



# PLAN ESTRATÉGICO DE PROYECCIÓN EXTERIOR DE LA CIUDAD DE ZARAGOZA 2022-2030

## RESUMEN EJECUTIVO



INNOVACIÓN URBANA  
Y SOSTENIBLE

DESARROLLO ECONÓMICO,  
COMERCIAL, INDUSTRIAL  
Y LOGÍSTICO

TURISMO Y OCIO



ZARAGOZA  
TIENE  
UN PLAN  
DE TODOS,  
PARA TODOS



FORMACIÓN,  
EDUCACIÓN  
Y EMPRENDIMIENTO



CULTURA,  
PATRIMONIO  
Y DEPORTE

Zaragoza, diciembre 2022

La documentación completa del Plan Estratégico de  
Proyección Exterior se puede visualizar en el siguiente enlace:

<https://zaragoza.es/sede/portal/proyeccion-exterior/plan/documentacion>



---

# 1. INTRODUCCIÓN

El objeto del Plan Estratégico de Proyección Exterior es efectuar un análisis panorámico y detallado de las oportunidades y ámbitos de actuación para la proyección presente y futura de la ciudad de Zaragoza, estableciendo bases documentales fiables y revisables periódicamente.

Se trata de una medida que busca avanzar en la proyección exterior de la ciudad reforzando la visibilidad de Zaragoza a nivel nacional e internacional, posicionándose con nuevas estrategias que fomenten la participación en redes, la presencia internacional con la expansión de la marca e imagen de Zaragoza y el liderazgo en agendas internacionales como ciudad media sostenible.



*Vista aérea del río Ebro a su paso por Zaragoza*

## 2. GESTIÓN DEL PROYECTO

### 2.1. CONTEXTO DE PARTIDA

Aunque Zaragoza es por población la quinta ciudad de España, históricamente no se han manejado referencias claras del posicionamiento de Zaragoza respecto al mercado en general, y respecto a otras ciudades en particular.

El proyecto comienza con la puesta en valor de la ciudad entre los propios zaragozanos, difundiendo y dando a conocer nuestros puntos fuertes basados en nuestra historia, tradiciones y realidades actuales. Estableciendo con claridad qué elementos nos diferencian para poder proyectar a Zaragoza hacia el exterior y sentando las bases para planificar el futuro desarrollo de Zaragoza, con un criterio amplio y de consenso.

### 2.2. ALCANCE DEL ESTUDIO

**ALCANCE TERRITORIAL:** el término municipal de Zaragoza que es uno de los más grandes de España. (974 Km<sup>2</sup>)

**ALCANCE TEMPORAL:** el Plan se concibe con una visión a 10 años desde el inicio de los trabajos.

**ALCANCE DE ÁMBITOS DE ACTUACIÓN:** se corresponden con los Vectores Estratégicos de Desarrollo de la ciudad de Zaragoza, establecidos en el estudio de antecedentes del mismo:

- » **Vector 1. INNOVACIÓN URBANA SOSTENIBLE (IUS)**
- » **Vector 2. CULTURA, PATRIMONIO Y DEPORTE (CPD)**
- » **Vector 3. TURISMO Y OCIO (TO)**
- » **Vector 4. FORMACIÓN, EDUCACIÓN Y EMPRENDIMIENTO (FEE)**
- » **Vector 5. DESARROLLO ECONÓMICO, COMERCIAL, INDUSTRIAL Y LOGÍSTICO (DECIL)**



*Vista del Paseo Independencia*

## 2.3. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS

El análisis estratégico diferencia los siguientes agentes o *stakeholders* principales que pueden intervenir en el Plan:

**1. INSTITUCIONES IMPULSORAS DEL PROYECTO:** su papel es ser los coordinadores, líderes y dinamizadores del proyecto. En este caso estamos hablando fundamentalmente del Ayuntamiento de Zaragoza a través de la Oficina de Proyección Exterior.

**2. AGENTES DEL PROCESO:** son entidades de todo tipo, públicas o privadas, que contribuyen con su trabajo cotidiano a la proyección exterior de la ciudad en los ámbitos indicados en el alcance.

