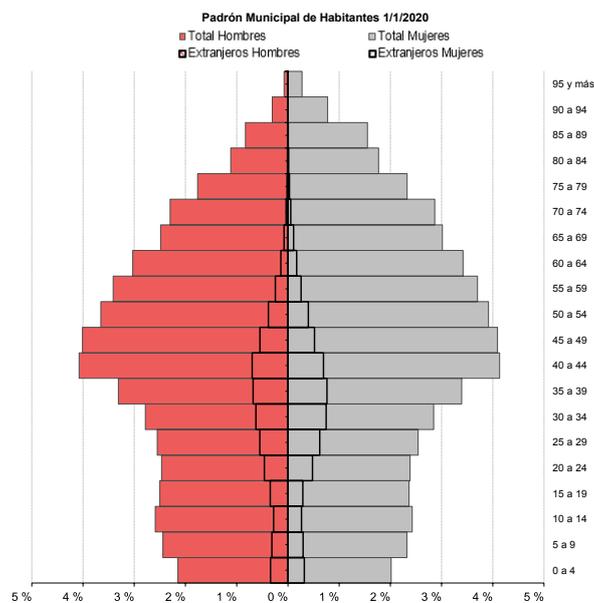
En este apartado se presentan datos de la ciudad de Zaragoza relacionados con su proyección exterior, y teniendo en cuenta los grupos temáticos. Estos datos permiten tener una visión rápida del estado de la ciudad en esos ámbitos temáticos.

El municipio de Zaragoza cuenta con una **población** de 716.040 habitantes, de acuerdo con el informe “Cifras de Zaragoza” 2020. Siendo la superficie de 967.065.449 m², el octavo término municipal más extenso de España, ofrece una densidad de 740,63 hab/km². Se trata de un núcleo muy compacto de población, donde más del 95% de sus habitantes se aglutinan en el núcleo urbano, mientras que el resto se distribuyen en uno de sus 14 barrios rurales.

La evolución de la población se mantiene en crecimiento constante en las últimas décadas. La superficie ocupada por la propia ciudad, es de aproximadamente 240 Km², mientras que el resto del término municipal que está compuesto por los barrios rurales, suma más de 726 Km². En este sentido, la estructura territorial de Zaragoza es compleja, ya que en menos del 25% de la superficie se concentra el 96% de la población.

La pirámide de población presenta la ya tradicional figura correspondiente a los países desarrollados, con una base estrecha, un ensanchamiento en las edades medias y un estrechamiento de nuevo en la cúspide. El siguiente gráfico muestra la pirámide de población para 2017 elaborada por el Instituto Aragonés de Estadística (IAEST):

Figura 4. Pirámide de población de Zaragoza, 2020



Fuente: IAEST

La **edad promedio** en la ciudad de Zaragoza es de 44,4 años, con diferencias entre la población masculina (42,8 años), que es algo más joven, y la femenina (46,1 años) (Fuente principal del apartado: Observatorio Urbano de Zaragoza y su Entorno, Zaragoza, marzo 2018, de Ebrópolis)

Analizando el **nivel de estudios** se observa que el 35,06% de la población de Zaragoza no tiene estudios o tiene la primaria incompleta, el 30,65% tiene educación primaria o secundaria de 1ª etapa, el 16,6% posee secundaria de 2ª etapa y el 15,12% tiene educación superior.

Desde los años setenta, la presión social de los ciudadanos acaba impulsando un nuevo urbanismo cualitativo basado en las intervenciones puntuales de remodelación y mejora del espacio público o en la disposición de equipamientos que hayan tenido un impacto importante en los distintos sectores urbanos.

Es en estos años cuando se realizan o actualizan grandes infraestructuras como las rondas de circunvalación, autovías y autopistas, así como la implantación de la Feria de Muestras en su ubicación actual, en el sur de Zaragoza) y otras grandes instalaciones como MercaZaragoza. Este tipo de urbanismo logra una ciudad muy compacta. El proceso de ensanchamiento residencial de la ciudad, desde su Casco Histórico hacia su periferia, se produce, principalmente, hacia sus polos Norte y Sur, con la promoción de nuevos barrios como los de Arcosur, Rosales del Canal y Valdespartera, así como Parque Venecia (sur) y Parque Goya (norte). Se trata de nuevos focos de población, en su mayoría joven, en los que se construyen cerca de 40.000 nuevas viviendas.

Asimismo, la implantación de centros de ocio y comercio, parques empresariales, plataformas logísticas y polígonos industriales en el extrarradio de la ciudad, han favorecido el proceso de extensión de la ciudad hacia su periferia.

En estos años, se han desarrollado también grandes proyectos como la adecuación de las Riberas del Ebro, el entorno de la Estación Intermodal Delicias, así como otros asociados a la Exposición Internacional de Zaragoza 2008, y se ha generado un conjunto de infraestructuras en el recinto Expo y su entorno, a disposición de la ciudad, aunque con diferente éxito en cuanto a su reutilización para Zaragoza.

Así, en la ciudad actual se aprecia un cambio urbano hacia una ciudad más descentralizada y con mayor complejidad de relaciones entre las áreas centrales, los barrios históricos, y las nuevas periferias. Este aumento de relaciones y dada la ausencia de una política integral de transporte así como de una buena red de transporte público, ha supuesto además un importante incremento en el uso del automóvil y una saturación de la ciudad en muchos casos. (Plan Director de la Bicicleta de Zaragoza).

A continuación, se analiza brevemente varios de los elementos principales de caracterización que han surgido en el proceso de consultas y participación. No pretenden realizar una caracterización exhaustiva de la ciudad sino proporcionar elementos que expliquen las afirmaciones posteriores y analicen la conveniencia de los vectores y la pertinencia de los valores de ciudad.

Atención sanitaria



Según el mapa sanitario de Aragón, Zaragoza ciudad forma parte de tres sectores sanitarios (zona urbana + rural) y a su vez cuenta con 33 zonas básicas de salud, cada una con un equipo de atención primaria. La ratio de tarjetas sanitarias por médico de atención primaria en Zaragoza es de 1.538, cantidad alrededor de los 1.500 que se recomiendan y se tiene como objetivo. Las infraestructuras sanitarias (de titularidad pública) principales son las siguientes:

- En el Sector de Zaragoza I están localizados los siguientes recursos de Atención Especializada:
 - **Hospital Royo Villanova**
 - **Hospital Ntra. Sra. de Gracia**
 - Centro de Especialidades Grande Covián
 - Centro de Salud Mental del Hospital Ntra. Sra. de Gracia
 - Centro de Salud Mental Actur Sur
 - Centro de Salud Mental Infanto-Juvenil Actur Sur

- En el Sector de Zaragoza II están localizados los siguientes recursos de Atención Especializada:
 - **Hospital Universitario Miguel Servet**
 - **Hospital San Juan de Dios**
 - Centro de Especialidades Ramón y Cajal
 - Centro de Especialidades San José
 - Centro de Salud Mental Rebojería
 - Centro de Salud Mental Las Fuentes Norte
 - Centro de Salud Mental Sagasta-Ruiseñores
 - Centro de Salud Mental Sagasta-Miraflores
 - Centro de Salud Mental Casablanca
 - Centro de Salud Mental Infanto-Juvenil Sagasta

- En el Sector de Zaragoza III están localizados los siguientes recursos de Atención Especializada:
 - **Hospital Clínico Universitario Lozano Blesa**
 - **Hospital Geriátrico San Jorge**
 - Centro de Especialidades Inocencio Jiménez
 - Centro de Rehabilitación Psicosocial Ntra. Sra. del Pilar
 - Centro de Salud Mental Delicias
 - Centro de Salud Mental Hospital Clínico Universitario
 - Centro de Salud Mental Infanto-Juvenil del Hospital Clínico Universitario
 - Centro de Rehabilitación Psicosocial La Romareda

A la red pública, hay que sumar la red privada, con fuerte implantación en la ciudad, y cuyo complemento hace de Zaragoza una ciudad bien cubierta a nivel de prestaciones sanitarias y de oferta sanitaria:

- Hospital General Militar (Zona Casablanca) (actualmente, colaborando en la red pública del Gobierno de Aragón)
- Clínica Montecanal (Zona Casablanca).
- Clínica Nuestra Señora del Pilar (Zona Universidad).
- Hospital Quirón Zaragoza (Zona Universidad).
- Hospital de Día Quirón Zaragoza (Zona Casablanca)
- Clínica Montpellier (Zona Casablanca).
- MAZ: (Zona Margen izquierda).
- Cruz Roja Española (Zona Centro).
- Hospital San Juan de Dios (Zona Universidad).

La **educación superior** en Zaragoza está garantizada por dos Universidades, la Universidad de Zaragoza (UZ, pública), y la Universidad San Jorge (USJ, privada). La **UZ** es de mucho mayor tamaño y de larga tradición en la ciudad (desde siglo XII y fundación actual en 1542), con unos 33.000 estudiantes que conforman la comunidad universitaria (web UZ 2019-2020) entre todos los grados, másters universitarios, doctorados, estudios propios, etc. Cuenta con 17 centros propios, 5 centros adscritos y 50 departamentos y 54 grados. A ello hay que sumar 16 centros de investigación 170 grupos de investigación y unos 3.000 investigadores.



La UZ ocupa el puesto 451 (406 en el curso 2019-2020) en el World University Ranking, del Center for World University Rankings (CWUR) que clasifica 2.000 universidades en todo el mundo. Ocupa el puesto 9º dentro de las universidades españolas, según este mismo índice (la primera universidad española clasificada es la Universidad de Barcelona, en el puesto 133). La clasificación global mejora de manera importante en cuanto a la actividad investigadora, ascendiendo al puesto 424, mientras que su clasificación baja al puesto 1018 en el apartado de empleo de sus alumnos.

La **USJ**, de menor tamaño y de reciente creación (2005), tiene en torno a 2.500 alumnos (de grado, másters y doctorado), de los que, aproximadamente, 400 son estudiantes extranjeros (principalmente, del sur de Francia). Dispone de 16 grados, dentro de los 24 títulos oficiales y 3 centros; se ubica en Villanueva de Gállego, en la autovía hacia Huesca.

Zaragoza ha invertido, en las últimas décadas, en **centros de emprendimiento** y desarrollo de *start ups* para acoger nuevos emprendedores de la ciudad. En la actualidad, cuenta con 5 centros principales, repartidos por la ciudad:

- Zaragoza Activa La Azucarera, en la margen izquierda, dentro del edificio de la antigua estación, desde 2011. Se concentra en la innovación social y cultural y cuenta con el vivero de empresas “La Colaboradora”.
- La Terminal, dedicada a apoyar y acelerar a nuevas empresas y profesionales centrados en la innovación tecnológica, desde 2014, en el espacio ce Etopia (Centro de Arte y Tecnología). Cuenta con el impulso de Hiberus e Ibercaja.
- El Centro de Incubación Empresarial (CIEM)-Milla Digital, concentrado en la eficiencia energética y la innovación tecnológica, en el espacio de Milla Digital, junto a la estación Delicias.



- El CIEM Torre Delicias, centrado en empresas de innovación en educación, en la avenida Navarra, cercano a Etopia, combinando tanto empresas maduras como empresas de software, hardware y nuevos modelos de aprendizaje
- Las Armas, dedicado a las empresas de economía creativa.

La **renta neta media** de los hogares de la ciudad, según el estudio Urban Audit, es ligeramente superior a la de su Área Funcional y, en el último año, 4.505 euros superior a la media nacional. Tanto en la ciudad como en su Área Funcional, tras unos años de descenso, en el 2014 se produce un ligerísimo incremento de la misma. No ocurre lo mismo a nivel nacional, donde la media desciende año tras año en la serie analizada (2011-2014). Por otro lado, la participación estimada de Zaragoza sobre la renta disponible bruta del conjunto de Aragón es del 56,2% en el año 2014. Siempre superior al 55% en los cuatro años analizados. (Ebrópolis)



En cuanto a actividades económicas, Zaragoza es una ciudad de servicios, donde más del 80% de las actividades corresponden a este sector, seguido de la construcción y de la industria, siendo el sector primario el de menores actividades económicas registradas. Se trata de un proceso lógico y normal en los núcleos urbanos, que han ido desplazando la actividad industrial, en particular aquella que puede generar una mayor polución, a los cinturones alrededor de la ciudad, en su área de influencia, pero ya en términos municipales limítrofes. Esto se comprueba cuando se compara el municipio de Zaragoza con la Demarcación comarcal de Zaragoza donde la importancia de los servicios disminuye en 2 puntos, y la industria sube en casi otros 2 puntos porcentuales.

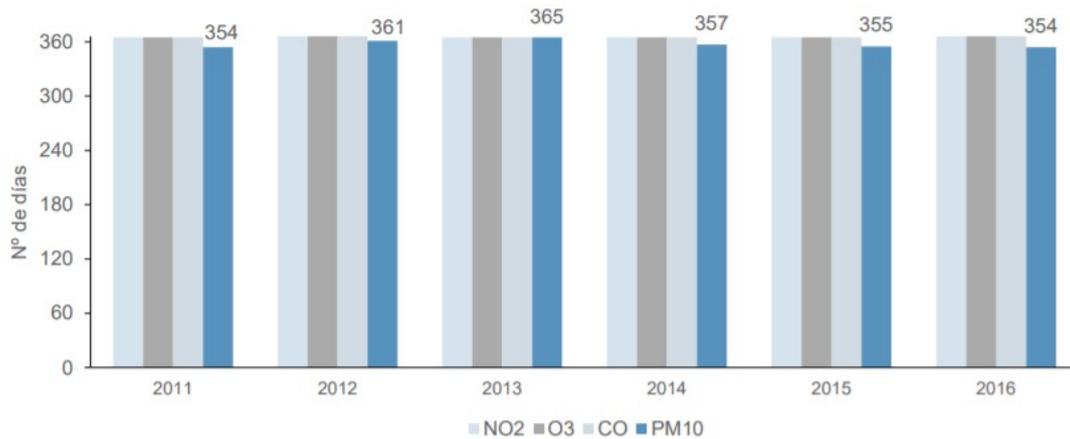


Con respecto a la **actividad turística**, el índice de ocupación hotelera en la ciudad fue del 47,5% de las plazas en 2016, observándose un aumento significativo a partir de 2014, recortando diferencia con el de España, 10 puntos superior en ese año. El número de pernoctaciones también se incrementa en los tres últimos años; en 2014 recupera niveles perdidos y aumenta históricamente en el 2015 y 2016, tanto en el municipio de Zaragoza como en la provincia. El tiempo de estancia media no varía mucho en la serie; en 2016 se sitúa en 1,66 días en la ciudad. 2014 impone un cambio en los datos turísticos, ya que se da un aumento de viajeros a partir de ese año. En 2016 alcanza un total de 1.048.545, casi el 30% procedentes de fuera de España. En el número de eventos realizados en la ciudad también se va dando una recuperación y se vuelve a un nivel parecido a 2010. En 2016 se realizan 494 eventos, de los que 204 son reuniones, 113 congresos, 111 jornadas y 66 convenciones.



La **calidad del aire** en Zaragoza es muy notable, con respecto a los parámetros tradicionalmente analizados. Se considera buena calidad del aire en un día cuando los cuatro contaminantes cumplen los umbrales recomendados por la normativa europea. Es positivo cuando esta condición se cumple al menos en 355 días del año.

Figura 5. Número de días con buena calidad de aire en Zaragoza



Fuente: Ebrópolis

Zaragoza es una ciudad con **tres ríos**, el Ebro, el Gállego y el Huerva. En 2014 se han analizado todos los parámetros en los tres ríos:

- El río Huerva obtiene la calificación de moderado respecto a los físico-químicos (FQ) y BIO y de bueno en el HIDRO. Se mantiene respecto a 2012 el diagnóstico FQ y los otros dos parámetros no se habían medido anteriormente.
- Para el río Gállego, los diagnósticos FQ y BIO se califican como muy buenos, y el HIDRO como moderado, lo que supone una importante mejora en estos dos últimos años.
- Para el Ebro, el diagnóstico es bueno para los tres tipos de parámetros.

El estado ecológico de estos tres ríos se obtiene extrapolando los resultados de todos los indicadores a las masas de agua para cada punto de muestreo. En 2014, empeora el estado ecológico del río Gállego, que pasa de bueno a moderado, mientras mejora el del río Ebro, de moderado a bueno, y el del río Huerva, que pasa de deficiente a moderado.

Las **formas de desplazamiento** de los zaragozanos son principalmente a pie (48,4%); seguido por el vehículo privado a motor (26,6%) y el transporte público (22%). Por último, la bicicleta supone el 2,8% de los desplazamientos. En cuanto a los cambios respecto a la anterior encuesta realizada en 2007, se incrementan los usos del transporte público y la bicicleta y disminuyen el vehículo privado y el desplazamiento a pie. El modo de desplazamiento atendiendo a su motivo varía. Así vemos que el 48% de los que utilizan el vehículo privado lo hace para ir al trabajo, igual que el 45% de los que usan la bicicleta. En el transporte público este motivo baja hasta el 30%.

El **aeropuerto de Zaragoza** es el segundo por volumen de carga a nivel nacional (AENA 2019¹), después del aeropuerto de Madrid y ligeramente por encima de El Prat, en Barcelona. Sin embargo, en cuanto a pasajeros, su clasificación cae hasta el puesto 28 (de 49), con 467.000 pasajeros, un 4,4% menos que en 2018. En

¹ 2020 ha sido un año atípico marcado por la pandemia del COVID-19, por lo que los datos más fiables y pertinentes disponibles pertenecen a 2019, último año que permite ser comparado con los anteriores. Como

cuanto a número de operaciones, la clasificación cae hasta el puesto 35, ligeramente por debajo de Huesca-Pirineos.

Mantiene rutas estables con Rumanía, Gran Canaria, Londres-Stansted, Bruselas (Charleroi), París (Beauvais) y Milán (Bérgamo), y rutas temporales con Marrakech, Menorca, Viena y Santiago de Compostela (previstas para verano 2021), Palma de Mallorca y Tenerife Norte, a través de seis compañías aéreas (Air Europa, Binter, Ryanair, Volotea, Vueling y Wizz, según la web del aeropuerto de Zaragoza.



Para Zaragoza es muy relevante el **turismo de congresos**. Se trata de una actividad por la que la ciudad, a través de Zaragoza Turismo, ha venido apostando de manera sostenida, en particular desde la creación del Zaragoza Convention Bureau (ZCB) en 1994. Según el informe anual de 2019, elaborado por el ZCB, la ciudad fue objeto de 530 eventos, con la asistencia de 128.000 delegados y un impacto económico de más de 100.000.000€.

Zaragoza, dispone de varios **ejes industriales** así como de una gran **oferta comercial** que puede concretarse en los siguientes ejemplos y que parte de la relación realizada en el Plan Director de la Bicicleta, y actualizada al momento actual:

Usos industriales:



- Eje Barcelona: polígonos de Malpica y Cogullada.
 - Dentro de la ciudad, margen izquierda, con los polígonos de Alcalde Caballero.
 - Eje Castellón: Parque Tecnológico del Reciclado, Empresarium.
 - Eje Teruel-Valencia: Argualas (Barrio de Casablanca) y zonas industriales de Cuarte de Huerva.
- Eje Madrid: con PLAZA y Centrovía.
- Eje Logroño: Empresas auxiliares del automóvil
- Eje de Huesca: MercaZaragoza, Ciudad del Transporte

Comercio



- Las principales concentraciones comerciales, son:
 - Independencia y adyacentes (Zona Centro).
 - Damas y adyacentes (Zona centro).
 - Delicias y adyacentes (Zona Delicias).

En cuanto a centros comerciales:

- Centro Comercial Independencia (el Caracol) (Zona Centro).
- Carrefour-Actur: (Zona Actur).

muestra, en 2020 el número de pasajeros del aeropuerto de Zaragoza fue de 172.344, un 63% menos que en 2020. El aeropuerto de Barajas sufrió un desplome del 72% y los de Barcelona y Palma, del 76 y 78% respectivamente.

- Augusta-Carrefour: (Zona Delicias).
- Audiorama (Zona Universidad).
- Grancasa (Zona Actur).
- Alcampo Los Enlaces (Zona Oliver- Valdefierro).
- Utrillas Plaza-Alcampo (Zona San José).
- Puerta Cinegia (Zona Casco Histórico).
- Puerto Venecia (Zona Torrero).
- Plaza Imperial (carretera Madrid)
- Aragonia (Zona Universidad)
- La Torre Outlet (carretera Logroño)

Un aspecto destacado, que ha surgido en el proceso de consultas, es el de la facilidad para la **práctica del deporte**, tanto al exterior como en instalaciones municipales. El



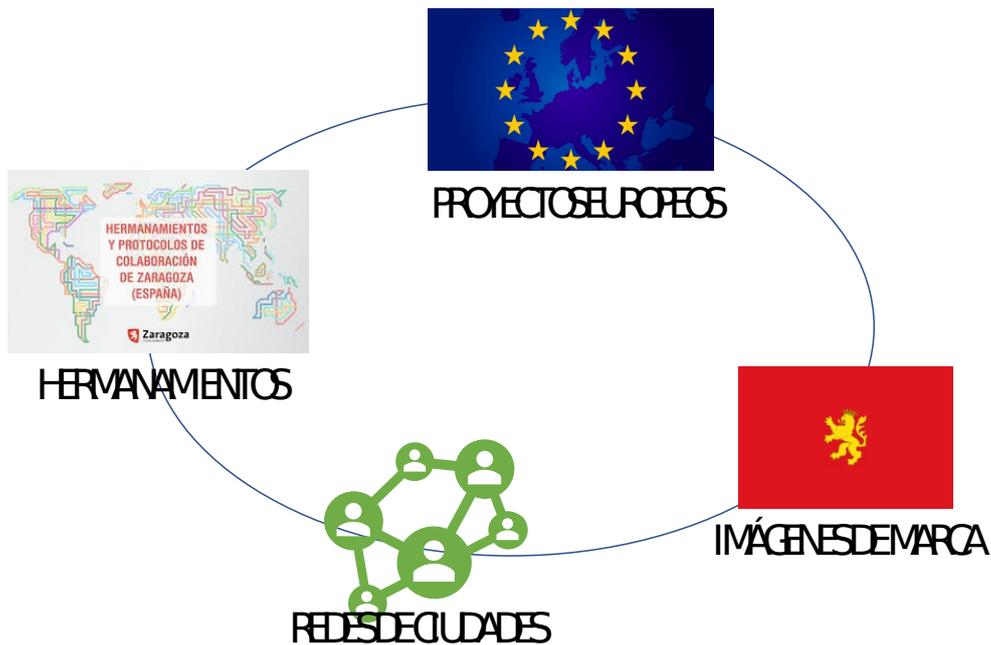
listado siguiente recoge las principales instalaciones municipales (infraestructuras singulares y pabellones deportivos, principalmente, disponibles en la ciudad:

- Palacio de Deportes (Zona Universidad).
- Pabellón Deportivo Siglo XXI (Zona Actur).
- Pabellón municipal Príncipe Felipe (Zona San José).
- Campo Fútbol Romareda (Zona Universidad).
- Centro Aragonés del Deporte (Zona Actur).
- Nuevo Estadio de Fútbol (Zona San José).
- Centro Deportivo Río Ebro (La Almozara).
- Centro Deportivo Militar El Soto (La Almozara).
-
- PDM Arrabal.
- PDM Cesar Augusto (Zona Universidad).
- PDM Ciudad de Zaragoza (Zona Delicias).
- PDM Fernando Escartín (Zona Delicias) .
- PDM La Jota (Zona El Rabal).
- PDM Monsalud (Zona Delicias).
- PDM Ramiro Soláns (Zona Oliver).
- PDM Río Ebro (Zona Actur).
- PDM San Braulio (Zona Rabal).
- PDM Santo Domingo (Zona Casco Histórico).
- PDM Tenerías (Zona Casco Histórico). Fuente: Atlas de Zaragoza. 2009.
- PDM Miralbueno (Zona Miralbueno).

VIII. INVENTARIO DE EXPERIENCIAS MUNICIPALES DE PROYECCIÓN EXTERIOR

Como paso previo al análisis de la trayectoria en proyección exterior de Zaragoza se considera necesario tener presente las experiencias previas de la ciudad y su ayuntamiento en iniciativas en proyectos y redes de ciudades. Estas actuaciones constituyen la materialización de los esfuerzos de las últimas décadas para estar presente en foros y temáticas internacionales

Figura 6. Triple vertiente del inventario de experiencias municipales



Fuente: elaboración propia

Estas tres vertientes ofrecen una imagen fiel del histórico y de la realidad actual de los esfuerzos de proyección exterior de la ciudad de Zaragoza.

VIII.1. Redes de ciudades

Zaragoza participa hasta en 49 redes de ciudades y redes de colaboración, tanto a nivel internacional, nacional y regional. En detalle, 16 redes internacionales, 11 redes europeas, 11 redes de ámbito nacional y autonómico, 4 asociaciones de municipios y 7 redes de catalogación diversa, no incluidas en las anteriores.

La fuente de estas redes proviene de los agentes municipales que las han facilitado, así como de la propia información disponible en la web municipal.