**3. DESTINATARIOS DEL PROYECTO:**

- » Nuevos habitantes, que se puedan ver atraídos a vivir en Zaragoza.
- » Nuevos visitantes, que se acercan a la ciudad tanto por motivos de ocio como de carácter profesional.
- » Nuevos estudiantes e investigadores, que de modo temporal se instalan en nuestra ciudad, sin perjuicio de que finalmente decidan quedarse con nosotros.

- » Nuevos emprendedores, instituciones y empresas, de todo tipo, que decidan que Zaragoza va a ser su nueva base de operaciones o su socio para el desarrollo de nuevos proyectos.

Sin olvidar por ello a los propios ciudadanos de Zaragoza, en tanto en cuanto la puesta en valor de la ciudad comienza por mejorar el conocimiento y la autoestima de los zaragozanos sobre la realidad y el potencial de su ciudad, reforzando su sentido de pertenencia.

**4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO:** son el conjunto de los zaragozanos, que sin duda serán beneficiados directa o indirectamente, tanto en el plano económico como en el sociocultural, por la captación de nuevos públicos y nuevos proyectos para la ciudad de Zaragoza.



Ayuntamiento de la ciudad de Zaragoza

## 2.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

El análisis de objetivos se despliega para cada uno de los stakeholders identificados en el punto anterior:

**1. OBJETIVOS PARA LAS INSTITUCIONES IMPULSORAS DEL PROYECTO:** 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.

**2. OBJETIVOS PARA LOS AGENTES DEL PROCESO:** aumentar 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 objetivo en el desarrollo futuro de la ciudad.

**3. OBJETIVOS PARA LOS DESTINATARIOS:** difundir, adaptar y explotar los recursos que ofrece la ciudad (no solo el Ayuntamiento) en los 5 vectores citados anteriormente, incrementando las oportunidades para que dichos destinatarios conozcan, colaboren, visiten y se desarrollen en la ciudad de Zaragoza.

**4. OBJETIVOS PARA LOS BENEFICIARIOS:** el incremento de la Proyección Exterior de Zaragoza contribuirá a su crecimiento, a la captación de negocios e iniciativas y al desarrollo de las ya existentes, de modo que supongan una mayor riqueza para la ciudad.



*Vista de la Plaza de España con su Monumento a los Mártires*

# 3. MODELO ESTRATÉGICO

## 3.1. REFERENCIAS DE PARTIDA

La realización de los estudios de antecedentes y los análisis técnicos ha permitido que el Plan Estratégico de Proyección Exterior se conciba y realice de modo coordinado con diferentes políticas públicas desde el nivel internacional (alineamiento con los ODS, European Green Deal, Agenda Urbana Española, Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia), hasta el local, (Zaragoza Global, Estrategia Zaragoza +20, Agenda Urbana de Zaragoza...), así como con otros planes estratégicos y de acción.

Finalmente, resaltar que el plan integra de modo natural el nuevo Plan Estratégico de Turismo Sostenible de la ciudad de Zaragoza 2022-2026, que constituye el despliegue detallado del Vector 3.

## 3.2. METODOLOGÍA DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN

La metodología para la elaboración de este **proyecto de ciudad** se basa en las siguientes características:

### **Proyecto a largo plazo**

El proyecto, desde su inicio, se ha concebido como una base de datos e información para el Equipo de Gobierno, que defina los ejes estratégicos de desarrollo de un modo amplio y detallado, con un horizonte 2030 (dos legislaturas y media).

### **Liderazgo municipal transversal**

Este liderazgo se aplica tanto al proceso técnico de creación del producto, dirigido y elaborado por funcionarios municipales.

### **Modelo colaborativo público-privado**

La definición de la estrategia debe partir del consenso y la participación con los grupos políticos que forman la Corporación, con los servicios municipales y con las entidades públicas y privadas de la ciudad que corresponden al ámbito de los Vectores Estratégicos de Desarrollo.



## Transparencia y evaluación

Como resultado del proceso colaborativo, el proyecto es compartido con todas las entidades públicas y privadas, así como con toda la ciudadanía.

La evaluación se asegurará mediante indicadores clave de rendimiento que permitirán comprender su grado de avance, despliegue e implantación.