REDES DE CIUDADES INTERNACIONALES				
RED	SERVICIO/ÁREA AYUNTAMIENTO	DESCRIPCIÓN	ENLACE WEB	LOGO
Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU)	Ebropolis/ETOPÍA	El Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano, es una asociación de sesenta y ocho ciudades vinculadas por la planificación estratégica urbana (PEU). Se constituyó en Barcelona en 1993 para compartir en red los beneficios derivados del seguimiento de procesos de PEU. La Sede Central está ubicada en Barcelona, España.	https://www.cideu.org/	
Asociación Internacional de Ciudades Educadoras (AICE)	Servicio de Educación	Se inició como movimiento en 1990 en Barcelona, cuando un grupo de ciudades representadas por sus gobiernos locales planteó el objetivo común de trabajar conjuntamente en proyectos y actividades para mejorar la calidad de vida de los habitantes. En 1994 se formaliza como Asociación Internacional, contando hoy con más de 300 ciudades de 31 países. La Sede Europea se encuentra en Barcelona, España.	http://w10.bcn.es/APPS/eduportal/pubPortadaAc.do	
Asociación de Gobiernos Locales para la Sostenibilidad (ICLEI)	Agencia de Medio Ambiente y Sostenibilidad	Más de 475 ciudades forman parte de esta asociación a nivel mundial cuyo objetivo es el de crear una red de municipios activos y comprometidos con el desarrollo medioambiental sostenible. La Sede Europea se encuentra en Friburgo, Alemania.	https://iclei.org/	
Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA). (*)	Zaragoza Turismo	Es una Red de profesionales que cuenta con miembros en más de 80 países. Sus asociados representan a los principales especialistas en el ámbito de la organización de eventos y congresos internacionales. ICCA tiene oficinas en Malasia, Estados Unidos y Paraguay. Su sede Europea se encuentra en Amsterdam, Holanda.	https://www.iccaworld.org/	
OMT- Organización mundial del turismo (miembro afiliado)	Zaragoza Turismo	La Organización Mundial del Turismo es un organismo internacional creado en 1975 que tiene como propósito promover el turismo. Formalmente vinculada a las Naciones Unidas desde 1976 al transformarse en una agencia ejecutiva del PNUD.	https://www.unwto.org/es	
Red Internacional de Alcaldes por la Paz: "Mayor's for Peace"	Oficina de Relaciones Institucionales	Asociación internacional compuesta por ciudades de todo el mundo que han manifestado expresamente su apoyo al programa del Alcalde Araki, anunciado en 1982. Su principal misión es la lucha por la abolición de las armas nucleares. Actualmente unas mil ciudades de 114 países forman parte de la misma y su sede se encuentra en la ciudad de Hiroshima, Japón.	www.mayorsforpeace.org	
Red Mundial de Ciudades Amigables con las personas mayores	Oficina del Mayor	La misión de la Red es estimular y favorecer que las ciudades y comunidades de todo el mundo sean cada vez más amigables con las personas mayores, y lo hace a través de :inspirar el cambio, mostrando lo que se puede hacer y cómo se puede hacer; conectar ciudades y comunidades en todo el mundo para facilitar el intercambio de información, conocimiento y experiencia; y apoyar a las ciudades y comunidades para encontrar soluciones innovadoras y basadas en la evidencia.	https://ciudadesamigables.imserso.es	

REDES DE CIUDADES INTERNACIONALES				
RED	SERVICIO/ÁREA AYUNTAMIENTO	DESCRIPCIÓN	ENLACE WEB	LOGO
Red de Ciudades por los derechos digitales	Servicio de Ciudad Inteligente/ETOPÍA	<p>Barcelona, Nueva York y Ámsterdam lideran la campaña global que tiene por objetivo sumar cien ciudades en cien días a la Coalición de Ciudades por los Derechos Digitales. Ámsterdam, Barcelona y Nueva York, las tres ciudades impulsoras de esta alianza, formalizaron su compromiso para trabajar conjuntamente en la protección de los derechos digitales de sus ciudadanos y ciudadanas en el marco de la última Smart City Expo World Congress.</p> <p>La coalición tiene por objetivo alcanzar los cinco principios siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso universal e igualitario a internet, alfabetización digital. 2. Privacidad, protección de datos y seguridad. 3. Transparencia, rendición de cuentas y no discriminación de datos, contenidos y algoritmos. 4. Democracia participativa, diversidad e inclusión. 5. Estándares de servicio digital abiertos y éticos. <p>Desde que se creó en noviembre de 2018, la coalición ha incrementado el número de signatarios hasta llegar a los 26 actuales, y sigue recogiendo adhesiones.</p> <p>Las ciudades adheridas hasta ahora son Barcelona, Nueva York, Ámsterdam, Austin (EE. UU.), Atenas, Berlín, Bratislava, Cary (EE. UU.), Chicago, Cluj-Napoca (Rumanía), Grenoble, Guadalajara (México), Helsinki, Kansas City, Londres, Los Ángeles, Lyon, Milán, Moscú, Filadelfia, Portland, San José, Tirana, Turín, Viena y Zaragoza.</p>	<p>https://citiesfordigitalrights.org/</p>	
Red de Ciudades que caminan	Servicio de Movilidad Urbana	<p>La Red de Ciudades que Caminan es una asociación internacional sin ánimo de lucro, abierta a ayuntamientos y otras administraciones públicas comprometidas con la caminabilidad. Nuestro objetivo principal es que los viandantes sean máximos protagonistas de la movilidad urbana y del espacio público. La integración en la Red implica un compromiso con la mejora del espacio público como lugar para caminar, estar y socializar, abordando proyectos para fomentar la caminabilidad y, en relación con ésta, la movilidad sostenible, la accesibilidad universal, la seguridad vial, la calidad del medio ambiente urbano y la autonomía infantil.</p>	<p>https://ciudadesquecaminan.org/</p>	

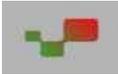
REDES DE CIUDADES EUROPEAS				
RED	SERVICIO/ÁREA	DESCRIPCIÓN	ENLACE WEB	LOGO
European Cities Marketing (ECM)	Zaragoza Turismo	Asociación de Oficinas de Turismo, Oficinas de Congresos y organizaciones de marketing de la ciudades en Europa.	https://www.europeancitiesmarketing.com/	
Cities for mobility	Servicio de Movilidad Urbana	Ciudades para la Movilidad" es una red de municipios, empresas, instituciones de investigación y organizaciones de la sociedad civil que cooperan en la elaboración, aplicación y difusión de políticas y medidas innovadoras para la movilidad urbana sostenible.	https://www.cities-for-mobility.net/	
Coalición Europea de Ciudades contra el Racismo	Oficina Técnica de Planificación y Programación del Área de Acción Social y Familia	Impulsada desde la UNESCO, y constituida durante la celebración de la 4ª Conferencia Europea de ciudades por los Derechos Humanos, que tuvo lugar en Nüremberg (Alemania), en Diciembre de 2004. Se trata de una red de ciudades interesadas en el intercambio de experiencias que les permita conocer otras fórmulas para mejorar su lucha contra el racismo y elaborar un Plan de Acción Común. Actualmente son 50 ciudades europeas las que integran esta Red, habiéndose constituido igualmente la sección Española de la misma.	https://en.unesco.org/themes/fostering-rights-inclusion/iccar	
Eurocities	Alcaldía/Oficina Proyección Exterior	La principal Red de Ciudades Europeas. Creada en 1986, Eurocities es una red de 120 ciudades metropolitanas, incluyendo 105 ciudades de la Unión Europea y 15 ciudades de otros países Europeos. Eurocities, está abierta a todos los gobiernos municipales elegidos democráticamente así como a sus socios económicos y científicos (Cámaras de Comercio y Universidades) en las ciudades que cuentan con preferencia con un mínimo de 250.000 habitantes. Su sede se encuentra en Bruselas, Bélgica.	www.eurocities.eu/	
EURODESK: Red de Información Europea de Información Juvenil	Servicio de Juventud	Participan más de 500 centros de información juvenil de 27 países europeos. Proporciona un único acceso a la información europea para jóvenes y para aquéllos que trabajan con ellos.	https://eurodesk.eu/	

REDES DE CIUDADES EUROPEAS				
RED	SERVICIO/ÁREA	DESCRIPCIÓN	ENLACE WEB	LOGO
Foro Europeo de Seguridad Urbana (EFUS)	Policía Local	Red europea de 250 autoridades locales establecido en 1987, en Barcelona, bajo la iniciativa de Gilbert Bonnemaïson, alcalde del Epinay-sur-Seine, y bajo el auspicio del Consejo de Europa. La red trata de reforzar las políticas de reducción de la criminalidad y promueve el rol de las autoridades locales en las políticas nacionales y Europeas.	https://efus.eu/en/	
Red Europea de Arte Digital y Ciencia	Servicio de Ciudad Inteligente (ETOPÍA)	La Red Europea de Arte Digital y Ciencia está formada por siete integrantes: Science Gallery (Irlanda), GV Art (Reino Unido), DIG Gallery (Eslovaquia), LABoral (España), Kapeliča Gallery (Eslovenia), Center for the Promotion of Science (Serbia) y Fundación Zaragoza Ciudad del Conocimiento / Etopia Centro de Arte y Tecnología (España). Esta red está cofinanciada por el programa Europa Creativa de la Unión Europea y entre sus objetivos destaca la interdisciplinariedad entre la ciencia más avanzada y la vanguardia creativa del arte digital, crear un circuito europeo capaz de promover y exhibir obras y proyectos en este nuevo campo, y llegar a nuevas audiencias para estas prácticas creativas. Desplegado en 2014-2017 por la Fundación Zaragoza Ciudad del Conocimiento.	https://www.fundacionzcc.org/es/	
HOUSING EUROPE	Zaragoza Vivienda	Housing Europe es la Federación Europea de Vivienda Pública, Cooperativa y Social. Desde 1988 es una red de 45 federaciones nacionales y regionales que reúnen 43,000 proveedores de vivienda en 24 países. Juntos administran más de 26 millones de hogares, aproximadamente el 11% de las viviendas existentes en Europa.	http://www.housingeurope.eu/	

REDES NACIONALES Y AUTONÓMICAS				
RED	SERVICIO/ÁREA	DESCRIPCIÓN	ENLACE WEB	LOGO
Spain Convention Bureau (SCB)	Zaragoza Turismo	El Spain Convention Bureau (SCB) es una red de entidades locales que agrupa en la actualidad a 57 destinos de congresos. Se constituyó en 1984 en el seno de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), como una sección especializada, con la denominación de Sección Española de Ciudades de Congresos.	http://scb.es/	
Saborea España	Zaragoza Turismo	Saborea España es la marca del turismo gastronómico español. Se trata de la primera plataforma nacional con vocación internacional que potencia el turismo y la gastronomía de nuestro país. Está compuesta por la Hostelería de España, la Federación de asociaciones de cocineros y reposteros de España (FACYRE), la Organización Europea de Cocineros (Euro-Toques), la Asociación Española de destinos para la promoción del turismo gastronómico y Paradores de Turismo, y cuenta con el apoyo institucional de Turespaña (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo).	http://tastingspain.es/	
Federación Española de Empresas Organizadoras profesionales de Congresos.	Zaragoza Turismo y ZCB (Zaragoza Convention Bureau).	La Federación es el órgano de referencia en la industria congresual en España, defensora de los profesionales que conforman el sector, órgano consultor para aquellos estamentos oficiales que así lo requieran e interlocutor con el resto de Asociaciones y Federaciones dentro del sector MICE español y europeo.	https://opcspain.org/quienes-somos/	
Red de ciudades por la bicicleta	Servicio de Movilidad Urbana	La Red de Ciudades por la Bicicleta es una asociación compuesta por ciudades y territorios españoles que tiene por objeto la generación de una dinámica conjunta con el fin de facilitar, hacer más segura y desarrollar la circulación de los ciclistas, especialmente en el medio urbano.	https://www.ciudadesporlabicicleta.org/	
Red de ciudades por la agroecología	Servicio de Medio Ambiente y Sostenibilidad	La Red de Ciudades por la Agroecología es una asociación formada por entidades locales españolas. Tiene por objeto la generación de una dinámica entre entidades locales con el fin de construir sistemas alimentarios locales, respetuosos con el medio ambiente, sostenibles, inclusivos, resilientes, seguros y diversificados que aseguren comida saludable, sostenible y accesible al conjunto de la población, y que potencien el empleo local, en línea con las perspectivas de la agroecología y la soberanía alimentaria.	https://www.ciudadesagroecologicas.eu/	
Red de Gobiernos Locales +Biodiversidad	Servicio de Medio Ambiente y Sostenibilidad	La Red de Gobiernos Locales +Biodiversidad tiene por objeto la creación de un marco estable que impulse y promueva, en el conjunto de los Gobiernos Locales españoles, la adopción de políticas, planes y programas en materia de la conservación y el fomento de la biodiversidad, la protección del medio hídrico, la restauración de espacios naturales degradados, la mejora de la conectividad ecológica y la salvaguarda de los ecosistemas.	www.redbiodiversidad.es/	

REDES NACIONALES Y AUTONÓMICAS				
RED	SERVICIO/ÁREA	DESCRIPCIÓN	ENLACE WEB	LOGO
Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI)	Servicio de Ciudad Inteligente/ETOPIA	La Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI) empezó a gestarse en junio de 2011 con la firma del 'Manifiesto por las Ciudades Inteligentes. Innovación para el progreso', cuyo compromiso era crear una red abierta para propiciar el progreso económico, social y empresarial de las ciudades a través de la innovación y el conocimiento, apoyándose en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Tras la sesión fundacional, celebrada en Logroño, y sendas sesiones de organización de los grupos de trabajo en A Coruña y Murcia, la Red se constituye formalmente en junio de 2012 en Valladolid. RECI está actualmente presidida por Pablo Hermoso de Mendoza, alcalde de Logroño. Su objetivo es intercambiar experiencias y trabajar conjuntamente para desarrollar un modelo de gestión sostenible y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, incidiendo en aspectos como el ahorro energético, la movilidad sostenible, la Administración electrónica, la atención a las personas o la seguridad. Actualmente, RECI está formada por 83 ciudades.	http://reddecidadesinteligentes.es/	
Red de Entidades de Desarrollo Local (REDEL)	Zaragoza Activa	REDEL se constituye como una Red de entidades expertas en desarrollo local que trabaja para la mejora continua de las organizaciones a través de la reflexión, la gestión del conocimiento y la colaboración, buscando el reconocimiento y la puesta en valor a nivel técnico y político del desarrollo local y su proyección a nivel internacional. La propuesta de REDEL surge de la necesidad de colaborar y trabajar con otras entidades para el desarrollo local a nivel estatal. Con este objetivo conforma REDEL, con la participación de entidades de desarrollo local referentes en el estado.	https://asociacionredel.com/	
Red de Ciudades AVE	Zaragoza Turismo	Se crea en Junio de 2004 y está integrada por: Barcelona, Ciudad Real, Córdoba, Guadalajara, Lleida, Madrid, Sevilla, Calatayud y Zaragoza. Los objetivos de la Red de ciudades AVE tienen como fin último la promoción de los destinos que la integran desde la perspectiva de ciudades comunicadas por la línea de alta velocidad.	https://avexperience.es/	
Red de Ciudades Españolas por el Clima y Adhesión de la carta de la Tierra-Convenio FEMP-MMA.	Servicio de Medio Ambiente y Sostenibilidad	Creada el 1 de Junio de 2005 en Getafe, Madrid y vinculada a la FEMP-Federación Española de Municipios y Provincias. La actividad de la red está dirigida a la promoción de las políticas de desarrollo sostenible, al impulso de las políticas locales de lucha contra el cambio climático, así como al cumplimiento del protocolo de Kioto, la Agenda 21 Local y la Carta de Aalborg 10. Actualmente son 109 ciudades españolas las que integran la Red.	http://www.redciudadesclima.es/	

REDES NACIONALES Y AUTONÓMICAS				
RED	SERVICIO/ÁREA	DESCRIPCIÓN	ENLACE WEB	LOGO
La Asociación Española de Gestores Públicos de Vivienda y Suelo (AVS)	Zaragoza Vivienda	AVS. Asociación de Vivienda y Suelo, de carácter nacional, que agrupa a las gestoras públicas similares a ZV. ZV es socio fundador y está en el comité ejecutivo. Asimismo, desde ZV se realiza la coordinación nacional de la acción social. También se ha participado muy activamente en el Grupo técnico de rehabilitación.	https://gestorespublicos.org/	
Red Estatal de Ciudades Educadoras (RECE)	Servicio de Educación	En el año 1996, en el marco de los estatutos de la Asociación Internacional de Ciudades Educadoras (AICE), las ciudades españolas asociadas a ella se constituyeron como una red territorial, dando lugar a la Red Estatal de Ciudades Educadoras (RECE).	https://www.edcities.org/rece/	
ICOM (Consejo Internacional de Museos)- ESPAÑA	Servicio de Cultura	El ICOM es una organización internacional de museos y profesionales, dirigida a la conservación, mantenimiento y comunicación del patrimonio natural y cultural del mundo, presente y futuro, tangible e intangible.	https://www.icom-ce.org/	
Red AFRICagua	Servicios Sociales Especializados (Cooperación al desarrollo)	AFRICagua es un programa de codesarrollo que promueve el desarrollo local en África Subsahariana implicando a la cooperación aragonesa y al tejido asociativo migrante y afrodescendiente aragonés, en la consecución del derecho al desarrollo en la lucha contra la pobreza y la exclusión, al mismo tiempo que se fomenta una ciudadanía integradora, intercultural y transnacional en Aragón. Este programa fomenta el desarrollo de las localidades africanas vinculadas a Aragón a través de sus ciudadanos de origen subsahariano, a partir del empoderamiento de las asociaciones zaragozanas integradas por personas de origen subsahariano, y la visibilización de las comunidades africanas como espacios sociales translocales para el desarrollo humano y sostenible de África y para una ciudadanía aragonesa integradora, intercultural y globalizada. Contribuimos a que Zaragoza sea una ciudad global, comprometida y diversa.	https://www.africagua.org	
EUROPARC	Servicio de Parques y Jardines, e Infraestructura Verde.	Protegidas. EUROPARC-España es desde 1993 el principal foro profesional de las áreas protegidas en España, donde se discuten y elaboran propuestas para la mejora de los espacios naturales.	http://www.redeuroparc.org/	
Red Estatal Ciudades Acogida Refugiados	Servicios Sociales	La Red de Municipios de Acogida de Refugiados recoge el sentir de muchos Alcaldes y Alcaldesas que se sienten comprometidos y responsables, como representantes de las instituciones más cercanas al ciudadano y sus problemas, ante el inmenso reto humanitario al que se enfrentan actualmente las sociedades más avanzadas.	http://www.femp.es/comunicacion/noticias/red-de-municipios-de-acogida-de-refugiados-de-la-femp	

ASOCIACIONES DE MUNICIPIOS				
RED	SERVICIO/ÁREA	DESCRIPCIÓN	ENLACE WEB	LOGO
CGLU: Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (*)	Alcaldía	El CGLU se puso en marcha en 2004, mediante la unión de las redes de la Unión Internacional de Autoridades Locales (IULA), la Federación Mundial de Ciudades (FMCU) y Metrópolis. La misión es ser la voz unida y representación mundial de los gobiernos locales democráticos, promoviendo sus valores, objetivos e intereses, a través de la cooperación entre los gobiernos locales, y ante la amplia comunidad internacional. Cuenta con miembros en más de 100 países y su sede se encuentra en la ciudad de Barcelona, España,	https://www.uclg.org	
FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias).	Alcaldía/Varios Servicios y Áreas	Es una Asociación de Entidades Locales que agrupa Ayuntamientos, Diputaciones, Consejos y Cabildos Insulares, en total más de 6.900 municipios españoles. Fue declarada como Asociación de Utilidad Pública mediante Acuerdo de Consejo de Ministros de 26 de junio de 1985. Es la Sección Española del Consejo de Municipios y Regiones de Europa (CMRE), y sede oficial de la Organización Iberoamericana de Cooperación Intermunicipal (OICI). Su sede oficial se encuentra en Madrid, España.	http://www.femp.es/	
FAMCP (Federación Aragonesa de Municipios, Comarcas y Provincias).	Alcaldía	Nace en 1988 y en la actualidad forman parte de la misma unos 600 Ayuntamientos Aragoneses. Sus objetivos son entre otros: La defensa de los intereses de las entidades locales, y la autonomía local, así como el desarrollo y la consolidación del espíritu democrático en el ámbito municipal, basado en la autonomía y la solidaridad entre los entes locales. Se integra en la FEMP y tiene su sede en la ciudad de Zaragoza.	www.famcp.es	

OTRAS				
RED	SERVICIO/ÁREA	DESCRIPCIÓN	ENLACE WEB	LOGO
AEOPAS (Asociación Española de Operadores Públicos de Abastecimiento y Saneamiento)	Ecociudad Zaragoza	Pueden ser miembros de la Asociación Estatal de Operadores Públicos de Abastecimiento y Saneamiento, aquéllas entidades públicas que desarrollen su actividad en el marco de la prestación de los servicios públicos asociados al ciclo integral del agua, cualquiera que sea su forma legal, incluyendo: Corporaciones locales, asociaciones de corporaciones locales o de éstas con otros niveles de gobierno, u otros organismos públicos de cualquier tipo a nivel local, regional o estatal. Empresas de propiedad pública cualquiera que sea su forma legal siempre que sean el 100% propiedad de una o más instituciones públicas. Organizaciones de consumidores y usuarios, asociaciones vecinales, sindicatos, ONG, fundaciones y universidades, así como cualesquiera otra entidad sin ánimo de lucro que, identificándose con el ideario de la Asociación, se comprometan a apoyar la consecución de alguno de los objetivos establecidos en el artículo.	https://www.aeopas.org/	
AEAS (Asociación Española del Agua)	Ecociudad Zaragoza	La Asociación Española de Abastecimientos de Agua y Saneamiento, es una asociación profesional sin ánimo de lucro para la promoción y el desarrollo de los aspectos científicos, técnicos, administrativos y legales de los servicios urbanos de abastecimiento de agua y saneamiento. Su origen se remonta al año 1971, cuando los miembros del Comité Español de la International Water Supply Association (WSA) decidieron constituir una asociación nacional que, a imagen de la asociación internacional, se ocupara de todas las facetas del ciclo urbano del agua. Cuenta en la actualidad con 330 asociados y las entidades operadoras integradas en la asociación prestan servicio a más de 35 millones de habitantes en más de 1.700 municipios españoles.	www.aeas.es/	
Pacto de los Alcaldes para el Clima y la Energía	Servicio de Medio Ambiente y Sostenibilidad	El Pacto de los Alcaldes para el Clima y la Energía está abierto a todas las autoridades locales democráticamente constituidas con/por representantes electos, independientemente de su tamaño y del estadio de implantación de sus políticas en materia de energía y clima. Los compromisos para los firmantes del Pacto están ligados al marco político de la UE en materia de clima y energía: el paquete por el clima y la energía para 2020 para los firmantes que se han incorporado entre 2008 y 2015, y el marco por el clima y la energía para 2030, así como la Estrategia de la UE para la adaptación al cambio climático en el caso de los firmantes que lo hayan hecho después de 2015. Los firmantes del Pacto se comprometen a adoptar un enfoque integrado a la mitigación del cambio climático y la adaptación a este. Se requiere que preparen, en los primeros dos años de su adhesión, un Plan de Acción para El Clima y la Energía Sostenible con los objetivos de recortar las emisiones de CO2 en al menos un 40 % para 2030 y aumentar la resiliencia al cambio climático.	https://www.pactodelosalcaldes.eu/es/	

OTRAS				
RED	SERVICIO/ÁREA	DESCRIPCIÓN	ENLACE WEB	LOGO
Comunidad #Por el Clima	Servicio de Medio Ambiente y Sostenibilidad	La Comunidad #PorElClima nace para acelerar la acción climática en los diferentes sectores de la sociedad. Y entre sus objetivos está reunir a los pioneros, a los que ya están luchando frente a la crisis climática y reduciendo sus emisiones para lograr el objetivo 1.5 y la neutralidad en carbono para 2050.	https://poreclima.es/index.php	
Club Nihao Zaragoza	Zaragoza Turismo	El Club Nihao Zaragoza es ya una realidad. Se trata de un club de producto pionero en España que agrupa a los agentes locales interesados en trabajar el turismo chino, avanzando en la línea de colaboración público-privada que se desarrolla en otros ámbitos como el de los eventos y congresos. El club promocionará la ciudad de Zaragoza en el mercado chino, esto es, con turoperadores y turistas. La herramienta principal del proyecto es la web. Se promocionará el destino y los agentes locales que formen parte de este club de producto. Se trata de la única asociación web turística de una ciudad española con destino.	https://www.nihaozaragoza.cn/	
Living in-eu (Declaración transformación digital en ciudades).	Servicio de Ciudad Inteligente (ETOPÍA)	En momentos en que las ciudades y las comunidades buscan soluciones digitales para abordar una gama cada vez mayor de desafíos interconectados, debemos impulsar estos esfuerzos a través de una 'Vía Europea' donde las soluciones digitales ayudan a crear lugares donde las personas disfrutan de vivir y trabajar.	https://www.living-in.eu/	
Zaragoza Ciudad Amiga de la Infancia y la Adolescencia. (*)	Oficina Técnica de Planificación y Programación del Área de Acción Social y Familia	El programa CAIA incentiva la creación de Planes Locales de Infancia y Adolescencia, promueve la participación ciudadana de niños, niñas y adolescentes en la vida del municipio, impulsa aquellas políticas municipales que favorezcan el desarrollo de los derechos de la infancia y adolescencia, dinamiza a la ciudadanía para que colabore en los procesos generados y promueve la coordinación institucional, así como el trabajo en red de los distintos municipios que forman esta iniciativa. El Programa CAIA cuenta con cuatro enfoques: Trabajo en RED entre Gobiernos Locales, otras instituciones públicas y organizaciones sociales. Participación de la infancia en las decisiones del Gobierno Local. Equidad: protección de la infancia con mayor riesgo. Agenda 2030: incorporación de los objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados en 2015 por la Asamblea de Naciones Unidas. El sello tiene vigencia durante cuatro años tras los cuales el Gobierno Local puede optar a su renovación.	https://www.zaragoza.es/sede/portal/derechos-sociales/ciudad-infancia/	
Agencia Europea de Información y Asesoramiento para Jóvenes (ERYICA).(*)	Servicio de Juventud	Es una asociación sin ánimo de lucro con base en Luxemburgo. Se fundó el 17 de abril de 1986 en Madrid.	https://www.eryica.org	

OTRAS				
RED	SERVICIO/ÁREA	DESCRIPCIÓN	ENLACE WEB	LOGO
Organización Mundial de Turismo (UNWOTO)	Zaragoza Turismo	La OMT es la agencia de las Naciones Unidas responsable de la promoción de un turismo responsable, sostenible y universalmente accesible. Zaragoza es miembro afiliado.	https://www.unwto.org/es	
Saborea España	Zaragoza Turismo	Saborea España es la marca del turismo gastronómico español. Se trata de la primera plataforma nacional con vocación internacional que potencia el turismo y la gastronomía de nuestro país. Está compuesta por la Hostelería de España, la Federación de asociaciones de cocineros y reposteros de España (FACYRE), la Organización Europea de Cocineros (Euro-Toques), la Asociación Española de destinos para la promoción del turismo gastronómico y Paradores de Turismo, y cuenta con el apoyo institucional de Turespaña (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo).	http://tastingspain.es/	
AEOPAS (Asociación Española de Operadores Públicos de Abastecimiento y Saneamiento)	Ecociudad Zaragoza	Pueden ser miembros de la Asociación Estatal de Operadores Públicos de Abastecimiento y Saneamiento, aquéllas entidades públicas que desarrollen su actividad en el marco de la prestación de los servicios públicos asociados al ciclo integral del agua, cualquiera que sea su forma legal, incluyendo: Corporaciones locales, asociaciones de corporaciones locales o de éstas con otros niveles de gobierno, u otros organismos públicos de cualquier tipo a nivel local, regional o estatal. Empresas de propiedad pública cualquiera que sea su forma legal siempre que sean el 100% propiedad de una o más instituciones públicas. Organizaciones de consumidores y usuarios, asociaciones vecinales, sindicatos, ONG, fundaciones y universidades, así como cualesquiera otra entidad sin ánimo de lucro que, identificándose con el ideario de la Asociación, se comprometan a apoyar la consecución de alguno de los objetivos establecidos en el artículo.	https://www.aeopas.org/	
AEAS (Asociación Española del Agua)	Ecociudad Zaragoza	La Asociación Española de Abastecimientos de Agua y Saneamiento, es una asociación profesional sin ánimo de lucro para la promoción y el desarrollo de los aspectos científicos, técnicos, administrativos y legales de los servicios urbanos de abastecimiento de agua y saneamiento. Su origen se remonta al año 1971, cuando los miembros del Comité Español de la International Water Supply Association (IWSA) decidieron constituir una asociación nacional que, a imagen de la asociación internacional, se ocupara de todas las facetas del ciclo urbano del agua. Cuenta en la actualidad con 330 asociados y las entidades operadoras integradas en la asociación prestan servicio a más de 35 millones de habitantes en más de 1.700 municipios españoles.	www.aeas.es/	

VIII.2. Proyectos con proyección exterior de Zaragoza

Este apartado describe los proyectos actuales y pasados en los que el Ayuntamiento de Zaragoza participa o ha participado como socio o líder. En total, se ha identificado 17 proyectos europeos en desarrollo, 16 ya finalizados y dos proyectos adicionales.

Dentro de los proyectos actualmente en desarrollo, destaca la Oficina Técnica de Participación, con 5 proyectos sobre gobernanza local y mejora de procedimientos en aras a la transparencia. Los servicios de Movilidad Sostenible, Ciudad Inteligente, Zaragoza Dinámica y Zaragoza Cultural.

Zaragoza Vivienda destaca en los proyectos ya finalizados, con 8 de los 17 proyectos, en torno al desarrollo urbano en la temática de cooperación, a los programas sociales urbanos y a la eficiencia energética en las ciudades; le sigue la Agencia de Medio Ambiente y Sostenibilidad, con 3 proyectos, ligados al programa LIFE.

Finalmente, los dos proyectos adicionales identificados con los servicios municipales corresponden al *Festival Asalto*, organizado por Zaragoza Cultural; y el proyecto *Doing Business*, donde participa el Área de Urbanismo, proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su aplicación en el ámbito subregional.

La fuente de estos proyectos proviene de los agentes municipales que los han facilitado, así como de la propia información disponible en la web municipal

PROYECTOS EUROPEOS EN DESARROLLO				
PROYECTO	SERVICIO/ÁREA AYUNTAMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	ENLACE WEB	LOGO
Proyecto: Slidewiki	Oficina Técnica de Participación	El proyecto comenzó en 2016 con 17 miembros de Europa y Brasil que utilizaban la plataforma con base en Alemania. Los objetivos del programa son crear una plataforma a gran escala para el aprendizaje accesible utilizando tecnología didáctica, reconocimiento de habilidades y colaboración global.	https://slidewiki.eu/	
Proyecto: Mobile-Age	Oficina Técnica de Participación/Oficina del Mayor	El Proyecto <i>Mobile Age</i> pretende incluir a las personas mayores en el uso de los servicios públicos digitales mediante el desarrollo de aplicaciones móviles basadas en datos abiertos de las Administraciones Públicas fomentando su acceso a la participación ciudadana y la transparencia a través del intercambio y aprovechando de las tecnologías móviles.	https://www.mobile-age.eu/	
Proyecto: Clarity	Oficina Técnica de Participación	El Proyecto <i>Clarity</i> es un proyecto llevado por internacionales de auditoría, de manera que no haya ambigüedad acerca de los requisitos a cumplir por los auditores y así facilitar que se puedan adoptar por nuevos países, entre ellos los de la Unión Europea.	https://eshorizonte2020.es/	
Proyecto: TheyBuyForYou	Oficina Técnica de Participación	Centrado en la eficiencia y la transparencia de los procesos de contratación y gestión del gasto público, reúne a entidades de España, Noruega, Italia, Reino Unido y Eslovenia y tiene como objetivo desarrollar herramientas y servicios que permitan un mejor uso de los datos abiertos. El proyecto será útil a empresas, administraciones públicas, periodistas de datos, activistas de transparencia o ciudadanía en general interesados por profundizar en este tipo de procesos públicos.	https://theybuyforyou.eu/ https://eshorizonte2020.es/	
Proyecto: TRAMPOLIN	Servicio de Juventud	El objetivo de TRAMPOLINE es aumentar el número de jóvenes que obtienen un primer empleo (alrededor de 500). De él se desprenden dos objetivos operativos: apoyar, por un lado, la formación y la movilidad de los jóvenes y reforzar, por otro, las estructuras que les prestan apoyo a través de sus Centros de Información Juvenil y los servicios públicos de orientación y empleo. El proyecto creará una Red para la Movilidad Transfronteriza de los Jóvenes que continuará con sus funciones más allá de la duración del proyecto.	https://www.poctefa.eu/	

PROYECTOS EUROPEOS EN DESARROLLO				
PROYECTO	SERVICIO/ÁREA AYUNTAMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	ENLACE WEB	LOGO
Proyecto: Linking Zaragoza 2016-ES-TM-0133-S	Servicio de Movilidad Urbana	El proyecto se centra en temas de movilidad sostenible urbana y metropolitana, teniendo como punto de referencia la Estación Intermodal Zaragoza-Delicias, incluida en la red principal ferroviaria europea. Se pretende incrementar la conectividad de la Estación con el entorno urbano y metropolitano y mejorar la funcionalidad y accesibilidad de la propia estación y su entorno para facilitar la movilidad de pasajeros, en particular, de personas mayores y con movilidad reducida. Junto a ello, se busca analizar las mejoras en la accesibilidad mediante bicicleta y fortalecer el uso del vehículo eléctrico.	https://ec.europa.eu/inea/en/connecting-europe-facility/cef-transport/2016-es-tm-0133-s	
Proyecto BUILDHEAT: Investigar y testear sobre soluciones enfocadas a la reducción del consumo energético	Zaragoza Vivienda	El objetivo es el de conseguir soluciones replicables para la rehabilitación de viviendas residenciales focalizando en los consumos en calefacción y refrigeración.	http://www.buildheat.eu	
Proyecto: PYRENART	PMAEI y Zaragoza Cultural	El objetivo del proyecto es coproducir de seis a nueve espectáculos entre 2018 y 2020 de compañías de teatro, danza y circo entre ciudades a ambos lados del Pirineo, para fomentar la internacionalización de empresas, compañías y artistas de las artes escénicas. Compuesta por nueve socios, entre los que hay administraciones públicas y organismos públicos y privados de España y Francia.	https://www.pyrenart.eu/	
PROYECTO ERASMUS + DE MOVILIDAD ZADY 2017 (2017-1-ES01-KA116-036092)	Zaragoza Dinámica	Becas para estancias formativas en centros de trabajo de otros países europeos del proyecto de movilidad 'Erasmus'	http://www.erasmusplus.gob.es/	
Proyecto: SmART Places	Servicio de Ciudad Inteligente	smARTplaces es un proyecto visionario de larga duración de desarrollo europeo co-fundado por el Programa Europa Creativa de la Unión Europea y que tiene por objeto revolucionar las formas de percepción y consumo de la cultura y el arte con la utilización de las nuevas tecnologías digitales y nuevas formas de mediación cultural.	https://smartplaces.eu/	

PROYECTOS EUROPEOS EN DESARROLLO				
PROYECTO	SERVICIO/ÁREA AYUNTAMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	ENLACE WEB	LOGO
Proyecto ADESTE+	Sociedad Zaragoza Cultural	<p>Adeste+ es un proyecto de cooperación a gran escala destinado a ampliar la participación cultural. Uno de los principales objetivos de Adeste+ es experimentar con procesos organizativos para trabajar en el desarrollo de audiencias y buscar un cambio organizativo y administrativo en las organizaciones culturales. Los socios artísticos pertenecen a diferentes disciplinas culturales: artes escénicas, museos y centros de producción multidisciplinares. Además de la estrategia #ZGZesCultura impulsada por el Área de Cultura del Ayuntamiento de Zaragoza, entre los socios artísticos, actores de primera magnitud como el Teatro Stabile di Torino (IT), Calouste Gulbenkian Foundation (PT), Croatia National Theatre I Zajc (HR), Mercury Theatre (UK), Norrebro Theatre (DK). Todos ellos trabajarán en estrecha colaboración con socios de investigación (Fundación Fitzcarraldo (IT), The Audience Agency (Reino Unido), Centro de Artes e Intercultura (DK), Deusto University (ES), Mapa das Ideias (PT), Melting Pro (IT), Fundación Kultura Nova (HR) y con socios institucionales (Compagnia di San Paolo, Ciudad de Zaragoza, Ciudad de Varsovia y las mismas fundaciones Gulbenkian y Kultura Nova. Zaragoza ya formó parte de Adeste Project</p> <p>Adeste + se basa en proyectos y experiencias anteriores. Zaragoza, junto a una parte de estos socios, ya formó parte de Adeste Project en 2013, y estuvo trabajando para experimentar nuevas formas de llevar al público al centro de las organizaciones culturales. En este contexto se desarrolló su Plan de Desarrollo de Audiencias. El supuesto general en el que se basa Adeste + es que para aumentar la participación cultural, las organizaciones culturales deben enfrentar un cambio de su gestión a través de enfoques innovadores. El desafío clave es poner a disposición una amplia gama de actividades culturales de calidad que ofrezcan oportunidades para que todos participen activamente.</p> <p>Además, Adeste + proporciona rutas de "desarrollo de capacidades" para organizaciones basadas en el "aprendizaje colaborativo", la producción de espectáculos, programas y actividades para diversos públicos y la creación de tres Escuelas de verano internacionales, en Lisboa, Rijeka y Turín.</p>	<p>https://www.adesteplus.eu/</p>	

PROYECTOS EUROPEOS EN DESARROLLO				
PROYECTO	SERVICIO/ÁREA AYUNTAMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	ENLACE WEB	LOGO
Proyecto Stars	Agencia de Medio Ambiente y Sostenibilidad	El proyecto europeo STARS (Acreditación y Reconocimiento de Desplazamientos Sostenibles para Colegios), tiene como objeto animar y premiar a los centros educativos que fomentan entre sus alumnos los desplazamientos sostenibles y seguros, tanto a pie como en bicicleta.	http://www.starsespaña.com/	
Proyecto City Keys	Servicio de Ciudad Inteligente (ETOPÍA)	Proyecto del 2020 Horizon, en el que se trata de establecer un set de KPIs para medir las capacidades y despliegue del concepto de smartcity, en el que Etopía ha jugado un papel significativo. Los institutos de investigación VTT (coordinador, Finlandia), AIT (Austria) y TNO (Países Bajos) cooperaron con cinco ciudades: Rotterdam, Tampere, Viena, Zagreb y Zaragoza y EUROCITIES para definir las necesidades, analizar los resultados existentes y desarrollar recomendaciones para el uso de indicadores de desempeño.	http://www.citykeys-project.eu/	
Proyecto Ciudades Abiertas (proyecto FEDER)	Oficina Técnica de Participación	Ciudades Abiertas, en clara alineación con el Plan Nacional de Ciudades Inteligentes, tiene como principal objetivo el desarrollo pleno de las políticas de Gobierno Abierto en las ciudades, mediante un impulso decidido de la publicación de datos abiertos, el desarrollo de procesos participativos y la publicación de servicios que favorezcan la transparencia por defecto. El 7 de diciembre de 2016, se firma un Convenio entre la agrupación de entidades en cooperación formada por los Ayuntamientos de A Coruña, Madrid, Santiago de Compostela y Zaragoza, y Red.es con el fin de desarrollar actuaciones encuadradas dentro del proyecto Ciudades Abiertas. El proyecto tiene un presupuesto de 2.090.461,80 euros, aportados en un 60% por el Ministerio de Economía y Empresa, a través de Red.es, y en un 40% por los cuatro consistorios. El desglose de este presupuesto entre estos consistorios es el siguiente: Ayuntamiento de A Coruña: 136.185,00 € Ayuntamiento de Madrid: 400.000,02 € Ayuntamiento de Santiago de Compostela: 199.999,80 € Ayuntamiento de Zaragoza: 99.999,90 € Este conjunto de actuaciones cuentan con la cofinanciación del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) a través del Programa Operativo Plurirregional de España (POPE) cuya finalidad es fortalecer la cohesión económica y social de la Unión Europea y corregir los desequilibrios entre sus regiones.	https://ciudades-abiertas.es/	

PROYECTOS EUROPEOS EN DESARROLLO				
PROYECTO	SERVICIO/ÁREA AYUNTAMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	ENLACE WEB	LOGO
LINKING ZARAGOZA (URBAN CONNECTIVITY WITH THE CORE NETWORK)	Servicio de Movilidad Urbana	Un proyecto liderado por el Ayuntamiento de Zaragoza, en colaboración con el Consorcio de Transportes del Área Metropolitana de Zaragoza, que se ejecutó en el marco del Programa Europeo Mecanismo Conectar Europa, en el sector del Transporte (CEF Transport), en la convocatoria de 2016. El proyecto Linking Zaragoza se centra en los temas de movilidad sostenible urbana y metropolitana teniendo como punto de centralidad a la Estación Intermodal Zaragoza-Delicias, incluida en la red principal ferroviaria europea. El proyecto busca incrementar la conectividad de la Estación Intermodal con el entorno urbano y metropolitano y mejorar la funcionalidad y accesibilidad de la propia estación y su entorno para facilitar la movilidad de pasajeros, en particular, de personas mayores y con movilidad reducida. Linking Zaragoza incluye una serie de actividades a desarrollar por ambas entidades solicitantes de la financiación para lograr el objetivo principal del Proyecto. Entre ellas, se incluyen apartados de la actualización del Plan de Movilidad Urbana y Sostenible de Zaragoza, del anteproyecto y proyecto de la Línea 2 del Tranvía, el impacto de la Estación Intermodal en los modos de transporte urbano e interurbano o la mejora de la conexión entre el Terminal-Intercambiador del Portillo con la Estación Intermodal. Junto a ello, se busca analizar las mejoras en la accesibilidad mediante bicicleta y fortalecer el uso del vehículo eléctrico.	http://linkingzgz.eu/	
Proyecto INCIT	Servicio de Movilidad Urbana	Proyecto sobre los diferentes modos de carga de vehículos eléctricos, junto con PSA y Renault. Dentro de este proyecto está previsto incluir una instalación de recarga por inducción para taxis y una estación de recarga para taxis, patinetes y motos eléctricas	https://cordis.europa.eu/project/id/875683	
Proyecto Senator	Servicio Ciudad Inteligente (ETOPIA) y Movilidad Urbana	Su adjudicación a Etopía es muy reciente. Se refiere a la optimización de datos logísticos en los procesos de la distribución de mercancías de última milla. Es un proyecto con un importe mayor al de los anteriores (400K€) y que empezará próximamente y supondrá una importante carga de trabajo. El operador logístico es Correos Express	https://www.senatorproject.eu/ http://es.toyenetopia.es/	

PROYECTOS EUROPEOS ANTERIORES				
PROYECTO	SERVICIO/ÁREA AYUNTAMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	ENLACE WEB	LOGO
Proyecto FIESTA: Acción Específica en Familias para el Ahorro de Energía. Programa: (CIP- IEE 2013).	Zaragoza Vivienda	El objetivo es ayudar a las familias a ahorrar energía en el hogar mediante auditorías en sus hogares, formación y creación de un punto de información ciudadana en la materia.	https://www.zaragozavivienda.es/M08_PROYECTOS-EUROPEOS/01%20ENACTIVO/index.asp	
Proyecto TRIBE: Formación hacia la eficiencia energética a través de nuevas tecnologías:	Zaragoza Vivienda	El objetivo es el de contribuir a un cambio de comportamiento de los ciudadanos hacia la eficiencia energética en los edificios (públicos y de viviendas) a través de su participación en un juego social: el juego TRIBE. En este juego se hace un avatar de los edificios monitorizados aportando Zaragoza una de sus sedes de oficinas: S. Pablo, 48 y 3 viviendas sociales en el barrio del Actur.	https://www.zaragozavivienda.es/M08_PROYECTOS-EUROPEOS/01%20ENACTIVO/index.asp	
Proyecto REVITASUD	Zaragoza Vivienda	El objetivo del proyecto fue el de analizar desde una perspectiva transnacional, la problemática común de los barrios residenciales construidos en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial (1945-1960) y presentar propuestas de actuación que mejoren la calidad de vida en estas áreas, fomentando su adecuada integración en el entramado urbano, con criterios de sostenibilidad ambiental y participación social. En el caso de Zaragoza se analizaron los barrios de las Fuentes y las Delicias.	https://www.zaragozavivienda.es/M08_PROYECTOS-EUROPEOS/01%20ENACTIVO/index.asp	
Proyecto EMPLEÁTE	Zaragoza Vivienda	EMPLEÁTE, fue un proyecto de inserción laboral y social en el que se trató de sacar el máximo provecho de los recursos para la inserción laboral ya existentes en Zaragoza, y a los que se suman los dispositivos propios del proyecto. El área temática elegida para el proyecto fue: "Facilitar el acceso y la reincorporación al mercado de trabajo de las personas que sufren dificultades para integrarse o reintegrarse en un mercado de trabajo que debe estar abierto a todos".	https://www.zaragozavivienda.es/M08_PROYECTOS-EUROPEOS/01%20ENACTIVO/index.asp	
Proyecto RENNAISANCE	Zaragoza Vivienda	El objetivo general era el de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía a través de un uso racional de la Energía que reduzca los impactos medioambientales. Esta iniciativa pretende propiciar el uso de energías renovables (solar, térmica, biomasa o solar fotovoltaica), optimizar las instalaciones térmicas y extrapolar los avances y las mejoras a los comercios, los colegios, los centros sanitarios y los deportivos, de forma que no sea una experiencia aplicada únicamente al ámbito residencial.	https://www.zaragozavivienda.es/M08_PROYECTOS-EUROPEOS/01%20ENACTIVO/index.asp	

PROYECTOS EUROPEOS ANTERIORES				
PROYECTO	SERVICIO/ÁREA AYUNTAMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	ENLACE WEB	LOGO
Proyecto E3 SOHO	Zaragoza Vivienda	El proyecto realiza un estudio acerca de los hábitos de consumo de la energía en viviendas sociales en 3 ciudades europeas: Varsovia, Genova y Zaragoza con el fin de poder valorar la conveniencia de ofrecer soluciones tecnológicas destinadas al ahorro económico de los inquilinos.	https://www.zaragozavivienda.es/M08_PROYECTOS-EUROPEOS/01%20ENACTIVO/index.asp	
Proyecto REHABITAT	Zaragoza Vivienda	El objetivo principal del proyecto es la consecución de una integración y cohesión social de los residentes de zonas degradadas, en riesgo de exclusión social, utilizando para ello las necesidades de revitalización y mejora de los espacios comunes.	https://www.zaragozavivienda.es/M08_PROYECTOS-EUROPEOS/01%20ENACTIVO/index.asp	
Proyecto NEW40LD	Zaragoza Vivienda	El proyecto tiene, como objetivo general, demostrar la aplicabilidad de tecnologías innovadoras en la rehabilitación sostenible de viviendas, como política de lucha contra el cambio climático y el uso de recursos.	https://www.zaragozavivienda.es/M08_PROYECTOS-EUROPEOS/01%20ENACTIVO/index.asp	
PROGRAMA URBACT > Proyecto: Citylogo	Unidad de Internacional	El proyecto está liderado por la ciudad de Utrecht y en el partenariado están las siguientes ciudades: Génova (Italia), Zaragoza (España), Dundee (UK), Aarhus (Dinamarca), Varsovia (Polonia), Coimbra (Portugal, Vlna (Lituania) , Alba Iulia (Rumanía) y Oslo (Noruega). CITYLOGO abarca el aprendizaje transnacional sobre marca de ciudad y el marketing y promoción de ciudades en el marco de las políticas urbanas. El proyecto va a girar en torno a cómo las ciudades pueden posicionarse mejor en la actual situación de crisis económica y cómo pueden reforzar su comunicación en el ámbito de su planificación estratégica. El proyecto está subvencionado en un 70% por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional y finalizará en mayo de 2015.	https://urbact.eu/	
PROGRAMA LIFE > Proyecto: Huertas KM. 0	Agencia de Medio Ambiente y Sostenibilidad	El objetivo de este proyecto es recuperar el sistema medioambiental del suelo fértil periurbano de Zaragoza en el que tradicionalmente se ha venido cultivando frutas y hortalizas "La Huerta de Zaragoza" y que ahora se encuentra en estado de regresión por abandono, sustitución de cultivos y la amenaza de la expansión urbana.	http://www.zaragoza.es/ciudad/medioambiente/huertas/ https://ec.europa.eu/easme/en/life	