## Señas de identidad

El proyecto debe de partir de una serie de señas de identidad que deben ser formuladas entre todos los participantes de las instituciones públicas y privadas.

Estas señas de identidad, en un sentido técnico estratégico, se convertirán en Valores de Ciudad, que sustentarán parte de las actuaciones del plan, sus mensajes hacia el exterior y, sobre todo, los vectores sobre los que se va a proyectar el futuro de Zaragoza.



Vista del puente del Tercer Milenio junto con la torre del Agua

## Posicionamiento

El proyecto no busca solo definir o crear opinión, sino además analizar la realidad y ahondar en cómo mejorarla. Este plan parte del posicionamiento actual de la ciudad, de sus valores y de sus vectores de desarrollo, mediante la utilización de modelos estandarizados de índices internacionales e indicadores claves de rendimiento, analizando tanto sus puntos fuertes como sus áreas de mejora. Para ello, se sirve de herramientas DAFO, con el objetivo de llegar hasta una segmentación de sus públicos objetivo que sustente el mejor marco posible para su desarrollo futuro.

### Segmentación o público objetivo:

- » Nuevos habitantes
- » Nuevos visitantes
- » Nuevos estudiantes e investigadores
- » Nuevas empresas y emprendedores

### Enfoque económico y social

La generación de riqueza, la captación de inversiones y la definición de un ecosistema ciudadano abierto a la actividad económica, es la garantía de que la ciudad seguirá creciendo y ocupándose adecuadamente del conjunto de sus ciudadanos, a través de la necesaria acción social.

### Ciudad sostenible

La sostenibilidad de la ciudad es el objetivo final del proyecto. Si la ciudad crece y se desarrolla de un modo armónico será sostenible. Esta sostenibilidad se sustenta en los aspectos económicos y sociales antes citados, y en aspectos medioambientales, de seguridad, patrimoniales, formativos y de ocio y calidad de vida.

Estas características se incorporan a la elaboración del plan de un modo transversal:



### 3.3. MODELO DE PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN

La participación se ha desplegado en cinco ámbitos y momentos principales:

- » La realización del **Estudio de Antecedentes** en las fases 1 y 2, con intervención de 31 áreas municipales, 35 entidades de la ciudad, con un total de 61 reuniones de prospectiva y la participación de 130 técnicos y especialistas en los ámbitos de actuación del Plan.
- » La constitución del **Grupo Municipal de Enfoque del Plan Estratégico**, con participación de 25 servicios y sociedades municipales, que permitió compartir todas las informaciones del mismo y la definición detallada y conjunta de los Valores de Ciudad.

- » La presentación del Plan a los **Grupos Políticos Municipales**, realizada en 5 reuniones mantenidas en distintos momentos de la elaboración del mismo.
- » La presentación en dos ocasiones del Plan al **Consejo de Ciudad**, como máximo organismo consultivo del Ayuntamiento.
- » La creación de las **Plataformas de colaboración público privada** para la cocreación del contenido detallado de los Vectores Estratégicos de Desarrollo, con intervención de 88 entidades y la recepción de 82 documentos de feed-back.

Las plataformas colaborativas se conciben como entornos de participación de entidades de Zaragoza, públicas y privadas, para la elaboración del Plan Estratégico de Proyección Exterior, así como para la revisión periódica de la estrategia.

La composición actual de las citadas Plataformas de colaboración público-privada es la siguiente:

### Vector 1 Innovación Urbana Sostenible

Fundación Ibercaja, Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES), Colegio Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, Clúster de la Energía (CLENAR), Clúster del Agua (ZINNAE), Instituto de Investigación Mixto CIRCE, Ecociudad, Servicio Municipal de Medio Ambiente, Dpto. Planificación y Diseño Urbano, Zaragoza Vivienda, Servicio de Movilidad, Servicio de Parques y Jardines, Unidad Técnica de Limpieza y Residuos, Oficina Técnica del Viario Público, Servicio contra Incendios, de Salvamento y Protección Civil, Consejería de Servicios Públicos.