PROYECTOS EUROPEOS ANTERIORES				
PROYECTO	SERVICIO/ÁREA AYUNTAMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	ENLACE WEB	LOGO
PROGRAMA LIFE > Proyecto: Zaragoza Natural	Agencia de Medio Ambiente y Sostenibilidad	El objetivo general del proyecto es proteger, mejorar, poner en valor, conocer y dar a conocer la Infraestructura Verde de Zaragoza, que incluye los LIC y ZEPAS pero también otros espacios de interés natural del término municipal, todos ellos de gran singularidad a escala europea por su contigüidad, por su cercanía a una gran ciudad y por su notable estado de conservación (a pesar de dicha cercanía, y del desconocimiento e incluso desprecio por parte de muchos zaragozanos/as).	http://www.zaragoza.es/ciudad/medioambiente/natural/default.htm https://ec.europa.eu/easme/en/life	
Proyecto: Infomobility YOMIM	Servicio de Juventud	Se trata de un proyecto de información para la movilidad de jóvenes por Europa, a través de los centros de información juvenil. El CIPAJ (Centro de Información para jóvenes de Zaragoza) participa en el mismo y está liderado por la ERYCA (la agencia europea de información y asesoramiento para jóvenes). Los objetivos del proyecto son por un lado incrementar la movilidad de los jóvenes en Europa, y por otro, mejorar la movilidad de los jóvenes.	https://ec.europa.eu/youthonthemove/	
Proyecto: Recover the Streets (Programa 2007-2013)	Zaragoza Cultural	Es un proyecto de cooperación cultural en el que participa la ciudad de Toulouse (Francia), Zagreb (Croacia), Colonia (Alemania), Besançon (Francia) y Zaragoza (España). El proyecto liderado por Zaragoza tiene como objetivo la utilización del arte urbano como una herramienta y un lenguaje común, que pueda interconectar los artistas y agentes culturales de las cinco ciudades participantes, promoviendo el intercambio artístico y de experiencias sociales recuperando al mismo tiempo espacios abandonados. El proyecto tendrá una duración de 8 meses y en el caso de Zaragoza tendrá en el mes de septiembre su periodo de mayor visibilidad con la celebración de la octava edición del Festival de Arte Urbano "Asalto".	http://www.mecd.gob.es/redirigeme/	
Leonardo da Vinci : Proyectos de movilidad	Zaragoza Dinámica	El programa Leonardo da Vinci va dirigido a atender las necesidades de enseñanza y aprendizaje de todas las personas implicadas en la educación y Formación Profesional, así como a las instituciones y organizaciones que imparten o facilitan esa formación.	https://www.zaragozadinamica.es/es/movilidad	

PROYECTOS EUROPEOS ANTERIORES				
PROYECTO	SERVICIO/ÁREA AYUNTAMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	ENLACE WEB	LOGO
Proyecto SWITCH	Agencia de Medio Ambiente y Sostenibilidad	SWITCH es un proyecto que promueve el uso y la gestión eficientes del agua por parte de los ciudadanos. Está incluido en el Sexto Programa Marco de la Unión Europea y es liderado por UNESCO-IHE (Instituto para la Educación del Agua). Este proyecto se dirige hacia el desarrollo, aplicación y demostración de soluciones que contribuyan a conseguir proyectos de gestión del agua urbana sostenibles y eficientes en la "ciudad del futuro". Está desarrollado entre los años 2006 y 2011 y tiene financiación europea, que alcanza los 14,75 millones de euros. En el Proyecto SWITCH (acrónimo en inglés de "Gestión Sostenible del Agua para Mejorar la Salud de la Ciudades del Mañana") se agrupan 32 instituciones de 4 continentes, para desarrollar nuevas propuestas en la gestión del agua. Las Ciudades-Demo son: Zaragoza (España), Hamburgo (Alemania), Birmingham (Reino Unido), Lodz (Polonia), Tel-Aviv (Israel), Alejandría (Egipto), Accra (Ghana), Pekín y Chongqing (China) y Belo Horizonte (Brasil). La participación de Zaragoza se centra en el ámbito de la gestión de la demanda del agua urbana.	http://www.switchurbanwater.eu/	
Proyecto HERITY	Servicio de Cultura	Herity es una organización, con sede en Roma, fundada en diciembre de 2002 y amparada, entre otras organizaciones, por la UNESCO. Su acrónimo es el resultado de la unión de dos palabras: Heritage (Patrimonio) y Quality (Calidad). El principal objetivo del programa Herity es la definición de un sistema de evaluación de calidad de los bienes patrimoniales abiertos al público: museos, yacimientos arqueológicos, archivos o bibliotecas históricas. Las conclusiones obtenidas suponen una herramienta de control y mejora continua en la gestión de estos bienes, al tiempo que informan sobre su valor, eficacia en la conservación y comunicación, así como sobre los servicios prestados. Tras un proceso de evaluación, el día 18 de mayo de 2009 responsables del programa Herity entregaron a los Museos del Foro, Puerto fluvial, Termas públicas y Teatro de Caesaraugusta el resultado, representado gráficamente por las llamadas dianas Herity. De este modo, los cuatro museos de la Ruta de Caesaraugusta se convirtieron en los primeros equipamientos culturales españoles que contaron con esta importante acreditación internacional, que se renueva cada tres años. El día 5 de diciembre de 2010, Herity distinguió a Zaragoza con su premio a la Cultura, debido a los excelentes resultados obtenidos por los museos de la Ruta de Caesaraugusta. Este galardón internacional, primero obtenido por España, distinguió a los museos de nuestra ciudad entre todos los del mundo que habían obtenido Certificación en el último año. Estos galardones sirvieron de acicate para que la ciudad de Zaragoza y su Ayuntamiento impulsaran el proyecto de renovación de la Certificación Herity para los cuatro Museos de la Ruta de Caesaraugusta, incorporando a la misma al Museo Pablo Gargallo, que, tras las obras de ampliación y mejora, volvió a abrir sus puertas al público en octubre de 2009.	https://www.zaragoza.es/ciudad/museos/es/puerto/calidad.htm	

OTROS PROYECTOS				
PROYECTO	SERVICIO/ÁREA AYUNTAMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	ENLACE WEB	LOGO
Proyecto Strap.	Sociedad Zaragoza Cultural	Proyecto de arte urbano de colaboración entre varias ciudades que ya tienen festivales de arte urbano, como es el caso de Zaragoza y el Festival Asalto	https://www.festivalasalto.com/	
Proyecto "Doing Business"	Urbanismo	El proyecto <i>Doing Business</i> proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su aplicación en 190 economías y ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional y regional.	https://espanol.doingbusiness.org/es/about-us	

VIII.3. Hermanamientos de Zaragoza

Hermanamientos

Ciudad	País	Fecha
1.-Canfranc	España	19-03-2015
2.-Pau	Francia	02-09-1960
3.-Biarritz	Francia	11-10-1977
4.-Coimbra	Portugal	04-07-2005
5.-Móstoles	España	28-04-2005
6.-Skopje	Macedonia	11-12-2008
7.-Mdina	Malta	19-05-2010
8.-Zaragoza	El Salvador	01-09-2014
9.-Atizapán	México	20-07-2009
10.-Córdoba	Argentina	09-06-2008
11.-La Paz	Bolivia	02-06-2008
12.-Ponce	Puerto Rico	25-05-1993
13.-Tijuana	Tijuana	18-03-2005
14.-Zaragoza	Guatemala	09-09-1976
15.-Campinas	Brasil	11-2012
16.-La Plata	Argentina	12-10-1990
17.-León	Nicaragua	16-10-2002
18.-S José de Cucutá	Colombia	13-04-2010
19.-Yoro	Honduras	26-09-2012
20.-Zamboanga	Filipinas	30-06-2008
21.-Dalian	China	28-03-2008
22.-Belén	Palestina	21-01-2019
23-Taizhou	China	13-03-2019

Acuerdos de colaboración

Ciudad	País	Tipo de acuerdo	Fecha
1-Mostar	Bosnia	Acuerdo colaboración y amistad	19-10-2001
2-Tirana	Albania	Protocolo colaboración	03-04-2002
3- Ploiesti	Rumanía	Protocolo colaboración	08-10-2004
4- Toulouse	Francia	Protocolo colaboración	07-11-2016
5-Milán	Italia	Protocolo colaboración	17-07-2008

Ciudad	País	Tipo de acuerdo	Fecha
6-Zárate	Argentina	Protocolo colaboración	30-04-2009
7-Zhuhai	China	Protocolo colaboración	05-06-2014
8-Yulin	China	Protocolo colaboración	18-06-2004 02-09-2005
9-Paju	Corea del Sur	MOU- memorando de entendimiento	16-01-2014

VIII.4. Marcas históricas generadas para identificar la ciudad

Las áreas municipales han sido pródigas en la generación de imágenes de marca, logos, lemas con los que asociar sus diferentes actividades, además de los emblemas oficiales de la ciudad.

Se presenta, a continuación, y a título informativo, las marcas identificadas en el proceso de participación.

La fuente de estas marcas proviene de los agentes municipales que las han facilitado.

NOMBRE MARCA	CONCEPTO	CLASE	FECHAS B.O PROPIEDAD INDUSTRIAL	DURACIÓN DEL REGISTRO	LOGOTIPO
ZARAGOZA CULTURAL 92. S.A	Creación Sociedad	16; 41; 42	01/07/91		
ZARAGOZA CULTURAL, S.A.	Cambio denominación	16; 38; 41	05/02/04		
COMPARSA GIGANTES (Ayuntamiento de Zaragoza)	Relación Comparsa Gigantes y Cabezudos	6; 41	16/02/95		
CINEFRANCIA	Festival de Cine	41	16/08/02		
ZARAGOZA GLOBAL	Festival de Música	41	01/01/03		
ZARAGOZA HIP-HOP	Festival Hip-Hop	41	16/07/08		
ZARAGOZA CIUDAD	Festival Hip-Hop	41	16/07/08		
FESTIVAL INTERNACIONAL DE TEATRO DE FERIA (PARQUE DE LAS MARIONETAS)	Actividades Parque Grande Fiestas del Pilar	41	03/08/11		
ZMUSIC	Festival de Música AMBAR ZMUSIC	41	30/08/11		
TRAGACHICOS	Elemento Comparsa, Actividad Infantil	41	02/04/12		

NOMBRE MARCA	CONCEPTO	CLASE	FECHAS B.O PROPIEDAD INDUSTRIAL	DURACIÓN DEL REGISTRO	LOGOTIPO
DELICIAS DISCOGRÁFICAS	Laboratorio Audiovisual 41	41	18/08/16		
SABOREA ZARAGOZA (TASTING ESPAÑA)	Denominativa	16/35/39 y 41	F. C 04/10/2010	10 años	
REGALA ZARAGOZA. REGALA EXPERIENCIAS	Mixta	16/35/39	FC 28/05/2012	10 años	
ZARAGOZA BUS TURÍSTICO	Denominativa	16/35/38/39	FC 29/05/2003	10 años	
ZARAGOZA MEGABUS	Mixta	16/35/38/39	FC 30/7/2003	10 años	
ZARAGOZA CIUDAD DE COMPRAS	Mixta	35	FC 5/9/2003	10 años	
ZARAGOZA CARD (imagen antigua)	Mixta	16/35/41	FC 11/10/2006	10 años	
ZARAGOZA TURISMO (logo nuevo)	Mixta	16/35/39/41	FC 26/7/2007	10 años	
ZARAGOZA TE QUIERE	Mixta	16/25/35/3/9	FC 7/1/2020	10 años	
ZARAGOZA CHOCO TOUR	Denominativa	16/35/39/41	FC 27/1/2010	10 años	

NOMBRE MARCA	CONCEPTO	CLASE	FECHAS B.O PROPIEDAD INDUSTRIAL	DURACIÓN DEL REGISTRO	LOGOTIPO
ZARAGOZA DIVERTOUR	Denominativa	16/35/41	FC 8/3/2010	10 años	
ZARAGOZA BIZITOUR	Mixta	16/35/39/41	FC 15/2/2010	10 años	
ZARAGOZA FAMILY	Mixta	16/35/39/41	FC 7/4/2010	10 años	
ZARAGOZA OFICINA DE CONGRESOS CONVENTION BUREAU	Mixta	16/35/38/41	FC 22/3/2006	10 años	
ZARAGOZA CIUDAD DE CONGRESOS	Denominativa	41	FC 5/9/2003	10 años	
ZARAGOZA OFICINA DE CONGRESOS CONVENTION BUREAU	Denominativa	16/35/38/41	FC 12/11/2015	10 años	
ZARAGOZA CONGRESOS	Mixta	16/35/38/41	FC 16/9/2008	10 años	
ALQUILA ZARAGOZA	No esta registrada				
ESPACIO VIVIENDA	No esta registrada				
ZARAGOZA GLOBAL	Estuvo. Pero ahora no lo está				

NOMBRE MARCA	CONCEPTO	CLASE	FECHAS B.O PROPIEDAD INDUSTRIAL	DURACIÓN DEL REGISTRO	LOGOTIPO
ZARAGOZA, UN RETO, UNA CIUDAD	No esta registrada				
ZARAGOZA MUSEOS	No esta registrada				
ZARAGOZA LIMPIA	No esta registrada				

IX. ANÁLISIS DE TRAYECTORIA MUNICIPAL

IX.1. Contexto del análisis

El análisis de trayectoria incluido en este documento comprende los resultados de las reuniones mantenidas con agentes municipales y con la OPE.

Los apartados siguientes recogen los principales resultados extraídos, para cada grupo temático, con el siguiente esquema:

1. Explicación de las unidades municipales que se ha asociado al grupo temático respectivo
2. Resumen del tipo de iniciativas que han desarrollado y que contribuyen a la proyección exterior de la ciudad
3. Iniciativas futuras que prevén poner en marcha, ya planificadas o que han emergido en la reunión

El análisis de parámetros y clasificación pormenorizada se ha realizado a través de la elaboración de una base de datos, en formato excel, que se ha compartido con la OPE. En este fichero se puede realizar filtros por grupos temáticos, ámbitos (detalle de los grupos temáticos), proyectos, iniciativas realizadas y propuestas de futuro. Este fichero constituye la base de trabajo operativa para el tratamiento de la información cualitativa extraída.

Las secciones siguientes sintetizan, de manera operativa, la información contenida en la base de datos, organizando dicha información por grupos temáticos. Conviene señalar que se trata de un inventario de iniciativas municipales señaladas por cada entidad, con independencia de que cada entidad sea o haya sido la emprendedora de dichas iniciativas.

IX.2. Análisis grupo temático Innovación Urbana Sostenible

Este grupo temático es el más numeroso en cuanto a entidades municipales involucradas, un total de 12.

Entidad municipal	
	ECOCIUDAD ZARAGOZA, SAU
Iniciativas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en AEOPAS (Asociación Española de Operadores Públicos de Abastecimiento y Saneamiento). Nueva cultura del agua (unas 40 entidades) ▪ Participación en AEAS (Asociación Española de Abastecimiento de Agua y Saneamiento) (unas 300 entidades) ▪ Plan de Infraestructura Verde ▪ CETRUZ: Centro de Tratamiento de Residuos Urbanos

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de residuos sólidos urbanos
Iniciativas futuras	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en proyectos europeos relacionados con la gestión de residuos ▪ Recuperación de energía en plantas depuradoras (hasta el 70% en depuradora Almozara), como elemento para comunicar la imagen de sostenibilidad de la ciudad. Con eólica y solar, se podría alcanzar el 85% de recuperación energética. ▪ Posicionamiento de la ciudad mediante consorcios con clúster del área de influencia.

Entidad municipal	
MEDIO AMBIENTE Y SOSTENIBILIDAD	
Iniciativas realizadas	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de Infraestructura Verde elaborado en 2015-2016 pero sin desarrollo por falta de financiación (incluye subproyectos como Plan Director del Huerva, creación bosque natural Montes de Torrero o Plan Director del Parque Grande) ▪ Pendiente Plan Estratégico de Abastecimiento de Agua ▪ Pendiente renovación de alumbrado exterior (solo 4%-5% luminarias LED) ▪ Estrategia de Cambio Climático, Calidad del Aire y Salud ECAZ 3.0 con un horizonte 2030 ▪ Marcas/emblemas: ZSostenible, Huerta de Zaragoza, Huerta de Zaragoza Agroecológica ▪ Zaragoza calcula la huella de Carbono desde 2016 ▪ Desde 2018 Plataforma de indicadores, incluye KPIs de suelos, biodiversidad, etc. ▪ Candidatura de Zaragoza a Capital Verde Europea ▪ PRECOZ: sistema de detección y predicción de contaminación: aunque de 2009, sigue siendo un sistema puntero
Iniciativas futuras	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan Estratégico de Abastecimiento de Agua ▪ Continuación del plan de eficiencia energética en Alumbrado Exterior (actualmente, sólo 4-5% de luminarias LED) ▪ Planteamiento estratégico de la ciudad en línea con los ODS 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles; y el ODS 8. turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promoción de la cultura y productos locales ▪ La renovación del alumbrado público para posicionarse como ciudad sostenible (eficiencia energética, emisión CO₂) ▪ Estrategia de socios para la planificación de futuros proyectos ▪ Potencial de la Huerta de Zaragoza para el posicionamiento de sostenibilidad

Entidad	
OFICINA DE RELACIONES INTERNACIONALES	
Iniciativas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo en las actividades y proyectos de proyección internacional de la ciudad ▪ Participación de Zaragoza en Redes de ciudades ▪ Celebración del Día de Europa en la ciudad ▪ Participación en el Comité de las Regiones, acompañando a Alcaldía ▪ Actividades de formación: Proyectos europeos, Agenda 2030, ODS. Inglés para proyectos que requieren este idioma. ▪ Participación en el CIDEU, red coordinada por Ebrópolis ▪ Participación en el proyecto Zaragoza Global ▪ Hermanamientos, protocolos y cartas internacionales firmadas por Zaragoza ▪ Organización de visitas internacionales realizadas por la Corporación municipal
Iniciativas futuras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuación de las actividades de promoción y acompañamiento a los miembros de la Corporación municipal en las salidas institucionales al extranjero: redes de ciudades, proyectos, Comité de las Regiones, etc.

Entidad	
EBRÓPOLIS	
Iniciativas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora la Estrategia de futuro de la ciudad: Estrategia Zaragoza +20 ▪ Observatorio urbano: sistema de indicadores en revisión para converger a la nueva estrategia +20 y a los ODS ▪ Premio Ebrópolis a las buenas prácticas ▪ CIDEU red de ciudades iberoamericanas de 21 países y 152 socios ▪ Liderazgo del Encuentro de Planes Estratégicos Urbanos y Territoriales, agrupa a 15 ciudades y provincias ▪ Curso superior de Dirección Pública Local para gestores iberoamericanos (17 ediciones)
Iniciativas futuras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamiento fuerte en la red CIDEU: Encuentro de Planes Estratégicos Urbanos y Territoriales ▪ Continuación de la actualización de la nueva Estrategia +20: actualización de indicadores, clasificados por las Dimensiones de la Estrategia +20 y por los ODS

Entidad	
OFICINA DE TRANSPARENCIA Y GOBIERNO ABIERTO	
Iniciativas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gobierno abierto y transparente, mejora de la contratación pública: participación en proyectos europeos (Ciudades Abiertas, They Buy For You) con técnicos propios y colaboración con universidades: <ul style="list-style-type: none"> · Colaboración con la Universidad de Zaragoza: Cátedra de Territorio y visualización (Geografía) y Cátedra de Innovación y Democracia (Derecho) · Colaboración con la Universidad Politécnica de Madrid, líderes en gestión de datos abiertos
Iniciativas futuras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuación de las iniciativas anteriores

Entidad	
ZARAGOZA VIVIENDA	
Iniciativas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construcción y gestión de un parque público de viviendas: venta y alquiler. Empleo de financiación a través del BEI ▪ Rehabilitación de viviendas ▪ Servicio Técnico del Ayuntamiento en la realización de proyectos de rehabilitación de edificios e instalaciones municipales ▪ Participación en proyectos europeos: cooperación territorial y Horizonte 2020
Iniciativas futuras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompañamiento y apoyo social de la gestión del parque de viviendas (ciudad inclusiva) ▪ Eficiencia energética, mediante acciones de asesoramiento a inquilinos, acompañamiento energético a familias y criterios de eficiencia energética en la rehabilitación de viviendas.

Entidad	
ÁREA DE SERVICIOS PÚBLICOS	
Iniciativas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan Director de Transporte Público ▪ Plan director de Movilidad Peatonal ▪ Conectividad de la red semafórica con el coche conectado ▪ Digitalización de los servicios de movilidad y de la DUM, red de transporte intermodal. Comisión de Logística con el Colegio de Ingenieros

- Proyecto carga oportunidad en cocheras
- Red de aparcamiento disuasorios periféricos
- Proyecto de coordinación y regulación de vehículos de movilidad personal
- Proyecto conexión aeropuerto, Feria y Estación Intermodal con autobuses eléctricos
- Red de cargadores de inducción
- Proyecto de vehículos autónomos para pasajeros y carga con remolques estandarizados
- Colaboración con la DGT, certificado de flota segura, gestión de bajas emisiones DUM
- Proyecto subvención taxis eléctricos, vehículos DUM
- Proyecto CELINEX
- Gestión y tratamiento de residuos: CTRUZ
- PTR: puesta en valor economía circular
- Aprovechamiento biogás vertederos sellados
- Proyecto de contenedores inteligentes
- Sistema de control centralizado de gestión de limpieza y recogida de residuos para optimizar recorridos, atención situaciones de saturación, mejorar nivel de limpieza de las calles según su uso
- Digitalizar mapa de posiciones arboladas. Control de la red de riego.
- Utilización de drones para la vigilancia, el control y la gestión mejorada de infraestructuras verdes
- Sistema de gestión informatizado del dominio público: inventario y autorizaciones
- Índice INRIX indicador de congestión y actividad económica en una región o área metropolitana

Iniciativas futuras

Además de la puesta en marcha de los proyectos anteriores, se destaca las siguientes iniciativas:

- Red integral de transporte urbano con autobuses eléctricos o de hidrógeno
- Conectividad de la red semafórica con el coche conectado
- Digitalización de los servicios de movilidad y de la DUM
- Proyecto conexión aeropuerto, Feria, Estación Intermodal con autobuses eléctricos
- Red de cargadores de inducción
- Proyecto de vehículos autónomos para pasajeros y carga con remolques estandarizados
- Puesta en valor PTR, economía circular
- Proyecto de aprovechamiento del biogás generado en los vertederos y sellados
- Proyecto de contenedores inteligentes
- Zaragoza primera ciudad autoabastecida con energía renovable en 2023

Entidad municipal	
MOVILIDAD URBANA	
Iniciativas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Línea 1 del Tranvía: ha tenido repercusión nacional e internacional, con más de 100 visitas de estudio. Proyecto APP ▪ Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS), aprobado en 2019 ▪ Panel de indicadores de movilidad en la web municipal ▪ Proyectos europeos relacionados con la movilidad urbana sostenible
Iniciativas futuras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto SENATOR (2020-2024) logística urbana de transporte mercancías ▪ Necesidad de actualización tecnológica del Centro de Control de Tráfico ▪ Continuación y mejora del panel de indicadores de movilidad

Entidad municipal	
ÁREA DE URBANISMO Y SOSTENIBILIDAD	
Iniciativas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan Director de Equipamientos, incluye 800 equipamientos municipales ▪ Conexión con los espacios naturales ▪ Ampliación del Parque Pignatelli ▪ Restos arqueológicos de época islámica junto Aljafería ▪ Proyecto Doing Business, desde 2015, con el Banco Mundial, tratando de medir las barreras administrativas para la implantación de pymes y nuevos negocios
Iniciativas futuras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevo Estadio de Fútbol ▪ Museo de Historia de Zaragoza, pendiente de finalización ▪ Polígono Cogullada como polígono logístico o parque tecnológico ▪ Infraestructura verde: conexión con espacios naturales, ampliación parque Pignatelli ▪ Recuperación y puesta en valor de restos islámicos en zona posterior a la sede del Gobierno de Aragón, calle Madre Ráfols. ▪ Recuperación del Palacio de Fuenclara ▪ Complejo fabril de AVERLY ▪ Definición de usos del complejo industrial de GIESA ▪ Definición de usos para la Estación del Norte ▪ Rescate del Centro Histórico de Zaragoza, manteniendo población residente ▪ Proyecto Mobility City, junto con Fundación Ibercaja

Entidad municipal	
SERVICIO DE PARQUES Y JARDINES	
Iniciativas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento estratégico sobre la gestión de la infraestructura verde ▪ Ornamentación de la ciudad como parte de la imagen y proyección exterior de la ciudad ▪ Renovación paisajística en parques y paseos ▪ Mejora de las áreas de juego infantil
Iniciativas futuras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto el Bosque de los Zaragozanos, con un enfoque Covid, a corto plazo, plantando un árbol por cada fallecido ▪ Congreso Nacional de Parques y Jardines en 2022 ▪ Reordenación del enfoque, uniendo la parte social y la ecológica en el desarrollo urbano. Camino hacia una infraestructura verde + biodiversidad ▪ Digitalización e innovación para optimizar la gestión de espacios verdes, instalaciones y equipamientos

Entidad municipal	
GESTIÓN DE RESIDUOS	
Iniciativas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centro de Tratamiento de Residuos Urbanos financiado con Fondos de Cohesión. Allí está el Centro de Innovación Tecnológica para el tratamiento de residuos Alfonso Maíllo (CIAM). En ese Centro casi todos sus estudios y experimentos se realizan con financiación europea ▪ Colaboración con los indicadores ambientales, en la parte de limpieza y residuos ▪ Adheridos a Eurocities, con la declaración de Oslo relativa a la reducción de la contaminación del plástico en las ciudades, firmada por 20 ciudades europeas, incluyendo políticas de compras y un plan de acción a dos años, cuyos resultados habrá que presentar en 2021 ▪ Generación de la marca "Zaragoza Limpia" para comunicación de imagen de la ciudad.
Iniciativas futuras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados del plan de acción Eurocities, en 2021 ▪ Continuación con proyectos europeos en el CIAM