### Vector 2 Cultura, Patrimonio y Deporte

Dirección General de Cultura del Gobierno de Aragón, Dirección General de Patrimonio Cultural del Gobierno de Aragón, Fundación Ibercaja, Fundación La Caixa, Cabildo Metropolitano de Zaragoza, Real Zaragoza, Casademont Zaragoza, Zaragoza Club de Fútbol Femenino, Clúster Audiovisual, Servicio Municipal de Cultura, Zaragoza Cultural, Patronato Municipal de las Artes Escénicas y de la Imagen, Zaragoza Deporte, Servicio de Instalaciones Deportivas, Departamento de Planificación y Diseño Urbano, Archivo Municipal, Servicio de Juventud.

### Vector 3 Turismo y Ocio

Dirección General de Turismo del Gobierno de Aragón, Heraldo de Aragón, Horeca, Horeca Hoteles, Horeca Restaurantes, Asociación de Cafés y Bares de Zaragoza, Renfe, Asociación Profesional de Guías de Turismo de Aragón, Junta de Coordinadores de Cofradías, Central de Reservas, Puerto Venecia, Zaragoza Turismo.

## Vector 4 Formación, Educación y Emprendimiento

Universidad de Zaragoza, Universidad San Jorge, Escuela Internacional de Negocios CESTE, Zaragoza Logistics Center, Grupo San Valero, Salesianos Zaragoza, Centro de Incubación Empresarial Milla Digital, La Terminal de Etopia, Fundación Aragón Emprende, ITAINNOVA, Zaragoza Dinámica, Patronato Municipal de Educación, Zaragoza Ciudad del Conocimiento, Servicio Ciudad Inteligente, Zaragoza Activa, Oficina de Relaciones Institucionales.

## Vector 5 Desarrollo Económico, Comercial, Industrial y Logístico

Aragón Exterior, Instituto Aragonés de Fomento, Cámara de Comercio, Feria de Zaragoza, Aragón Plataforma Logística, Aeropuerto, Mercazaragoza, Asociación Empresa Familiar de Aragón, CEOE, Cepyme, CCOO, UGT, ITAINNOVA, Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Aragón y La Rioja, Universidad de Zaragoza, Clúster Logístico de Aragón (ALIA), Clúster de Salud de Aragón (ARAHEALTH), Clúster Tecnológico de Aragón (TECNARA), Delegación de Defensa en Aragón, Ebrópolis, Oficina de Estudios, Asesoramiento Económico y Diseño de Servicios Públicos.



*Vista de la céntrica y comercial calle Alfonso I*

## 3.4. BUILDING BLOCKS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: VALORES DE CIUDAD

El modelo estratégico para la elaboración del Plan de Proyección exterior comienza por establecer los fundamentos o cimientos del mismo, que no son otros que los **Valores de Ciudad**, construidos en el proceso participativo, en base a nuestras referencias históricas, socioculturales y económicas.

Con Valores de Ciudad nos referimos a imágenes, conceptos, ideas o, incluso, sentimientos que la ciudad evoca y se convierten en focos de proyección de la ciudad, que nos permiten diferenciarnos y presentarnos a nivel nacional e internacional mostrando nuestros puntos fuertes, con el objetivo de atraer a nuevos públicos a Zaragoza.

Los Valores de ciudad son importantes por tres motivos fundamentales:

- » Describen cómo somos y cómo Zaragoza es percibida y constituyen por lo tanto una identidad común para todas y todos los zaragozanos.
- » Son elementos de llamada que pueden ser utilizados en campañas de promoción de Zaragoza.
- » Constituyen la base sobre la que construir el desarrollo futuro de la ciudad.

Los valores finalmente consensuados se agrupan en tres categorías:

### UNA CIUDAD PARA **VIVIR**

- ✓ ACOGEDORA ✓ CALIDAD DE VIDA
- ✓ SEGURA ✓ SOSTENIBLE Y SALUDABLE

### UNA CIUDAD PARA **VISITAR**

- ✓ BIEN UBICADA Y CONECTADA ✓ PATRIMONIAL
- ✓ CIUDAD DEL DEPORTE ✓ MULTICULTURAL

### UNA CIUDAD PARA **HACER NEGOCIOS**

- ✓ POSICIÓN GEOESTRATÉGICA ✓ CIUDAD DE TALENTO
- ✓ HONESTA ✓ ESTABILIDAD Y COHESIÓN SOCIAL
- ✓ COMPETITIVA EN PRECIOS

## 3.5. DESPLIEGUE DEL PROYECTO: VECTORES ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO

El Plan Estratégico plantea actuar sobre **cinco Vectores Estratégicos de Desarrollo** para la promoción de la ciudad cuyo objetivo es promover la imagen de Zaragoza para que atraiga economía, empleo e inversión.