Entidad municipal	
SERVICIOS SOCIALES	
Iniciativas realizadas	
<p>Oficina de Cooperación para el Desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hermanamientos ▪ Subvenciones para Cooperación para el Desarrollo ▪ Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global (EpDCG) entendida como un proceso educativo (formal, no formal e informal) encaminado, a través de conocimientos, actitudes y valores, a promover una ciudadanía global, crítica y activa ▪ Comercio Justo: campañas de sensibilización destacando las siguientes: Navidad por el Comercio Justo, Educación por una Moda Justa, Compra Pública Responsable, Educación por un consumo responsable. Desde 2005, el café en dependencias municipales debe tener certificación de comercio justo. ▪ Ciudad por el Comercio Justo: desde 2017 ▪ Codesarrollo: subvenciones a Asociaciones de inmigrantes, con sede en Zaragoza. <p>Zaragoza Deporte Municipal e Instalaciones Deportivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto DEPORTE SOSTENIBLE: junto con la Universidad de Zaragoza y ECODES, de dimensión nacional e internacional, con implicación de todo el tejido deportivo de la ciudad. ▪ Proyecto ZARAGOZA ANDA, para fomentar el senderismo, coordinado con los servicios públicos, tranvía, Federación Aragonesa de Montaña, Universidad de Zaragoza, colegios y centros de salud. ▪ Eventos deportivos nacionales que se realizan en instalaciones municipales. ▪ Programa Cardiosaludable, coordinados con la Unidad de Rehabilitación Cardíaca del SALUD. ▪ Programa de Recomendación de activos, coordinados con la Estrategia de Atención Comunitaria de Aragón (SALUD) <p>Patronato de Educación y Bibliotecas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Universidad Popular: participó en proyectos europeos. <p>Servicio de Juventud</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en la Red EuroDesk: 1300 entidades de información para los jóvenes. ▪ Participación en proyectos con financiación europea (Cooperación, INTERREG) <p>Oficina de cooperación para el Desarrollo:</p>	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hermanamientos ▪ Subvenciones para Cooperación para el Desarrollo ▪ Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global (EpDCG) entendida como un proceso educativo (formal, no formal e informal) encaminado, a través de conocimientos, actitudes y valores, a promover una ciudadanía global, crítica y activa ▪ Comercio Justo: campañas de sensibilización destacando las siguientes: Navidad por el Comercio Justo, Educación por una Moda Justa, Compra Pública Responsable, Educación por un consumo responsable. Desde 2005, el café en dependencias municipales debe tener certificación de comercio justo. ▪ Ciudad por el Comercio Justo: desde 2017 ▪ Codesarrollo: subvenciones a Asociaciones de inmigrantes, con sede en Zaragoza. <p>Oficina técnica de Programación y Planificación Social</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaragoza Ciudad Amiga de la Infancia, programa transversal en línea con el concepto internacional de “La Ciudad de los Niños y las Niñas”. Dentro del enfoque de Ciudad para las Personas.
--

<p>Iniciativas futuras</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eventos deportivos con proyección exterior: continuación de las acciones emprendidas ▪ Programa Cardiosaludable, coordinados con la Unidad de Rehabilitación Cardíaca del SALUD. ▪ Programa de Recomendación de activos, coordinados con la Estrategia de Atención Comunitaria de Aragón (SALUD) ▪ Digitalización del proyecto ZARAGOZA ANDA ▪ Liderazgo en grupos temáticos de redes en las que ya se participa ▪ Ponencias, presentaciones de ejemplos de caso de la ciudad ▪ Continuación y refuerzo de los hermanamientos
-----------------------------------	---

<p>Entidad municipal</p>	<p>BOMBEROS Y PROTECCIÓN CIVIL</p>
<p>Iniciativas realizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convenio con la Universidad para el desarrollo de Herramienta Digital a través de Fotografía 3/60 ▪ Proyecto de contenedores para fuego interior: simulaciones de fuegos en interior ▪ Inicio en la participación de proyectos relativos al tratamiento del hidrógeno
<p>Iniciativas</p>	

futuras	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hermanamiento con Mauleon (Francia) ▪ Museo del Fuego de Bomberos ▪ Respuesta a potenciales incidencias con el Hidrógeno, con la Fundación Hidrógeno Aragón, como fuente de energía a implantar en el futuro próximo

IX.3. Análisis global grupo temático “Cultura y Patrimonio”

Entidad municipal	
ZARAGOZA CULTURAL	
Iniciativas realizadas	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campañas de comunicación: ligadas a eventos y fiestas, ciudades con conexión aérea directa, periodistas extranjeros, línea del AVE ▪ Gestión de redes sociales: estrategia digital “Zaragoza es Cultura”, comunidad digital con 100.000 miembros ▪ Gestión de la web (parte de cultura dentro de la web municipal) ▪ Campaña para la candidatura Zaragoza ciudad de la cultura 2016 ▪ Trabajo colaborativo con ciudades hermanadas: Toulouse, Nantes, Bolonia ▪ Festivales actuales: Ecozine (medioambiente y sostenibilidad); Asalto (arte urbano) o Trayectos (danza urbana)
Iniciativas futuras	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuación de las acciones con las tres ciudades hermanadas: programaciones culturales conjuntas, intercambios, teatro de calle, arte urbano ▪ Proyecto Strap: sobre arte urbano, que se celebrará entre ciudades que ya disponen de festivales previos de arte urbano, como es el caso de Zaragoza, con el Festival Asalto ▪ Refuerzo del Festival Asalto (arte urbano) ▪ Refuerzo del Festival Trayectos: red de ciudades que danzan

Entidad municipal	
MUSEOS Y EXPOSICIONES	
Iniciativas realizadas	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de Museos y Exposiciones municipales, realizan más de 600 actividades al año de dinamización y didáctica ▪ Marcas: Zaragoza Museos

	<ul style="list-style-type: none"> Utilización sistema DOMUS, sistema integrado de documentación y gestión museográfica
Iniciativas futuras	
	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma común de museos de Zaragoza para la promoción conjunta Guías interactivas aplicadas no sólo a museos sino a la promoción de toda la ciudad

IX.4. Análisis global grupo temático “Turismo y Ocio”

Entidad municipal	
PATRONATO MUNICIPAL DE TURISMO “ZARAGOZA TURISMO”	
Iniciativas realizadas	
	<ul style="list-style-type: none"> Promoción y elaboración de material promocional, distribuido a operadores turísticos, oficinas de turismo, operadores hosteleros, congresos, etc. Marketing y publicaciones Zaragoza Congresos: Club Nihao: enlace con el turismo chino Reflexión sobre el turismo post COVID
Iniciativas futuras	
	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar la participación y resultados del Club Nihao Adaptación del sector y el enfoque para el post-Covid: Reflexión sobre el turismo post COVID: Gobernanza Turística basada en la colaboración y la solidaridad. Garantizar la Seguridad, la Salud y la Gestión Ambiental en los Destinos y Negocios.

Entidad municipal	
ZARAGOZA CULTURAL	
Iniciativas realizadas	
	<ul style="list-style-type: none"> Fiestas del Pilar, Fiestas de Navidad: organización de la programación lúdica y cultural en las celebraciones más destacadas de la ciudad.
Iniciativas futuras	
	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación de la programación a post-Covid. Revisión del enfoque de comunicación y planificación de las fiestas del Pilar. Revisión del impacto (reducido) de la comunicación de algunas iniciativas.

IX.5. Análisis global grupo temático “Educación, Formación y Emprendimiento”

Entidad municipal	
ZARAGOZA ACTIVA	
Iniciativas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espacio de inteligencia creativa y colectiva ▪ Proyecto de economía creativa, movilización del comercio de proximidad ▪ Becas tecnológicas con financiación Banco Santander ▪ Preincubadora de empresas ▪ Incorporación de grupos residentes con proyectos concretos ▪ Servicio de Apoyo a la Creación de Microempresas y Mejora Empresarial, impulsado por CEOE con la colaboración de DPZ y Ayuntamiento de Zaragoza
Iniciativas futuras	<p>Continuación de los proyectos emprendidos hasta el momento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa La Colaboradora ▪ Proyecto Made in Zaragoza ▪ Programa Explorer ▪ Semillero de ideas ▪ Centro de Emprendedores Las Armas 72 ▪ SACME

Entidad municipal	
ETOPIA	
Iniciativas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gateway de Arte&Tecnología, incluyendo una parte de emprendimiento y el concepto Smart city ▪ Dos incubadoras: La Terminal y CIEM Zaragoza
Iniciativas futuras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto City Keys (Horizonte 2020). Establecer KPIs para medir capacidades y despliegue Smart city ▪ Proyecto Senator, optimización de datos logísticos en los procesos de distribución de mercancías de última milla

Entidad municipal	
ZARAGOZA VIVIENDA	
Iniciativas realizadas	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cátedra Zaragoza Vivienda de UNIZAR
Iniciativas futuras	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ -

Entidad municipal	
SERVICIOS SOCIALES (EDUCACIÓN)	
Iniciativas realizadas	
	<p>Servicio de Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Carta de Ciudades Educadoras, junto con la Red de Ciudades Educadoras. Encuentros Nacionales e Internacionales y grupos de trabajo temáticos en los que Zaragoza puede liderar, presentar y proyectar la imagen de la ciudad.
Iniciativas futuras	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Red EuroDesk: red de 1300 centros de información juvenil ▪ Convenio con Toulouse: intercambios de puestos de trabajo en verano ▪ Proyecto Trampoline: proyectos transpirenaico fomento trabajo de la juventud ▪ Redes de ciudades: AICE (Asociación Internacional de Ciudades Educadoras), RECE (Red española de ciudades educadoras)

IX.6. Análisis global grupo temático “Desarrollo económico, comercial, industrial y logístico” basado en la digitalización y la innovación

Entidad municipal	
ZARAGOZA GLOBAL	
Iniciativas realizadas	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoción de la ciudad en base a cuatro vectores: Energía renovable, Automoción, Logística y Contenido (turístico y cultural).

Iniciativas futuras	
----------------------------	--

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Proyecto Mobility City, con la Fundación Ibercaja. |
|--|

X. CONCLUSIONES DEL PROCESO DE CONCERTACIÓN CON ENTIDADES ZARAGOZANAS

El proceso de concertación con entidades zaragozanas, llevado a cabo entre octubre y diciembre 2020, ha incluido una treintena de entrevistas con sendas entidades, tanto públicas como privadas, relevantes en cada grupo temático. Estas entidades han quedado detalladas en el capítulo VI de este informe.

El proceso de concertación ha sido muy enriquecedor y se han recogido las impresiones, opiniones y constataciones de todas las entidades. En el presente apartado se realiza un resumen de las conclusiones obtenidas durante este proceso basadas en los comentarios de las personas que representaban a esas entidades. Estos resultados se presentan de manera integrada, sin separar por entidad participante y recogiendo los elementos comunes sobre los que existe consenso, así como aquellos elementos de discrepancia o de enfoques diferentes que deben permitir una reflexión.

La información de este apartado corresponde, principalmente, a los apartados del cuestionario sobre la valoración de los **grupos temáticos** propuestos y las **lecciones aprendidas**. A modo de recordatorio, se detalla las agrupaciones temáticas:

- a. Innovación urbana sostenible
- b. Cultura, Patrimonio y Deporte
- c. Turismo y ocio
- d. Formación, educación y emprendimiento
- e. Desarrollo económico comercial, industrial y logístico

Como elemento transversal a destacar es la satisfacción mostrada por las entidades participantes al poder participar en este proceso de ciudad.

X.1. Aspectos generales

El primer aspecto a señalar es la validación general de los grupos temáticos. Los interlocutores consideran que esas agrupaciones recogen los aspectos en los que Zaragoza tiene capacidades para desarrollar un posicionamiento en proyección exterior.

Tras esta primera apreciación, existen varios comentarios sobre la estructura de los grupos:

- a. Desde el principio, los interlocutores resaltaron la importancia del deporte en la proyección exterior de una ciudad. Por este motivo, el grupo temático que, inicialmente, se llamaba “Cultura y Patrimonio” pasó a incluir al deporte: “Cultura, Patrimonio y Deporte”.

- b. Los grupos de “Turismo y Ocio” y “Cultura y Patrimonio” generaron debate en cuanto a la manera de interrelacionarlos. Varios interlocutores propusieron unir Cultura y Patrimonio con Turismo en un mismo grupo, transmitiendo la idea de “cultura y patrimonio para enfocarlo a la atracción del turismo”. Otros, en cambio, consideraron más efectiva la asociación de “Cultura y Ocio”, y la de “Patrimonio con Turismo”. Estas propuestas se considerarán en las siguientes etapas del proyecto, cuando se definan los vectores estratégicos de posicionamiento de Zaragoza.
- c. El concepto de sostenibilidad debería incardinarse, transversalmente, en los grupos temáticos y los futuros vectores.
- d. El concepto de “infraestructuras” no aparece recogido, de manera expresa, en la actual redacción de los grupos temáticos. Varios actores consideran relevante su inclusión, puesto que la ciudad dispone de importantes bazas en aspectos industriales/logísticos y turismo de eventos, principalmente.
- e. El concepto de “Salud” no se encuentra recogido, de manera explícita. Zaragoza dispone de una red hospitalaria de calidad, pública y privada, y tiene capacidad para un desarrollo futuro, de manera que se posicione como Medical City. Este concepto se amplía al de “Ciudad Saludable” que enlaza el componente sanitario con el de ciudad para vivir y *slow living*. Las Huertas Saludables, los Mercados locales o los productos Km0 forman parte de este grupo.

X.2. Aspectos específicos

En esta sección, organizada por los grupos temáticos, se detallan las apreciaciones y propuestas específicas para cada grupo:

Innovación urbana sostenible

- Existe desconocimiento sobre los aspectos de sostenibilidad aplicados por el Ayuntamiento de Zaragoza (medio ambiente, residuos, en particular). Este desconocimiento debe conducir a una reflexión sobre la puesta en valor de los elementos de gestión sostenible en los servicios públicos que ya se están realizando.
- La asociación de la ciudad con la sostenibilidad es un requisito casi necesario para cualquier estrategia de proyección exterior. En unión con el punto anterior y los aspectos generales, Zaragoza necesita poner en valor internamente e involucrar a los propios ciudadanos en el desarrollo ciudadano del concepto de sostenibilidad.
- La innovación urbana debe pasar por la digitalización (inmediata) de la ciudad: tanto de los medios de comunicación públicos con los ciudadanos, como en la prestación de servicios de las empresas con sus clientes. El concepto de digitalización acompaña al de sostenibilidad y al de modernidad de la ciudad.
- La EXPO2008 sobre Agua y Desarrollo Sostenible, fue una oportunidad excepcional para el posicionamiento mundial de Zaragoza en este campo, ligado a albergar durante una década la Oficina del Agua de Naciones Unidas. Se considera que no ha habido continuidad de esta gran fortaleza.
- Reforzar el concepto de Ciudad Saludable, que uniría varias ideas relacionadas con el urbanismo, la (falta de) polución, los servicios públicos (sobre todo, educativos y sanitarios), la gestión ambiental y de residuos, etc.
- La movilidad urbana sostenible es un aspecto fundamental para la gente joven. Se trata de un factor sobre el que la ciudad viene trabajando y sobre el

Innovación urbana sostenible

que conviene profundizar para mejorar la imagen de la ciudad, tanto entre los propios residentes como para los visitantes.

- Zaragoza ha generado grandes infraestructuras residenciales y de ocio, como la urbanización de Valdespartera o el Parque del Agua, que, sin embargo, no presentan un grado de integración fuerte con la ciudad consolidada. Son ejemplos de un crecimiento planificado pero desconectado.
- Unido con el campo de la logística, la Distribución Urbana de Mercancías o Distribución de última Milla (DUM) es un proyecto piloto que puede posicionar a Zaragoza como referente en la solución de este reto urbano.
- El sector agroalimentario es de importancia alta, en particular, el asociado con vinos y bodegas, para los inversores extranjeros. La disponibilidad de suelo, regadío y escasa densidad de población en el hinterland de Zaragoza puede permitir el desarrollo de un sector asociado el nicho de comida saludable (estrategia europea *From Farm to Fork*).

Cultura, Patrimonio y Deporte

- Zaragoza ha desarrollado una exitosa estrategia de posicionamiento en turismo de Congresos. Se trata de una oportunidad para acompañar a ese visitante con una oferta cultural y patrimonial adaptada.
- La ciudad dispone de un conjunto patrimonial de excepcional valor, tanto desde el punto de vista cultural, como sentimental. Se trata de una fortaleza innata a la propia ciudad. Además, dispone de una historia de convivencia multicultural, por lo que culturas y religiones diferentes pueden encontrar en Zaragoza elementos de acercamiento cultural y sentimental.
- La especialización cultural puede resultar necesaria, en la competencia frente a ciudades de nuestro entorno. Una “meta-especialización” en Goya es un nicho en el que Zaragoza (y su entorno) podrán tener un mejor posicionamiento que otras ciudades.
- La digitalización y el acceso a contenidos digitales permite una asociación de una ciudad con un determinado elemento, como puede ser el caso de Goya y Zaragoza, pero también del folklore, el patrimonio o la historia. Los contenidos digitales, convenientemente etiquetados, favorecen el posicionamiento de la ciudad y generan atracción.
- El Deporte, en especial el deporte de élite, constituye un elemento fundamental de posicionamiento y conocimiento de la ciudad en el exterior. El Real Zaragoza (sus jugadores, entrenadores, campo de fútbol) constituye un elemento de referencia casi exclusivo en el entorno internacional.

Turismo y Ocio

- Zaragoza dispone de un tipo de turismo, el religioso, que no necesita de una incentivación especial porque forma parte de la atracción innata con el Pilar.
- Entre los retos de la ciudad se encuentra la fijación de ese turismo religioso más tiempo en la ciudad y en la captación de otro tipo de turismo, complementario al religioso.
- El turismo de congresos se posiciona como un ejemplo de turismo adecuado para la ciudad: por la tipología de los visitantes, el objeto del turismo y el gasto generado.
- La segmentación del turismo guarda una fuerte relación con la oferta patrimonial (histórica o contemporánea) y de ocio (iniciativas singulares, gastronomía). El tipo de turista/visitante se puede orientar a través de la potenciación de una determinada oferta cultural y patrimonial.
- Las buenas comunicaciones, sobre todo por AVE, constituyen un elemento de

Turismo y Ocio

refuerzo al turismo de congresos. Por el contrario, también permiten una “fuga” de personas de Zaragoza hacia otros lugares con lo que se está bien comunicado.

Formación, Educación y Emprendimiento

- La oferta y calidad del sector educativo y asistencial (hospitalario) forma parte de los factores de atracción de una ciudad para los trabajadores extranjeros, en particular, los directivos de empresas. Se trata de una variable cada vez más en alza a la hora de recibir inversiones extranjeras y planificar implantaciones en las ciudades.
- Zaragoza cuenta con un sistema educativo de calidad, tanto en los niveles inferiores como superiores. Además, presenta un tamaño de ciudad cómodo para el estudiante-visitante y competitividad en precios con respecto a las ciudades del cuadrante noreste.
- La formación es muy relevante en el sector de hostelería y restauración, puesto que sus trabajadores tienen un trato privilegiado con el visitante. En la actualidad, Zaragoza carece de una Escuela de Hostelería.
- La educación superior en Zaragoza tiene una oferta amplia y de calidad, a través de la Universidad de Zaragoza, la Universidad San Jorge y las escuelas de negocio. La educación superior debería tener una mayor orientación hacia emprendimiento para la generación y retención del talento que pudiera aprovechar las infraestructuras disponibles en la ciudad para los emprendedores.
- La formación impartida en el campo de la logística es de muy alta calidad: desde formación profesional a másters en la Universidad de Zaragoza, ZLC, ESIC y CESTE, permitiendo un posicionamiento de ciudad a nivel nacional y mundial (en particular, con ZLC y escuelas de negocio).
- El emprendimiento ha generado pocos comentarios por parte de los interlocutores, así como tampoco los centros actualmente disponibles en la ciudad.

Desarrollo económico comercial, industrial y logístico, basado en la innovación y digitalización

- Se trata de sectores económicos propios de Zaragoza, y asociados con la ciudad, gracias a su ubicación geográfica en el noroeste peninsular y en el valle del Ebro.
- El contexto actual del Covid invita a analizar qué sectores se han visto menos afectados. La industria y, en particular, la logística, son sectores con escasa o nula afección. Han demostrado ser, en esta crisis, actividades que han mantenido el empleo y la actividad en la ciudad.
- El desarrollo logístico se apoya en una correcta integración de Plaza con aeropuerto de carga y terminal ferroviaria, así como en la disponibilidad de suelo.
- La relación entre rutas aéreas directas y visitantes de la ciudad es directa e inmediata en cuanto al turismo y visitantes extranjeros. La limitación de las rutas con destino y salida de Zaragoza limitan el turismo general y también otro turismo de nivel superior asociado a congresos.
- El modelo de desarrollo comercial, con centros en las afueras, implica que los consumidores tienden a un modelo centrífugo. Se aprecia, en la actualidad, un declive del comercio y los locales comerciales en el centro de la ciudad, que daña la imagen hacia el visitante.
- El modelo de comercio de centro debe conjugar la peatonalización con la

Desarrollo económico comercial, industrial y logístico, basado en la innovación y digitalización

posibilidad de asistencia del consumidor en medios de transporte públicos o privados.

El apartado finaliza con una apreciación que ha surgido repetidamente en las entrevistas y que se ofrece aquí como una nota a tener en cuenta: Zaragoza es considerada una **ciudad desconocida** muy particularmente en el extranjero. En este caso, únicamente el Real Zaragoza y el Pilar (de manera más reducida, en Iberoamérica) serían los elementos de mayor conocimiento de Zaragoza fuera de España.

X.3. Lecciones aprendidas

En el trabajo de campo con las entidades zaragozanas se preguntaba sobre lecciones aprendidas en materia de proyección exterior, tanto las realizadas por la propia ciudad de Zaragoza, como las realizadas por ciudades asimilables a Zaragoza. Las respuestas obtenidas se han integrado en esta sección y se presentan seguidamente:

Acciones realizadas por la propia Ciudad para alcanzar su posicionamiento

EXPO 2008

Se trata del evento de mayor impacto en la memoria de las personas participantes, adscrito a la promoción exterior de Zaragoza y a la transformación de la ciudad. Se valora muy positivamente la preparación y difusión previa y los tres meses de duración, así como la presencia en Zaragoza de la Secretaría de la ONU para la Década del Agua.

Por el contrario, se considera que este proyecto careció de continuidad institucional en la proyección de la ciudad; asimismo, presenta una notable infrutilización de espacios públicos, en particular, de pabellones singulares que no tienen uso 12 años después.

ZARAGOZA CONVENTION BUREAU

Es una de las iniciativas más valoradas porque:

- Es una actividad sostenida en el tiempo
- Cuenta con el apoyo institucional y también de los agentes privados
- Incentiva un tipo de visitante diferente al turista y no estacional

INFRAESTRUCTURAS LOGÍSTICAS INTEGRADAS

Se trata de una iniciativa supramunicipal, pero es un ejemplo de colaboración entre Administraciones (Gobierno de Aragón y Ayuntamiento de Zaragoza) y público-privada. Plaza, el aeropuerto de carga, la terminal ferroviaria y la amplia disponibilidad de suelo forman un conjunto muy potente en el campo de la logística. Se trata de un proyecto que aprovecha elementos no valorizados hasta el

momento (como la amplia disponibilidad de suelo estepario y la ubicación geográfica) para generar un valor añadido y creación de riqueza para la ciudad.

Para un gran número de los participantes, se trata de un conjunto de infraestructuras que permiten posicionar Zaragoza en el exterior, no sólo a nivel nacional, sino también internacional, como caso de éxito, en particular en las modalidades de colaboración público-privada, con liderazgo público e inversiones privadas.

Estas tres lecciones aprendidas constituyen, además, **ejemplos de casos de éxito** para la ciudad. En los tres casos priman:

1. La coordinación institucional y público-privada
2. El sostenimiento de las actuaciones en el tiempo (inversiones y apoyo político-institucional)
3. La puesta en valor de infraestructuras singulares existentes y generadas para reforzarlas
4. Empleo de recursos y características inherentes a la ciudad: ubicación geográfica, suelo estepario, reconversión de usos del suelo.

El resto de lecciones aprendidas se describen a continuación:

ZARAGOZA GLOBAL

La iniciativa ha sido citada en varias ocasiones, aunque no de manera generalizada. Se recuerda como una gran iniciativa, en cuanto a su potencialidad y capacidades. Sin embargo, se considera que no se mantuvo el apoyo político/institucional para la continuidad de las acciones y el desarrollo de una imagen de marca a medio y largo plazo.

REDES DE EVENTOS SINGULARES

Los participantes han expuesto cómo la presencia en redes internacionales de conciertos y otros eventos singulares genera un gran marketing de la ciudad en los medios de comunicación. En la actualidad, sólo se identifica el festival Vive Latino, habiendo quedado fuera de las rutas de grandes eventos y artistas internacionales.

ALIANZA CON EL MIT (ZLC)

La asociación con el MIT genera un gran impacto internacional. El ZLC se encuentra en la red internacional propia del MIT, compuesta por 6 centros, en todo el mundo.

Además de posicionar la ciudad, genera la permanencia en Zaragoza de profesorado internacional y de estudiantes que pasan, al menos, un curso en Zaragoza, generando un sentimiento de ligazón con la ciudad.

INFRAESTRUCTURAS SINGULARES

Las infraestructuras singulares generan un atractivo para un determinado segmento de visitantes. Así, el pabellón Puente o el Puente del Tercer Milenio o, incluso, la escultura de “El Alma del Ebro” enfrente del Palacio de Congresos son infraestructuras y obras singulares como obras de ingeniería y por el reconocimiento de sus autores. Estos elementos permiten ampliar la oferta patrimonial de Zaragoza con obras singulares contemporáneas.

ZARAGOZA CARD

Se trata de una iniciativa puesta en marcha por Zaragoza Turismo en la primera década del siglo, dentro de la tendencia en otras ciudades para proporcionar servicios integrados al visitante.

Los actores relacionados con la cultura y el patrimonio la valoran positivamente y conservan buenas opiniones de los usuarios. En la actualidad, esta iniciativa ha desaparecido.

FORO Y PREMIOS PILOT

La organización del Foro y los Premios Pilot corresponde a la administración autonómica. Sin embargo, existe una clara identificación de estos premios con la ciudad de Zaragoza, donde se celebra, tradicionalmente, el foro y la entrega de los premios.

Estos premios han ido ganando importancia creciente y ya son referentes en el campo logístico a nivel nacional.

Acciones realizadas por otras ciudades para alcanzar su posicionamiento

MÁLAGA

El éxito del posicionamiento de Málaga se explica por varios factores:

- El considerado más importante: la continuidad de las acciones de proyección exterior en el tiempo, con alianzas institucionales
- El posicionamiento claro en el sector cultural, para convertirse en un referente aprovechando su identificación con Picasso. En la actualidad, Málaga dispone de 38 museos.
- La apuesta también por la tecnología y la digitalización (Parque Tecnológico)
- Colaboración público-privada
- Foro del Turismo, con reuniones mensuales, y con actores públicos y privados, que ha liderado la estrategia de posicionamiento turístico de la ciudad

BILBAO

El posicionamiento exterior de Bilbao se ha explicado por lo factores siguientes:

- El que se considera más importante: la continuidad de las acciones de proyección exterior en el tiempo, con alianzas institucionales (similar al caso de Málaga)
- La identificación de la ciudad con una infraestructura icónica y con alto impacto internacional: Museo Guggenheim.
- La regeneración de las zonas del Museo con extensión a la Ría. Las acciones de regeneración y modernización han sido permanentes aprovechando el revulsivo de la implantación del Guggenheim, con acuerdos políticos mantenidos en el tiempo.
- Transformación de una ciudad industrial, desfasada, hacia una ciudad de servicios, una ciudad para vivir.

VALENCIA

El posicionamiento principal de Valencia se adscribe a una labor sostenida de regeneración de la ciudad (caso mixto Bilbao/Málaga), mediante la rehabilitación y modernización de las infraestructuras urbanas.

Junto con estas acciones, una infraestructura como la Ciudad de las Artes y las Ciencias, que ha funcionado como elemento tractor para la atracción del visitante.

Finalmente, se introduce 5 elementos que, partiendo de lecciones aprendidas en otras experiencias, pueden resultar de interés en el caso de la ciudad de Zaragoza:

	<p>Alianzas institucionales sostenidas en el tiempo</p> <p>La principal lección aprendida es que los casos de éxito se basan en la continuidad en el tiempo de las acciones de proyección por parte de las autoridades municipales. Estas acciones y las apuestas de proyección exterior se han mantenido e impulsado en el marco de un contexto político de visión a largo plazo.</p>
	<p>Asociación público-privada</p> <p>La colaboración público-privada es un elemento de sostenibilidad de los proyectos de largo plazo, así como un medio de inclusión de los principales agentes en los proyectos y estrategias de largo plazo.</p>
	<p>Infraestructura emblemática</p> <p>Una infraestructura diferencial es una de las claves del éxito e identificación de una ciudad. Museos, puentes, esculturas, espacios de ocio, etc. especialmente de autores reconocidos internacionalmente, actúan como un factor de atracción e identificación con una ciudad.</p>

	<p>Embajadores de ciudad</p> <p>Los propios habitantes de una ciudad son los mejores embajadores. Para cumplir esta función, deben estar involucrados en su desarrollo, creer en sus capacidades y participar de manera activa.</p> <p>Junto a los ciudadanos, contar con alianzas de embajadores de la ciudad es una iniciativa adecuada. Un embajador de ciudad debe ser capaz de transmitir una imagen positiva de la ciudad, incrementar su visibilidad y ser neutral en términos políticos. Puede establecerse una alianza de embajadores, orientados a diferentes públicos.</p>
	<p>Personajes históricos referenciales</p> <p>La historia de la ciudad está llena de personajes históricos (aunque también contemporáneos) que permiten crear y contar historias de Zaragoza. Se trata de elementos vivos de la ciudad que generan un mejor autoconocimiento y apreciación por parte de los residentes, y, por otra parte, facilitan información atractiva para el visitante.</p>

XI. ANÁLISIS INICIAL DE LOS VALORES DE LA CIUDAD

XI.1. Grupos de valores

El proceso de concertación ha sido muy extenso y ha permitido obtener notables aportaciones de los participantes en cuanto a los valores de la ciudad. Con valores de ciudad nos referimos a las imágenes, conceptos, ideas o, incluso, sentimientos que la ciudad evoca tanto al interlocutor como, de acuerdo con su experiencia internacional o vivencial fuera de Zaragoza, la imagen de la ciudad en el exterior.

Las respuestas han sido múltiples, de diverso alcance, expresadas de manera más o menos concreta, y el equipo de trabajo las ha agrupado en 11 valores conceptuales de la ciudad, a saber:

1. BIEN UBICADA, BIEN CONECTADA

Conjunto de características relacionadas con las capacidades de la ciudad ligadas a su ubicación geográfica en el centro del nordeste peninsular, prácticamente equidistante con Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia, y como enclave estratégico en el sur de la Europa suroccidental.

2. CIUDAD ACOGEDORA

Serie de valores que tienen relación con la capacidad de acogida de la ciudad a los visitantes y a los propios residentes, y se relacionan con el carácter de los ciudadanos y con los servicios de que dispone la ciudad: sanitarios, educativos, de ocio y restauración, espacios y zonas verdes para uso y disfrute, características urbanas de la ciudad, etc.

3. CALIDAD DE VIDA

Este grupo se encuentra muy relacionado con el anterior e incide en la propia estructura de la ciudad para favorecer la calidad de vida de sus habitantes y visitantes. En este sentido, destaca el tamaño de la ciudad y la capacidad de desplazarse a pie, así como las posibilidades de movilidad sostenible en el transporte urbano. Se trata de un conjunto de valores referenciales en la comparativa con las ciudades grandes del nordeste europeo

4. COMPETITIVA EN PRECIOS

Este conjunto de valores incide en una estructura de precios (hostelería, formación, vivienda, manutención) que ofrece una buena relación calidad-precio en relación a ciudades comparables en España y, particularmente, frente a Madrid y Barcelona.

5. INTEGRADORA

El concepto integrador deriva tanto de la historia de la ciudad como de sus condiciones actuales. Por una parte, se trata de una ciudad con una historia claramente multicultural: antecedentes iberos, ciudad romana, visigótica, cristiana, judía y

musulmana, con amplia presencia y huellas históricas y patrimoniales relevantes. Por otra parte, en la actualidad, la ciudad es percibida como una ciudad no conflictiva, sin referencias contra-culturales, y con capacidad para aunar visiones políticas y generar estabilidad a nivel nacional, y también con una ciudad con un elevado grado de cohesión social en su estructura urbana.

6. SEGURA

Se percibe a Zaragoza como una ciudad segura para el residente y para el visitante.

7. SOSTENIBLE

El concepto de sostenibilidad incluye los espacios verdes y naturales de la ciudad y su entorno, su estado de conservación, las condiciones climáticas que permiten una buena calidad del aire y la apuesta por la movilidad sostenible en los desplazamientos urbanos.

8. PATRIMONIAL

Se trata de un conjunto de valores que responde al rico y extenso patrimonio cultural y natural de la ciudad y de su entorno.

9. DE DEPORTE

La ciudad se ha vinculado, en el siglo XX, a los principales equipos de fútbol y baloncesto presentes en el deporte de elite. En la actualidad, a pesar de la situación de estos equipos, estos siguen siendo una referencia directa y clara de la ciudad. Asimismo, se ha destacado la facilidad de Zaragoza para la práctica deportiva de los habitantes, tanto en la práctica individual como en deportes colectivos.

10. TALENTO

La ciudad ha tenido, históricamente, un alto nivel de formación media y superior que, en la actualidad, se evidencia por la presencia de dos universidades, varios centros de negocios, y una variada oferta de masters y estudios de postgrado de calidad, tanto públicos como privados, así como centros de investigación de relevancia. La ciudad, es, asimismo, y en relación con su carácter competitivo en precios, un destino de estudiantes internacionales que eligen la ciudad para el desarrollo de sus estudios.

11. HONESTIDAD

Se trata de un grupo de valores que hacen referencia al carácter de los habitantes y que influye significativamente en el desarrollo de la ciudad, en la relación con los visitantes, en las actividades económicas, y en la forma de hacer negocios y de llegar a acuerdos.

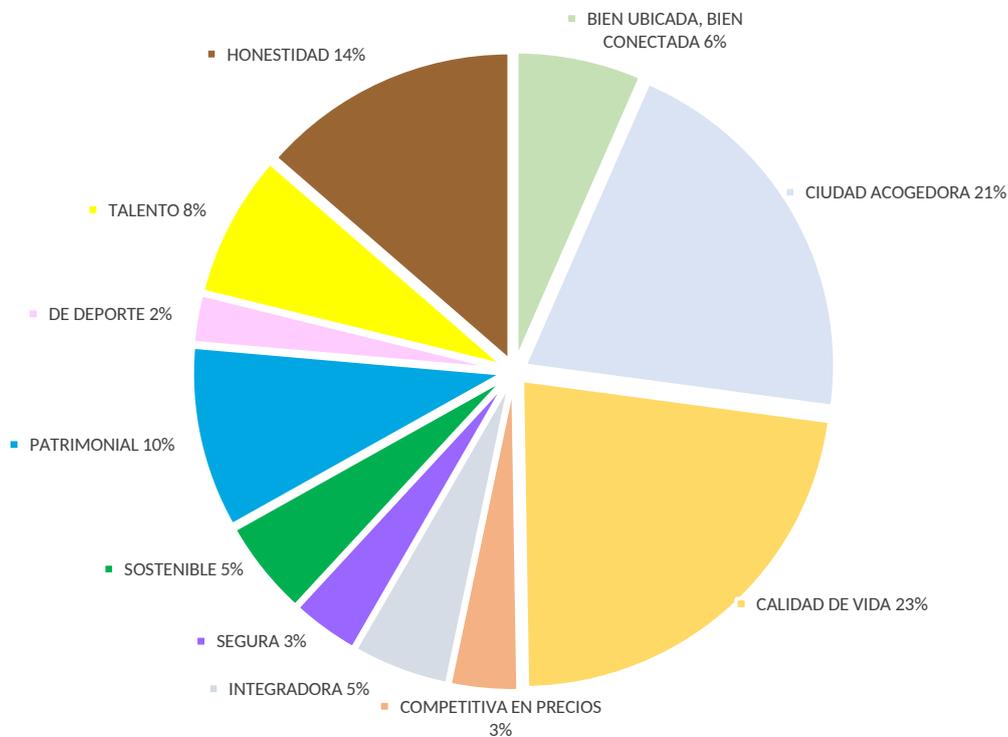
El listado anterior es descriptivo, no siendo, en ningún caso, organizado por prioridad. De la misma manera, los resultados que se van a presentar, a continuación, no responden a un tratamiento estadístico. El objetivo es presentar la preponderancia de cada grupo de valores para establecer los elementos principales extraídos de las consultas.

La tabla siguiente muestra los grupos de valores y los conceptos que agrupa cada valor:

Grupos de Valores Conceptuales	Valores
BIEN UBICADA, BIEN CONECTADA	Geopolíticamente bien situada, geoestratégica, localización, situación, conectividad (externa) accesible, ciudad conectada
CIUDAD ACOGEDORA	Abierta, accesible, hospitalaria, agradable, amable, oferta gastronómica multicultural, naturalidad
CALIDAD DE VIDA	Ciudad cómoda, tamaño óptimo, tranquila, <i>slow city</i> , habitable, saludable, dotada de servicios, abarcable, manejable, equilibrada
COMPETITIVA EN PRECIOS	Precios competitivos, ciudad comercial, ciudad barata en su entorno
INTEGRADORA	Social, laboral, carácter integrador, capacidad de alcanzar acuerdos, no conflictiva, neutral políticamente
SEGURA	Ciudad segura
SOSTENIBLE	Espacios verdes, sin contaminación, limpia, movilidad interna sostenible, <i>Mobility City</i>
PATRIMONIAL	Ciudad patrimonial, Turismo religioso, El Pilar, Patrimonio romano, Patrimonio mudéjar, el Ebro
CIUDAD DE DEPORTE	Fútbol, Real Zaragoza, espacios de práctica deportiva
TALENTO	Conocimiento, ciudad tecnológica, ciudad industrial, ZLC
HONESTIDAD	Honestidad, Nobleza, Terquedad, Confianza, Seriedad

Finalmente, se muestra la preponderancia de cada grupo de valores, obtenida mediante la agregación de valores similares (listado anterior) en las agrupaciones:

Figura 7. Agrupaciones conceptuales de valores



Como se aprecia en la figura anterior, priman las respuestas relacionadas con las características de la ciudad y de sus habitantes. Un 44% de las respuestas tienen que ver con la

capacidad de acogida de la ciudad, con su calidad de vida y con la **ciudad del bienestar** (honestidad, ciudad acogedora, calidad de vida, ciudad competitiva en precios para el residente y ciudad integradora). Se trata de características internas que identifican la ciudad tanto para los zaragozanos como para las personas del resto de España. Con todo, el concepto de calidad de vida es mayoritariamente señalado por los residentes en la ciudad ya que, para el visitante nacional, Zaragoza es una ciudad agradable, acogedora pero que sorprende después de la visita, es decir, que se parte de un conocimiento escaso o desfigurado de las potencialidades de la ciudad.

Resulta también muy significativo, señalado como un valor de la ciudad para las personas de fuera de Zaragoza, el concepto de **ciudad segura**, con el 3% de las respuestas. Este elemento es muy relevante para el visitante extranjero, tanto inversores como estudiantes Erasmus y estudios de master y postgrado. Unido a esto, el valor de **ciudad pacífica**, ciudad sin conflictos (laborales, políticos, sociales) es altamente valorado para inversores nacionales y extranjeros a la hora de determinar emplazamientos, movimientos de empresas, inversiones y traslado de directivos.

Finalmente, el vínculo de Zaragoza con una **ciudad de talento** (industrial, de alto perfil académico, tecnológica, etc.) sólo aparece en el 8% de las respuestas. Si bien este porcentaje no es bajo porque se adscribe a conceptos menos generales que los de la ciudad del bienestar, sorprende que no se haya insistido significativamente en el concepto de ciudad moderna, tecnológica, innovadora, cuando sí se hace en las fortalezas de la ciudad. Es un elemento que puede contrastar en una posible ampliación del proceso participativo.

En definitiva, la imagen de Zaragoza se asocia con una ciudad donde el residente tiene una gran calidad de vida, donde se acoge bien al visitante y donde se puede disfrutar de una vida cómoda o relativamente cómoda, por comparación con ciudades del entorno.

La tabla que se muestra a continuación analiza las respuestas obtenidas en función de los grupos temáticos. Cada interlocutor del proceso participativo se ha asignado a uno de los cinco grupos temáticos que se señalaban al inicio del informe, y que se propusieron tras la primera parte del proceso participativo, con los agentes municipales.

Los porcentajes que se muestran en la tabla corresponden a las ponderaciones obtenidas para cada grupo temático, es decir, por cada columna. Esto nos permite obtener una imagen de los puntos cercanos o dispares entre los actores integrados en cada grupo temático. El objetivo es comprobar si los grupos de vectores presentan una homogeneidad global o si hay:

- 1) Grupos preponderantes dentro de los interlocutores
- 2) Elementos de fuerte discrepancia
- 3) Grandes acuerdos o consensos

Figura 8. Grupos de valores, por grupos temáticos

	Grupos de valores	Grupos temáticos					%
		A	B	C	D	E	

CIUDAD ACOGEDORA	2	5	10	14	10	21%
CALIDAD DE VIDA	1	10	9	13	12	23%
SEGURA	1	0	3	3	0	4%
PATRIMONIAL	0	4	5	4	6	10%
CIUDAD DE DEPORTE	0	1	0	1	3	3%
HONESTIDAD	0	3	8	6	10	14%
BIEN UBICADA, BIEN CONECTADA	0	1	2	4	6	7%
COMPETITIVA EN PRECIOS	0	1	2	3	1	4%
INTEGRADORA	0	1	0	3	6	5%
CIUDAD DE TALENTO	0	1	1	2	11	8%
SOSTENIBLE	0	1	2	2	5	5%

Recordando que los grupos temáticos son:

- A Innovación urbana sostenible
- B Patrimonio, Cultura y Deporte
- C Turismo y Ocio
- D Formación, Educación y Emprendimiento
- E Desarrollo económico Comercial, Industrial y Logístico basado en la innovación y la digitalización

Como se puede apreciar en la figura anterior, las respuestas son homogéneas entre quienes han participado. Ciudad acogedora y Calidad de vida (ciudad del bienestar para el residente y para el visitante) son las opciones más señaladas en todos los casos, excepto entre los incluidos en el grupo de desarrollo económico, con un casi triple empate entre la ciudad del bienestar y la honestidad.

A su vez, los 11 grupos se han agrupado en 3 macro-agrupaciones temáticas, a saber:

- > Ciudad para vivir y disfrutar
- > Ciudad atractiva para negocios
- > Ciudad sostenible y resiliente

Ciudad para vivir y disfrutar	Ciudad atractiva para negocios	Ciudad sostenible y resiliente
--------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

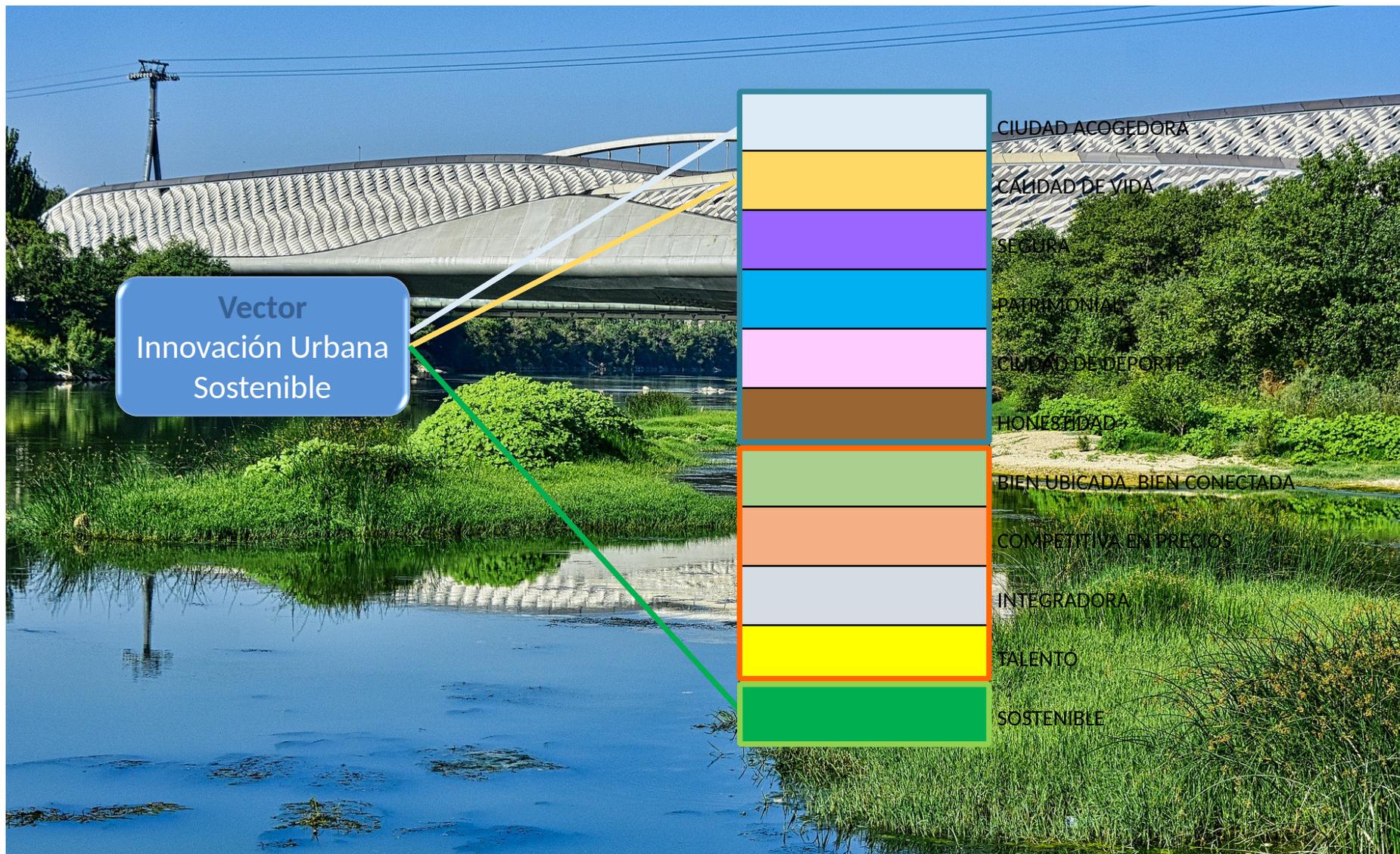


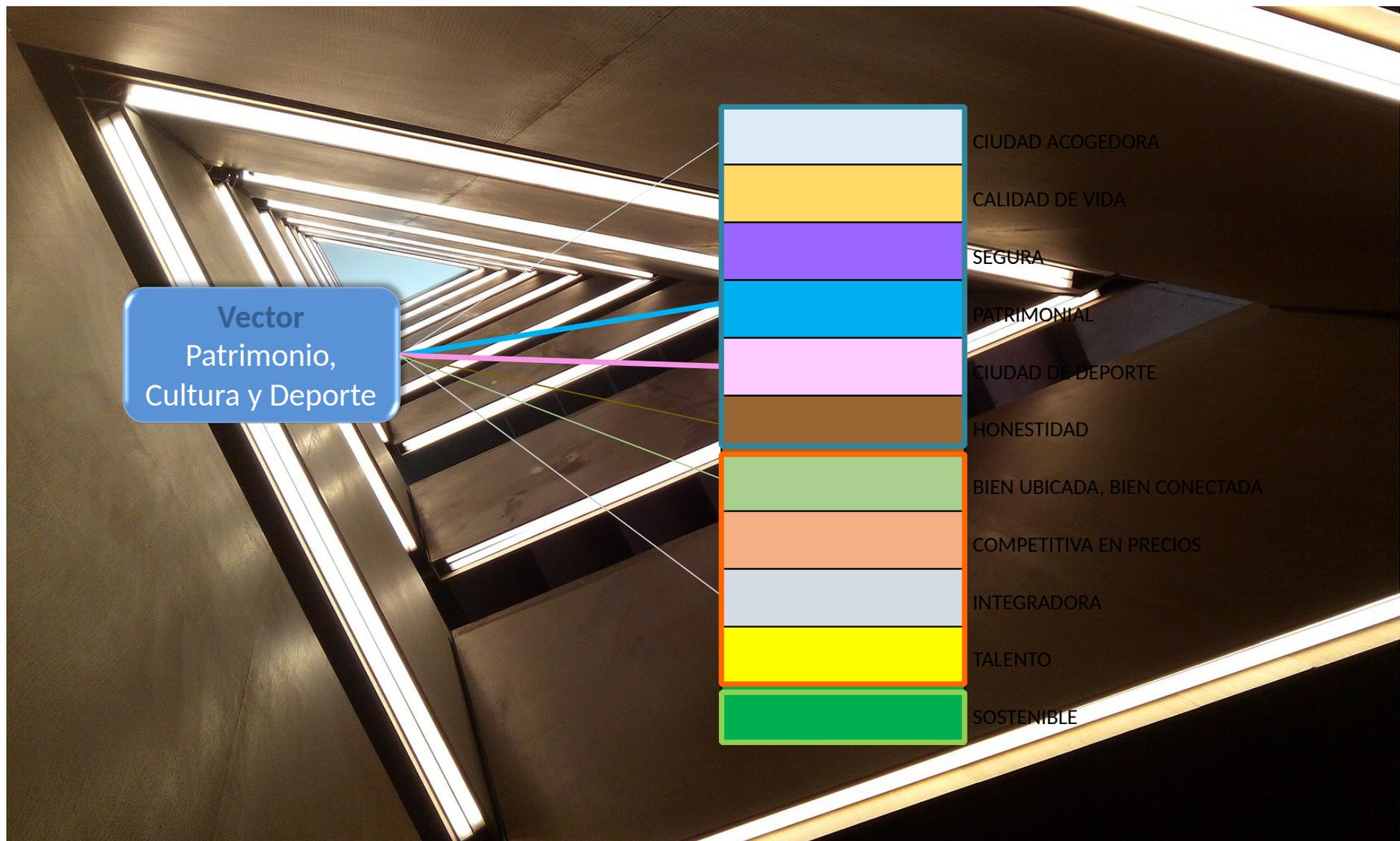
Estas agrupaciones se muestran en los gráficos de la sección siguiente, y permiten analizar las asignaciones por cada valor y las asignaciones magro, por las agrupaciones temáticas.