Las fases iniciales del proyecto, realizadas entre 2020 y 2021, permitieron establecer un consenso sobre cinco vectores **o ámbitos estratégicos** basados en los **valores definidos para la ciudad**.

La participación se organizó 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. **Formación, Educación y Emprendimiento**
- e. **Desarrollo Económico, Comercial, Industrial y Logístico basado en la innovación y la digitalización**



Vista del skyline de la ciudad con la basílica del Pilar

---

El proceso de consultas con las entidades zaragozanas finalizó con la elaboración conjunta de un análisis de **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**. En primer lugar, cada entidad participante formuló su propio DAFO para, posteriormente, agregar todos los resultados, parametrizarlos y agruparlos de manera que los elementos principales quedasen recogidos y relacionados, directamente, con la Proyección Exterior de Zaragoza.

A partir del análisis en profundidad de los vectores de desarrollo y de su vinculación con las políticas europeas y nacionales, se puede extraer el listado de recursos y proyectos que pueden sustentar la estrategia de proyección exterior de la ciudad de Zaragoza.

Así, la vocación principal de la definición y análisis de los vectores de desarrollo de la ciudad tiene cinco fundamentos principales:

- 1º.** Los vectores organizan de manera lógica, coordinada e integrada los valores de ciudad en torno a fortalezas comunes.
- 2º.** Los vectores consolidan los valores de ciudad en focos operativos de proyección exterior de la ciudad.
- 3º.** Los vectores de desarrollo centran las capacidades de proyección de la ciudad en aspectos concretos de trabajo interno (para las entidades municipales y ciudadanas) y externo (en el ámbito de la comunicación y promoción).
- 4º.** Los vectores constituyen las piezas claves de la estrategia de proyección exterior de la ciudad. Centran las acciones de proyección, consolidan los recursos actuales y consolidan los proyectos futuros de la ciudad.
- 5º.** Los vectores, sus análisis DAFO individuales y los proyectos y recursos asociados ofrecen un referente para la participación de las entidades municipales y zaragozanas en los grandes retos de financiación actuales, especialmente, en el Plan de recuperación, Transformación y Resiliencia.





La definición inicial del contenido de los vectores se ha visto enriquecida en la segunda fase **participativa de colaboración público privada**, implementada a través de la creación de las plataformas colaborativas, con los 82 documentos de mejora a la misma aportadas por los miembros participantes de cada una de ellas.

El contenido de cada vector, consensuado con las entidades participantes es el siguiente:

**Innovación urbana sostenible:** El vector Innovación Urbana Sostenible integra diversos conceptos relacionados con la gestión de los recursos y servicios urbanos de Zaragoza, que permiten caracterizarla como ciudad sostenible, enfocándola hacia la neutralidad climática: planeamiento estratégico ordenado, gestión eficaz del ciclo del agua, gestión óptima y saludable de la calidad del aire, la gestión innovadora de los residuos, etc.

---

En resumen, estamos hablando de todos los conceptos que, desde un punto de vista de la gestión de recursos y servicios de la ciudad, contribuyen a su sostenibilidad y la ponen en valor ante la sociedad por su carácter innovador, contribuyendo al objetivo marcado por el Ayuntamiento de convertir a Zaragoza en una ciudad climáticamente neutra en 2030.

**Cultura, patrimonio y deporte:** el alcance del vector de Cultura, Patrimonio y Deporte abarca todos los recursos culturales y deportivos existentes en nuestra ciudad para atraer visitantes, con el objetivo de que conozcan y disfruten Zaragoza a través de nuestro extenso patrimonio (monumental, cultural, inmaterial, natural, etc.), así como de una oferta cultural y deportiva amplia y diversa con numerosos eventos de calado nacional celebrados a lo largo del año.