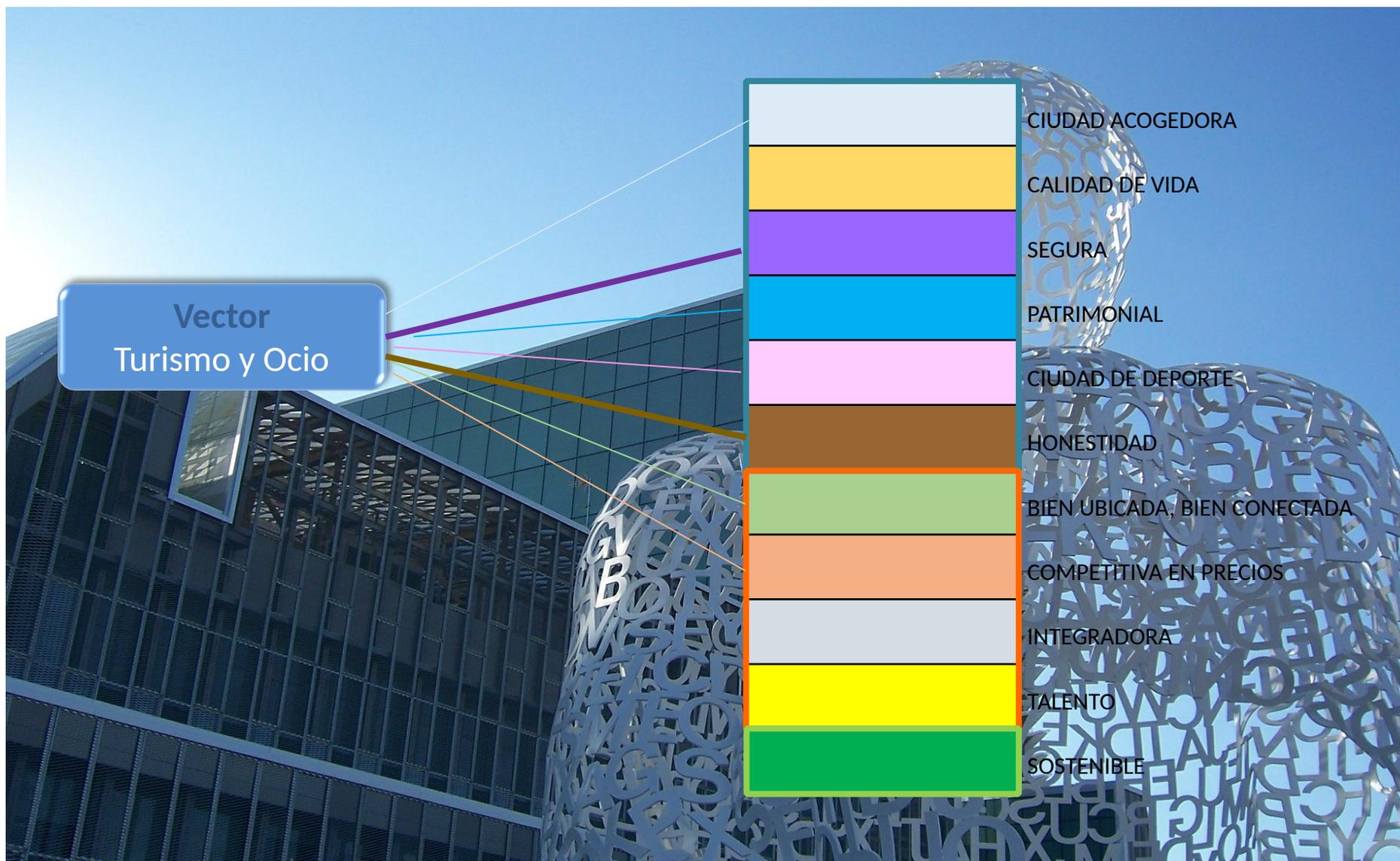
XI.2. Interrelaciones entre grupos de valores y temáticos

Los gráficos de las páginas siguientes muestran las interrelaciones existentes entre los grupos de valores y los grupos temáticos (vectores):

Figura 9. Relación entre los vectores y los grupos de valores











La figura anterior muestra unas fuertes interrelaciones entre los grupos de valores y los grupos temáticos (vectores). Se ha señalado, en trazo más grueso, las relaciones principales valores-vectores, en los casos en que no existe una relación unívoca clara valor-vector. De esta manera, se muestra la relación principal de un valor con un vector, así como las relaciones secundarias del valor con otros vectores.

Estas relaciones se apoyan en los razonamientos cualitativos aportados por los participantes en el proceso. Ciertamente, podría revisarse los flujos de las relaciones, como quizás se realice tras el análisis en profundidad del posicionamiento DAFO. Sin embargo, estos resultados recogen las aportaciones del proceso de participación, municipal y no municipal.

Como conclusión principal, los vectores de Innovación Urbana Sostenible y Desarrollo Comercial, Industrial y Logístico tienen las relaciones primarias más numerosas:

- Innovación Urbana Sostenible: de Ciudad Acogedora; Calidad de Vida; y Ciudad Sostenible
- Desarrollo Comercial, Industrial y Logístico: de Ciudad Bien Ubicada; Ciudad competitiva en Precios; Ciudad de Talento; y Honestidad

Asimismo, el vector de Educación, Formación y Emprendimiento recibe hasta 7 relaciones (de 12 posibles). Esto indica que es un elemento que se ve muy influenciado por los propios valores de la ciudad de manera polifacética. Esto es especialmente importante en el caso de los estudiantes Erasmus que vienen a cursar su año de estudios a la ciudad, y en el caso de los estudiantes de Master y postgrado, en escuelas de negocio y en ZLC.

De manera similar, el vector de Turismo y Ocio, aunque muy impactado por el valor de Seguridad, recibe influencias de otros seis grupos de valores. Se trata de un factor lógico puesto que el Turismo y el Ocio se retroalimentan del propio estado de desarrollo de la ciudad y complementa las actividades que en ella se realizan.

XII. ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN DE PÚBLICOS

Cuando hablamos de proyección exterior debemos entender no un grupo poblacional homogéneo sino, al contrario, una multiplicidad de públicos, en función de sus intereses, conocimiento de la ciudad, edad, etc. Segmentar los públicos objetivo ayuda a caracterizar mejor esos diferentes públicos y a adoptar medidas adaptadas para cada grupo. De acuerdo con lo que señalaba Phillip Kotler, “Segmentar es analizar e identificar los perfiles de grupos de consumidores que pueden necesitar diferentes productos o diferentes estrategias de marketing”.

Se trata, por tanto, de un concepto muy asociado y empleado en las técnicas de marketing pero que sirve también para analizar los tipos de personas que pueden ser receptores de las acciones de proyección exterior y que inciden en esta proyección.

En este apartado se va a establecer los nichos o grupos principales que influyen en la elaboración del concepto de proyección exterior, teniendo en cuenta que no pretende ser un estudio exhaustivo de mercado, que corresponderá a los diferentes sectores económicos y turísticos de la ciudad.

El motivo que mueve a la creación de marcas de ciudad se fundamenta, por lo general en el fomento de las ciudades como 1) destino turístico; 2) centro de negocios y 3) lugar de residencia (Sáez, L. et alii, 2011). Estos tres enfoques subyacen a lo largo del proceso participativo que se ha realizado y en la identificación de valores y asignaciones DAFO. Estos tres enfoques coinciden con la terminología propuesta por los agentes que han participado. En el proceso de concertación han surgido varios segmentos potenciales que se pueden resumir en tres enfoques de ciudad:

- La ciudad para vivir(la)
- La ciudad para trabajar
- La ciudad para visitar

La ciudad para vivir aglutina a la población residente en la ciudad o que se plantea la posibilidad de trasladarse a Zaragoza. Las características de crecimiento y desarrollo urbano, la disponibilidad de servicios básicos de calidad, educación y sanidad, en particular, la articulación de las zonas verdes en el entramado urbano, la capacidad de acogida de la ciudad y de los propios habitantes/vecinos, la oferta de cultura y ocio disponible, son razones para la permanencia en la ciudad o la capacidad de atracción de nuevos residentes.

Dentro del concepto de **la ciudad para trabajar** se dirige a los residentes en la ciudad que trabajan en Zaragoza y su área metropolitana, así como a aquellos residentes metropolitanos que acuden al casco urbano para trabajar. Gráficamente, se puede reflejar en los flujos diarios de desplazamientos por trabajo que se realizan, tanto a pie, como en vehículo particular, con los medios de transporte colectivo e individual existentes, etc. La ciudad para trabajar se dirige a facilitar el bienestar de este tipo de personas en desplazamiento, así como a mejorar sus condiciones de prestación de las actividades profesionales.

Finalmente, **la ciudad para visitar** se enfoca a los turistas tradicionales, los visitantes por congresos y eventos y, en general, cualquier persona que se acerca a Zaragoza y no reside habitualmente en la ciudad. Se enfoca a impulsar dichas visitas, comunicando una imagen de ciudad atractiva, moderna a la vez que patrimonial, y con capacidad para satisfacer los deseos de un amplio elenco de visitantes, mediante la adaptación ante los cambios en el comportamiento de los visitantes.

Estos tres grupos permiten segmentar los públicos derivados de los vectores. No existe una relación unívoca vector-segmento de población, sino que varios sectores pueden contribuir a un mismo segmento, así como un mismo vector puede enfocarse a varios segmentos.

Segmento / Vector	Innovación urbana sostenible	Patrimonio, Cultura y Deporte	Turismo y Ocio	Educación, Formación y Emprendimiento	Desarrollo Comercial, Industrial y Logístico
La ciudad para vivir					
La ciudad para trabajar					
La ciudad para visitar					

-  asociación media
-  asociación fuerte
-  asociación consolidada

Como se puede apreciar en las asociaciones de la tabla anterior, todos los vectores contribuyen mediante una *asociación consolidada* con uno de los tres segmentos de la ciudad. Por otro lado, cada segmento se vincula con uno o dos vectores mediante esa asociación consolidada.

El segmento de Ciudad para Vivir presenta una asociación consolidada para el vector de Innovación urbana sostenible y asociaciones fuertes para los otros vectores. Se trata del segmento más transversal y que comprende un conjunto más amplio de acciones para hacer de Zaragoza una ciudad habitable y saludable.

El segmento de Ciudad para Trabajar se relaciona más fuertemente con los vectores de desarrollo económico, formación y emprendimiento. Dentro del concepto “trabajar” se puede incluir también “estudiar”, ya que se incluiría el nicho de estudiantes universitarios y de postgrado.

El segmento de Ciudad para Visitar se asocia más fuertemente con los vectores de Cultura, Turismo, Ocio y Cultura, al estar enfocado a visitantes de la ciudad, aunque también mantiene una asociación fuerte con el vector de Innovación Urbana Sostenible donde se incluyen las infraestructuras urbanas puestas a disposición del visitante.

Del análisis anterior se puede extraer un listado (no exhaustivo) de tipología de públicos por cada segmento, a saber:

<p>La ciudad para vivir</p> 	<ul style="list-style-type: none"> › Residentes en la ciudad › Residentes en ciudades de tamaño superior o medio que buscan mejorar la calidad de vida › Trabajadores que buscan nuevas oportunidades profesionales en un entorno familiar acogedor › Estudiantes que analizan la comodidad de los destinos donde realizar sus estudios superiores › Empresarios que se plantean deslocalizar sus negocios y buscan bienestar para sus familias y trabajadores
<p>La ciudad para trabajar</p> 	<ul style="list-style-type: none"> › Residentes que trabajan en el casco urbano de la ciudad y en el área metropolitana › Residentes en el área metropolitana que se desplazan al casco urbano por trabajo › Empresarios que plantean deslocalizar sus negocios hacia entornos competitivos en precios y talento y estables social y laboralmente › Inversores en el entorno del Valle del Ebro
<p>La ciudad para visitar</p> 	<ul style="list-style-type: none"> › Turistas de corta y media estancia atraídos por el patrimonio cultural y religioso › Turistas de corta y media estancia atraídos por la oferta gastronómica, cultural y festiva › Turistas de corta y media estancia atraídos por la nieve y la montaña › Turistas de corta y media estancia atraídos por los eventos deportivos › Turistas de corta y media estancia atraídos paisajes y entornos singulares en el área metropolitana y de influencia de Zaragoza (turismo ornitológico, turismo de estema, <i>slow tourism</i>, turismo de tranquilidad y sostenible,...) › Visitantes con motivo de congresos y eventos profesionales

XIII. MATRICES DAFO DE ZARAGOZA EN PROYECCIÓN EXTERIOR

El presente apartado constituye el resultado del proceso participativo desarrollado con las entidades zaragozanas. En el cuestionario existía un apartado específico en el que se preguntaba a los interlocutores sobre las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Estos datos se han agrupado y parametrizado para poder presentar una información pertinente y consolidada que se relaciona directamente con la proyección exterior de la ciudad.

Las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que figuran a continuación, se enmarcan en la óptica de proyección exterior de la ciudad de Zaragoza. Durante el proceso de participación y consultas ha surgido un listado más amplio que el recogido en este documento, y que abarcaba aspectos de mayor alcance, relacionados con el desarrollo de la ciudad. Estos elementos son muy valiosos para el Ayuntamiento y han sido recogidos por el equipo de la OPE para posteriores fases y proyectos.

De esta manera, los elementos seleccionados para el DAFO se presentan, a continuación, en forma de 4 matrices, una por cada apartado.

DEBILIDADES



- **Imagen difusa** de la ciudad:

- > Comunicación históricamente deficiente de la ciudad
- > Ciudad no asociada con un elemento referencial o icónico
- > Asociación con la idea de una ciudad de paso

- **Descoordinación** institucional en la proyección de la ciudad, en particular entre Ayuntamiento y DGA

- Planificación de **corto plazo** del desarrollo de la ciudad
- Limitada **cooperación público-privada** (asociada sólo a grandes hitos, como Plaza y EXPO)
- Capacidad de atracción concentrada (limitada) en el **turismo religioso/sentimental** (El Pilar), sin integrar un concepto de modernidad
- Referencia perdida en organización de grandes **eventos culturales y de ocio** (conciertos)
- Ciudad que necesita grandes **retos** para movilizarse
- Capacidad limitada para un **desarrollo profesional** completo: riesgo de fuga de talento
- Infraestructuras y equipamientos **infrautilizados** (ej. infraestructuras EXPO)
- Conectividad limitada del **aeropuerto** de pasajeros de Zaragoza
- **Clima continental** con contraste de temperaturas entre invierno y verano
- **Limitaciones en la propia autoestima** de la ciudad por las personas de Zaragoza
- El **deporte** (especialmente, el fútbol) **de elite** mantiene, desde hace tiempo, un bajo perfil
- Debilidad **geopolítica** (común Zaragoza-Aragón)



AMENAZAS

- **Declive de polígonos** industriales sin un pleno acceso a servicios digitales de base
- **Comercio** minorista en riesgo sin **digitalización** y adaptación a cambios en el comportamiento de consumidores, que amenaza el atractivo del centro de la ciudad
- **Riesgo de degradación del casco histórico** que amenaza la imagen turística y exterior de la ciudad
- Inseguridad/**Incertidumbre....post-Covid**, en particular en hostelería, industria cultural y servicios de atención personal al visitante
- Pérdida creciente de capacidad de intervención en decisiones políticas nacionales
- Estructura económica **muy centrada en lo industrial** y poco diversificada frente a retos futuros
- **Competencia** creciente de ciudades del Nordeste por su dinamismo
- **Tratamiento fiscal** diferenciado en comunidades adyacentes de gran potencial económico



FORTALEZAS

- **Situación geoestratégica:**

- > Nodo logístico: mercancías por carretera, ferrocarril, energía (renovables)
- > Capacidad logística y Recursos logísticos especializados: formación; empresas de distribución; Infraestructuras (Plaza, Terminal Ferroviaria, Puerto Seco, Aeropuerto de mercancías: segundo de España en carga)
- > Disponibilidad de suelo industrial asequible
- > Conectividad

- Experiencia exitosa en **turismo de congresos** (ZCB) y capacidad de acogida
- **Feria de Zaragoza** con amplia experiencia y trayectoria
- **Empresas industriales tractoras** en Zaragoza y su área metropolitana: empleo y conocimiento
- **Paz social** en las cuestiones laborales y empresariales
- Ciudad **generadora de conocimiento**: FP, Universidades, Escuelas de negocio, postgrados, formación diferencial (logística)
- **Crecimiento sostenible** exitoso manteniendo el carácter industrial de la ciudad
- **Ciudad competitiva** en precios respecto a ciudades del noreste: hostelería, alojamiento, servicios y conocimiento
- Ciudad **segura** para residente y visitante
- Ciudad saludable y **de escala humana**: dotación de servicios básicos, tamaño de ciudad, movilidad sostenible, calidad del aire, etc.



OPORTUNIDADES

- **Asociación de Goya con Zaragoza y explotación del concepto Goya**
- **Nuevas modalidades de enfoques turísticos de experiencia:**
 - › Turismo **idiomático** (por capacidad de acogida al visitante, capacidades formativas y calidad de idioma)
 - › Turismo **gastronómico**: inclusión en rutas actuales Madrid-San Sebastián-Barcelona
 - › Turismo **deportivo** (con una Real Zaragoza en Primera División y Campo de Fútbol)
 - › Turismo **ornitológico** / natural
 - › **Nuevos operadores** de Alta Velocidad
- Zaragoza, **capital natural del Valle del Ebro** (TAV, aeropuerto, comercio, Campus IBERUS, etc.)
- Contar la historia de la ciudad apoyada en su patrimonio y sus personajes históricos.
- Zaragoza, ciudad para la formación y el emprendimiento
- Zaragoza, ciudad de **cine**
- Fomento de **industrias creativas y culturales** para dotar de contenidos
- Promoción de Zaragoza como banco de pruebas (**living lab**) de proyectos innovadores
- Aprovechar las experiencias previas en coordinación y digitalización para maximizar su aplicación en la ciudad
- Incrementar el valor añadido de la participación de Zaragoza en redes de ciudades y proyectos internacionales
- **Entorno paisajístico singular y diferencial**
- Red de **embajadores de ciudad** y **lobby de zaragozanos** en el exterior
- Promoción de la imagen de **Zaragoza Medical City**

XIV. ANÁLISIS INICIAL DE POSICIONAMIENTO COMPARATIVO

Este apartado permite avanzar en una comparativa inicial del posicionamiento de Zaragoza con otras ciudades. En concreto, empleando el **Índice Cities in Motion (ICIM)** elaborado por el IESE. Este índice permite comparar, gráficamente, el desempeño de las ciudades, con base en 9 grandes dimensiones (grupos de indicadores), a saber:

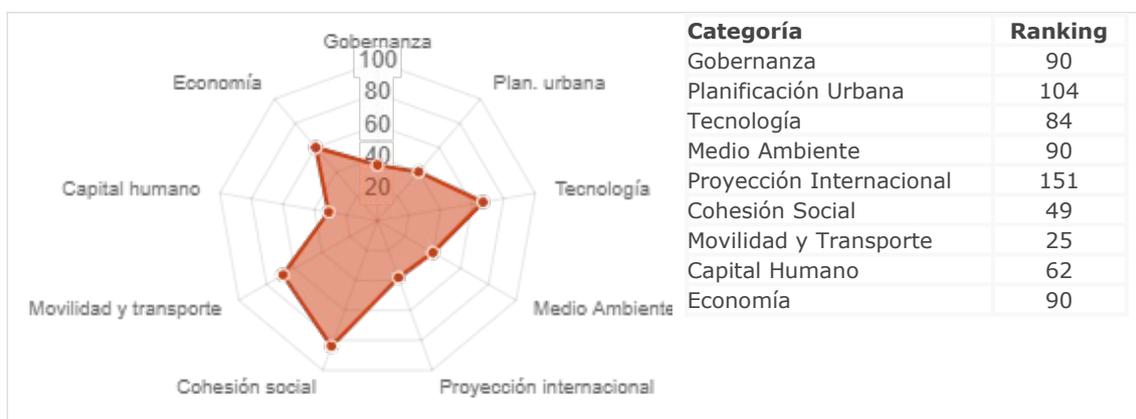
1. Capital humano
2. Cohesión social
3. Economía
4. Gobernanza
5. Medioambiente
6. Movilidad y transporte
7. Planificación urbana
8. Proyección internacional
9. Tecnología

El ICIM “es un indicador sintético y, como tal, constituye una función basada en los indicadores parciales disponibles. El proceso de creación de este indicador sintético se basa en un modelo de agregación ponderada de indicadores parciales que representan cada una de las nueve dimensiones que componen el modelo teórico del ICIM.” (*Índice IESE Cities in Motion 2020*).

Cada grupo de indicadores se descompone en indicadores más detallados y precisos que serán analizados en un proceso posterior. En total, se trata de 101 indicadores medidos en 174 ciudades de 80 países, incluida la ciudad de Zaragoza.

Como se podrá apreciar en la información siguiente, Zaragoza aparece siempre en posiciones medias o intermedias. No sólo en el indicador global, sino también en las combinaciones entre los diferentes subindicadores (excepto el de proyección internacional, donde Zaragoza ocupa una posición baja, tanto en términos absolutos como relativos).

ICIM Zaragoza (55,87) · Ranking 86



Los valores para cada indicador señalan la posición de la ciudad entre las 174 analizadas. Así, valores muy altos indican puestos muy hacia abajo en la lista, mientras que valores pequeños señalan que la ciudad se encuentra bien posicionada.

El punto fuerte de Zaragoza se focaliza en el ámbito de Movilidad y Transporte, donde ocupa el puesto 25 (de 174). Supone un ranking muy positivo, que permite elevar el ranking global de la ciudad. Zaragoza se posiciona también por encima de la media en Cohesión Social (49) y en Capital Humano (62), así como en Tecnología (84).

En Medio Ambiente, Gobernanza y Economía (90) se encuentra casi en el valor medio, mientras que en los dos puntos más débiles de la ciudad son la Planificación Urbana (104) y, fundamentalmente, la Proyección Internacional (151).

De este primer análisis de los valores absolutos se extraen varias conclusiones que van en línea con el trabajo de campo realizado en el proceso de concertación:

1. Valor de **Ubicación**, que coadyuva los elementos de movilidad, transporte y logística. Es, asimismo, un punto fuerte de Zaragoza, claramente identificado por los agentes participantes en el proceso.
2. Valor de ciudad **Acogedora e Integradora y con Paz Social**, que apoyan la clasificación positiva de Cohesión Social.
3. Ciudad de **Talento**, ciudad **Industrial**, que refuerzan la posición 84 en Tecnología
4. La ciudad es **desconocida** a nivel internacional y presenta grandes carencias en cuanto a su capacidad actual, a nivel nacional. Es coherente con la clasificación 151 en el ranking.
5. El punto donde existe una mayor discrepancia es en **Planificación Urbana** (104). En el proceso de concertación ha sido un tema de discusión y opiniones muy diferentes sobre la organización urbana y la habitabilidad de la ciudad. El valor resultante en ICIM permite aportar un elemento objetivo basado en los subindicadores empleados.

Este análisis será ampliado con el posicionamiento DAFO, que aportará mayores elementos de constatación.

La tabla siguiente muestra los valores obtenidos por 11 ciudades más con los que se realiza una comparativa:

Figura 10. Matriz comparativa de puntuaciones ICIM 2020

Zaragoza	86	Valencia	60	Sevilla	81	Málaga	82	Bilbao	108	Madrid	25
Capital humano	62	Capital humano	111	Capital humano	94	Capital humano	99	Capital humano	117	Capital humano	41
Cohesión social	49	Cohesión social	41	Cohesión social	81	Cohesión social	55	Cohesión social	62	Cohesión social	38
Economía	90	Economía	89	Economía	102	Economía	107	Economía	91	Economía	66
Gobernanza	90	Gobernanza	37	Gobernanza	89	Gobernanza	108	Gobernanza	118	Gobernanza	55
Medioambiente	90	Medioambiente	39	Medioambiente	64	Medioambiente	82	Medioambiente	87	Medioambiente	53
Movilidad y transporte	25	Movilidad y transporte	20	Movilidad y transporte	32	Movilidad y transporte	21	Movilidad y transporte	96	Movilidad y transporte	5
Planificación urbana	104	Planificación urbana	32	Planificación urbana	46	Planificación urbana	99	Planificación urbana	93	Planificación urbana	30
Proyección internacional	151	Proyección internacional	110	Proyección internacional	96	Proyección internacional	61	Proyección internacional	113	Proyección internacional	11
Tecnología	84	Tecnología	70	Tecnología	100	Tecnología	101	Tecnología	78	Tecnología	49
Fráncfort	32	Milán	42	Róterdam	51	Niza	83	Oporto	100	Lille	101
Capital humano	64	Capital humano	39	Capital humano	68	Capital humano	91	Capital humano	116	Capital humano	102
Cohesión social	42	Cohesión social	87	Cohesión social	43	Cohesión social	83	Cohesión social	54	Cohesión social	78
Economía	45	Economía	71	Economía	75	Economía	72	Economía	111	Economía	74
Gobernanza	70	Gobernanza	104	Gobernanza	107	Gobernanza	97	Gobernanza	101	Gobernanza	113
Medioambiente	78	Medioambiente	65	Medioambiente	45	Medioambiente	75	Medioambiente	18	Medioambiente	91
Movilidad y transporte	17	Movilidad y transporte	14	Movilidad y transporte	23	Movilidad y transporte	61	Movilidad y transporte	119	Movilidad y transporte	67
Planificación urbana	18	Planificación urbana	29	Planificación urbana	15	Planificación urbana	126	Planificación urbana	157	Planificación urbana	114
Proyección internacional	29	Proyección internacional	34	Proyección internacional	106	Proyección internacional	43	Proyección internacional	73	Proyección internacional	141
Tecnología	50	Tecnología	82	Tecnología	29	Tecnología	92	Tecnología	102	Tecnología	99

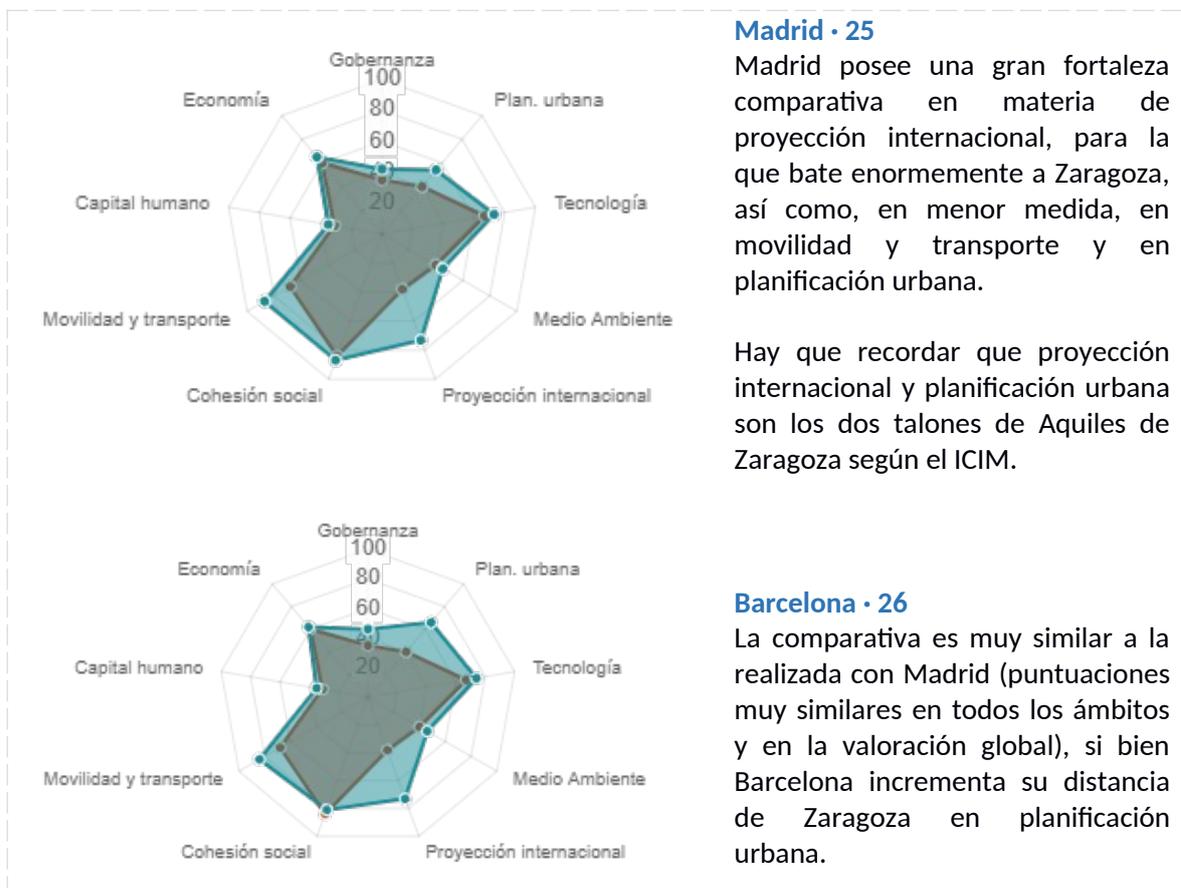
Fuente: elaboración propia a partir del ICIM 2020

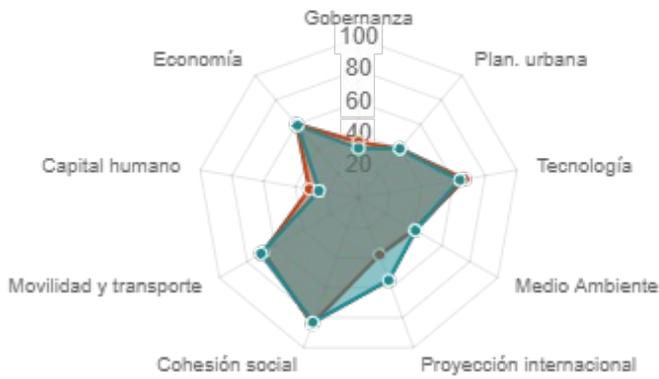
En los puntos siguientes se realiza una comparación de pares. Es decir, se toma como base Zaragoza y se superpone los valores de otra ciudad, de manera gráfica. La web de Cities in Motion permite realizar esta comparación de pares de manera sencilla y efectiva.

Las ciudades empleadas para realizar la comparación de pares son las siguientes:

- Madrid
- Barcelona
- Bilbao
- Málaga
- Sevilla
- Valencia
- Frankfort
- Lille
- Milán
- Niza
- Oporto
- Rotterdam

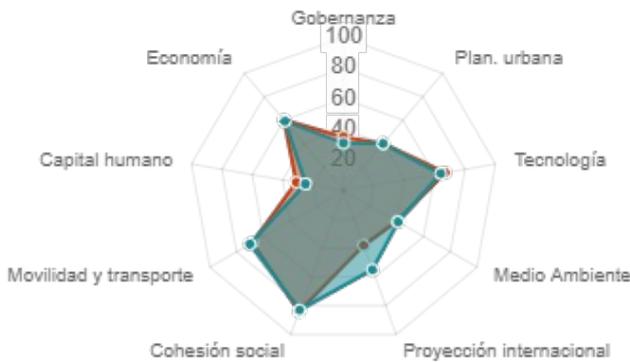
Zaragoza corresponde a la zona **roja**, en la parte inferior, mientras que la ciudad con la que se la compara se dibuja de color **verde**, superpuesta encima de la gráfica de Zaragoza.





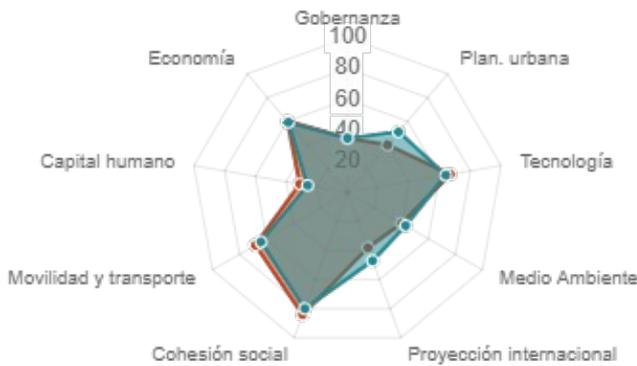
Bilbao · 108

La comparativa con Bilbao muestra una única ventaja, en proyección internacional. Para el resto de parámetros, la clasificación es muy similar. Zaragoza mejora en materia de capital humano.



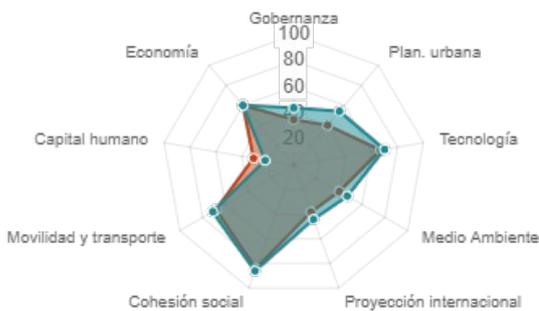
Málaga · 82

En el caso de Málaga, con parámetros muy similares a Bilbao, Zaragoza destaca en capital humano pero pierde puestos en cuanto a proyección internacional.



Sevilla · 81

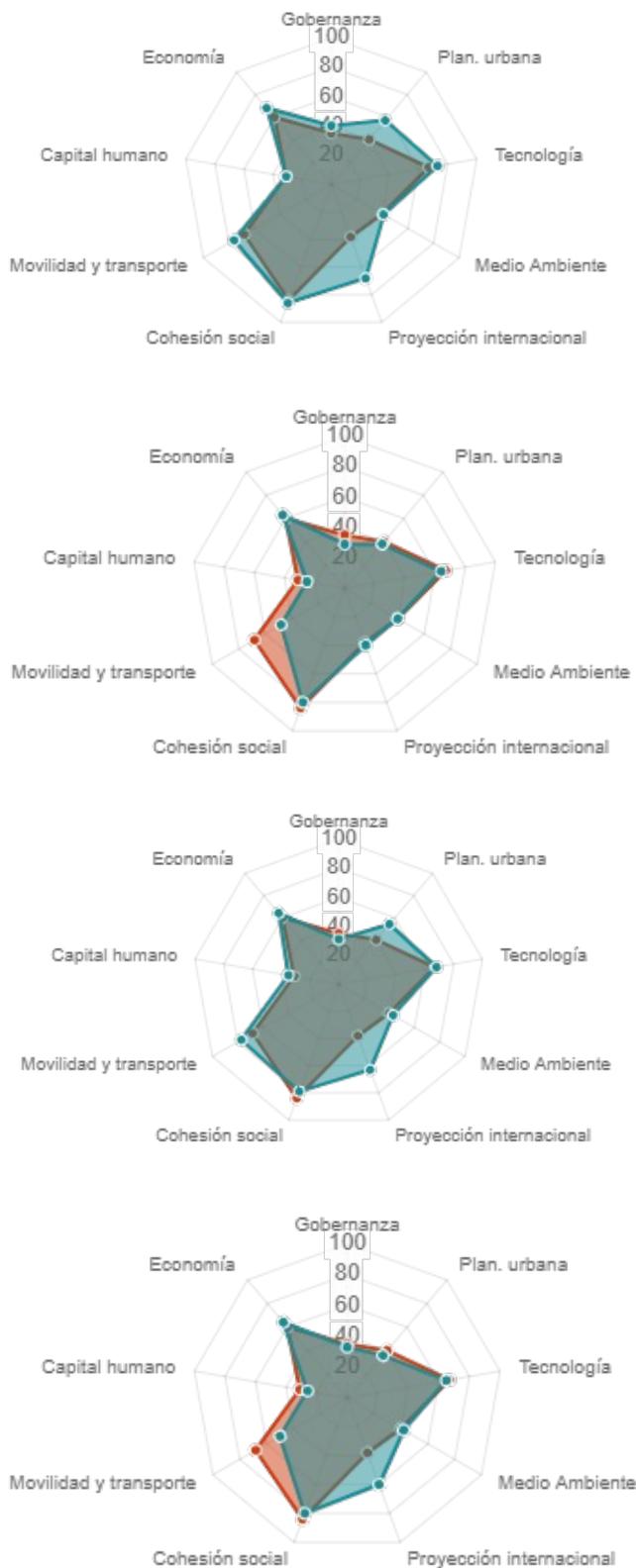
En la comparativa con Sevilla, se vuelve a repetir el patrón anterior con Bilbao o Málaga, si bien Sevilla presenta ventajas en dos puntos concretos: planificación urbana y proyección internacional, precisamente las debilidades de Zaragoza.



Valencia · 60

La comparativa con Valencia resulta de gran utilidad para afianzar elementos que han surgido en el proceso de concertación.

La proyección internacional de Valencia no es muy superior a la Zaragoza, si bien Valencia se posiciona más fuerte en Gobernanza, medio ambiente y, sobre todo, en planificación urbana.



Frankfort · 32

La comparativa con Fránkfort muestra una ventaja de ésta en varios campos: proyección internacional, donde la ventaja es muy significativa; planificación urbana, son una diferencia significativa; gobernanza, movilidad y transporte, con ventajas menos importantes.

Lille · 101

El caso de Lille es muy interesante porque, aunque en el ranking global se encuentra por debajo de Zaragoza, bate a ésta, significativamente, en movilidad y transporte y, más ligeramente, en capital humano y gobernanza.

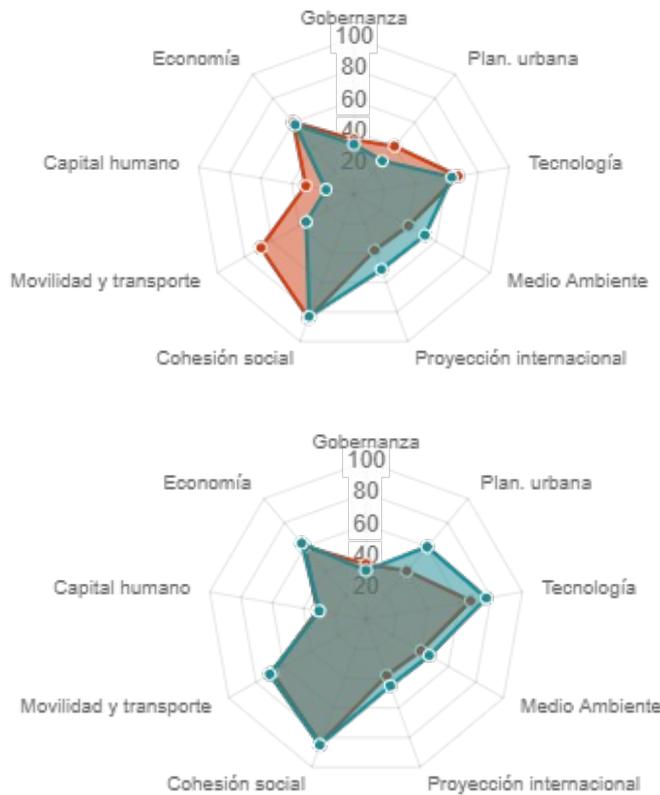
Milán · 42

Las ventajas de Milán, con respecto a Zaragoza, son, de nuevo, muy claras en las debilidades de nuestra ciudad: proyección internacional y planificación urbana. Destaca ligeramente por encima en movilidad y transporte y en economía/capital humano.

Niza · 83

La posición de Niza es muy similar a la de Zaragoza, en términos globales. Su ventaja estriba en la proyección internacional, muy superior a la de Zaragoza.

El ámbito donde Zaragoza recupera valores es en movilidad y transporte y, ligeramente, en cohesión social y planificación urbana.



Oporto · 100

El caso de Oporto es muy similar al de Niza, aunque con menos proyección exterior que la metrópoli francesa.

Zaragoza destaca, en la comparativa, en movilidad y transporte, principalmente, pero también en capital humano y planificación urbana

Rotterdam · 51

En el caso de Rotterdam, con una estructura muy similar a Zaragoza en la mayor parte de los ámbitos, se producen ventajas en planificación urbana, fundamentalmente.

Los campos de tecnología, medioambiente y proyección internacional, si bien no tienen un fuerte elemento de diferenciación, ayudan posicionarse 35 puestos por encima de Zaragoza.

XV. CONCLUSIONES GENERALES

1. Amplio Proceso de participación

Se ha realizado un proceso de participación extenso, combinando áreas municipales con agentes económicos y sociales, y otras administraciones (Gobierno de Aragón y Diputación Provincial de Zaragoza). Casi 70 entidades y unidades administrativas, 60 entrevistas y reuniones de trabajo y más de 115 personas involucradas. La participación de los interlocutores ha sido muy colaborativa y útil para trazar la senda histórica de elementos de proyección exterior.

2. Experiencia municipal en proyectos europeos

El Ayuntamiento de Zaragoza a través de sus Servicios y organismos autónomos, se encuentra presente en un buen número de proyectos. Se aprecia una evolución en los proyectos que, históricamente, estuvieron más relacionados con: desarrollo urbano, Medioambiente y Eficiencia energética, mientras que, en la actualidad, las temáticas inciden más sobre Movilidad urbana, Smart city, Emprendimiento y Cultura.

En cualquier caso, los técnicos municipales disponen de amplia cultura de trabajo en proyectos europeos, tanto como ejecutores únicos como en modalidades de cooperación (INTERREG, HORIZONTE 2020, principalmente).

3. Experiencia en colaboración en redes de ciudades

Zaragoza pertenece a 49 redes o asociaciones. 16 internacionales, 11 europeas, 11 de ámbito nacional o autonómico, 4 asociaciones de municipios y 7 redes no incluidas en las categorías anteriores.

Las redes tienen diversa naturaleza, distribuidas entre la mayor parte de las áreas municipales y asociadas con temáticas consideradas de especial interés. Puesto que las competencias municipales son muy extensas, también las redes y asociaciones lo son. Estas iniciativas son un elemento de gran importancia a considerar en la proyección exterior de la ciudad, evaluando, previamente, los retornos obtenidos de la pertenencia a las mismas.

4. Refuerzo de las iniciativas municipales futuras

Al observar el recorrido histórico de los proyectos, redes de ciudades e iniciativas, se aprecia un gran esfuerzo de las áreas municipales por el aprovechamiento de recursos externos, principalmente europeos, y la necesidad de mantener la ciudad conectada con los desarrollos urbanos internacionales para adaptarlos a Zaragoza.

Se constata, sin embargo, que la planificación de proyectos futuros es más limitada o, al menos, no se ha realizado una proyección de largo plazo sobre los elementos sobre los que posicionarse, por área municipal. La excepción se puede encontrar en las áreas de Movilidad Urbana, Servicios Públicos y Smart City, junto con los temas culturales que cuentan con proyectos de posicionamiento más claros y con un desarrollo actual, y de corto y medio plazo.

5. Fortaleza en innovación urbana sostenible a nivel municipal

Como se señalaba en la conclusión anterior, el grupo temático de innovación urbana sostenible, a través de los enfoques de movilidad urbana sostenible y de smart city, es muy activo. Estos dos componentes disponen de amplias posibilidades de financiación en el período europeo de programación 2021-2027 y en el marco del Next Generation (NGEU). Ambos enfoques se encuentran alineados con el desarrollo urbano sostenible europeo y el Pacto Verde Europeo, más conocido como Green Deal.

Estos enfoques encuentran respuesta en proyectos de iniciativa privada como el Mobility City, liderado por la Fundación Ibercaja en el Pabellón Puente y su entorno.

6. Transversalidad de iniciativas

Una de las características de las iniciativas de futuro y de los proyectos del área de servicios sociales, es la transversalidad de sus acciones y la necesidad de una verdadera colaboración integrada entre áreas municipales. Aspectos como la movilidad y la ciudad inteligente van de la mano, así como también estos con una planificación urbana adaptada y un sistema de planificación verde y digitalizada de la ciudad.

Las iniciativas propuestas por servicios sociales tienen una transversalidad que supera las propias competencias municipales, buscando la colaboración con el gobierno autonómico, en particular en los temas de educación, cultura y asistencia social.

El escenario de futuro, si bien desconocido, sí se plantea como un reto colaborativo, integrado e inclusivo, más allá de los tradicionales proyectos específicos de área.

7. Valoración de los grupos temáticos (vectores)

Los agentes del proceso participativo han manifestado, en su práctica totalidad, el acuerdo en torno a los cinco grupos temáticos presentados, con algunos matices.

- En primer lugar, la necesidad de formularlos con una denominación más comercial y atractiva;
- en segundo lugar, plantear una interrelación más clara entre los mismos, de manera que no se vean como compartimentos estanco sino dentro de una lógica de coherencia;

- › en tercer lugar, trabajar de manera coordinada Patrimonio y Turismo, para orientar el tipo de turismo que se desea; y,
- › en cuarto lugar, perfilar mejor el primer vector, Innovación Urbana Sostenible, sobre el que existe un mayor desconocimiento por parte de las entidades zaragozanas, en cuanto a las acciones ya desarrolladas, las posibilidades y proyectos de la ciudad y su desarrollo sostenible.

8. Grupos de valores

Las propuestas de valores han sido muy extensas. Los agentes del proceso han sido muy propositivos en sus reflexiones, ofreciendo en torno a 200 asignaciones de valores para la ciudad. Para poder trabajar con estos elementos cualitativos, los valores se han compilado en 11 grupos. De estas 11 agrupaciones, existe un macro grupo, que hemos denominado “Ciudad del Bienestar” que integra los aspectos de ciudad acogedora, calidad de vida, ciudad integradora y segura (44% de las asignaciones de valores). Este aspecto de la ciudad del bienestar será tenido como un factor clave de trabajo en el futuro desarrollo de la estrategia de proyección exterior.

9. Vectores soportados por Valores

En las relaciones identificadas entre los grupos de valores y los grupos temáticos (vectores) se ha evidenciado las relaciones cruzadas existentes valores-vectores. En el documento se han señalado las relaciones principales y las relaciones secundarias, entendiendo éstas como relaciones de apoyo complementarias a las principales.

Siendo estas relaciones cruzadas intensas y numerosas, dos de los grupos temáticos han obtenido las relaciones nucleares más numerosas, a saber, Innovación Urbana Sostenible, y Desarrollo Comercial, Industrial y Logístico. Junto con Patrimonio, Turismo y Formación son tres vectores con unas amplias relaciones con los valores y que se apoyan, en gran medida, en ese concepto de ciudad de bienestar, aunque con menos relaciones nucleares.

10. Posicionamiento DAFO

Se ha generado un análisis DAFO mediante un proceso colaborativo en el que las entidades zaragozanas han generado sus DAFOS individuales y se han debatido durante las reuniones. Posteriormente, el equipo de trabajo del Estudio ha reagrupado las cuestiones aportadas, parametrizado, depurado y redactado las actuales matrices DAFO que se presentan en el presente informe. Se trata de listados exhaustivos relacionados con la proyección exterior de la ciudad, disponiendo de mayor exhaustividad en las debilidades y fortalezas.

Las fortalezas inciden en las derivadas de la situación geoestratégica de la ciudad y corroboran los valores que han emergido con las entidades zaragozanas sobre la ciudad del bienestar y la generación de talento competitivo. Por su parte, las debilidades insisten en la escasa articulación institucional, público-privada y de la ciudad con su área

metropolitana: la imagen difusa de la ciudad surge también como cabeza de un grupo de debilidades.

11. Lecciones aprendidas

Se obtenido un mínimo común denominador de las acciones exitosas en Zaragoza y en otras ciudades señaladas: 1) la apuesta política constante, con independencia de las corporaciones municipales; 2) la colaboración público-privada; 3) el establecimiento de hitos singulares que aúnen los esfuerzos ciudadanos; 4) infraestructuras singulares que coadyuven a una regeneración física o conceptual de la ciudad.

Asimismo, aspectos relacionados con la promoción no planificada (como la realizada por personajes conocidos y relevantes del ámbito socioeconómico, deportivo o del espectáculo), la celebración de eventos desatacados en la ciudad, la acogida de eventos deportivos, etc. permite una proyección en los medios, nacionales y extranjeros, que posiciona Zaragoza en el exterior sin necesidad de campañas de promoción intensas, por lo que el retorno, en términos de conocimiento exterior, es notable.

12. Comparativa ICIM

El indicador ICIM 2020 (Index Cities inMotion), elaborado por IESE, posiciona a Zaragoza en el puesto 86 de 174 ciudades, es decir, en un puesto intermedio. El indicador global se calcula a partir de 9 sub-indicadores. Zaragoza destaca en “movilidad y transporte”, “cohesión social” y “capital humano”.

La debilidad principal se encuentra en el componente de “proyección internacional”, y hace que Zaragoza se desplace hacia los valores intermedios de la clasificación. Existe, por tanto, una clara oportunidad de mejora en este ámbito para poder mejorar la puntuación global del posicionamiento de Zaragoza.