**Turismo y ocio:** engloba las actividades turísticas que se programan e incluyen en la ciudad, los elementos conexos como la hostelería y los equipamientos de ocio, la riqueza gastronómica y todos los recursos y capacidades relativas a la realización de congresos y eventos, incluidos dentro del concepto internacional de turismo MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions/Events).

Se trata, en definitiva, de los recursos capaces de prestar servicios a los visitantes y públicos, tanto actuales como potenciales.

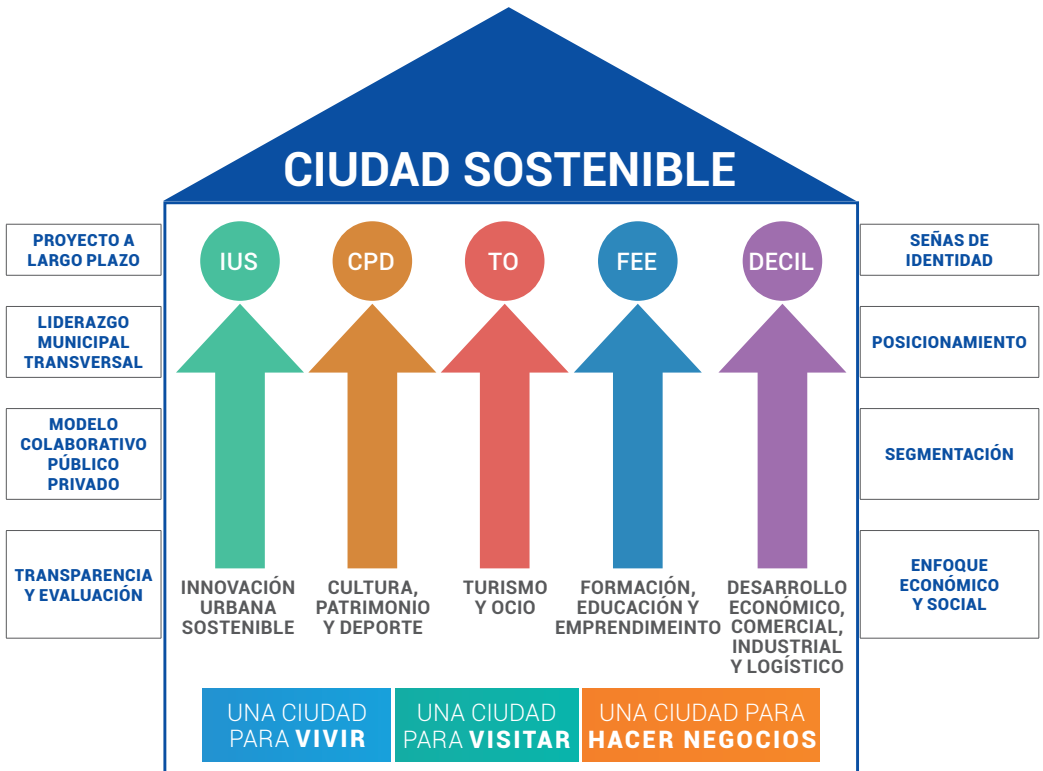
**Formación, educación y emprendimiento:** el vector de Formación, Educación y Emprendimiento hace referencia a los recursos relativos a la capacitación, formación, investigación y emprendimiento de la ciudad de Zaragoza y a su puesta en valor, así como para atraer y retener el talento a través de sus numerosos centros de estudios, investigación, innovación y emprendimiento.

**Desarrollo económico, comercial, industrial y logístico:** el vector incluye las actividades de desarrollo de la ciudad basadas, entre otros aspectos, en su excelente posicionamiento geográfico. Se destacan las infraestructuras existentes e iniciativas planteadas para su dinamización, especialmente en los aspectos relacionados con la innovación, la digitalización y la industria 4.0.

El vector engloba por lo tanto todos los recursos capaces de atraer inversiones y proyectos a nuestra ciudad, especialmente ligados a procesos y productos innovadores, y a nuevos modelos de negocio.

El vector engloba los siguientes sectores estratégicos:

- » Agroalimentario: posicionamiento en el mercado y tecnología e industrialización de los procesos
- » Automoción: producción de vehículos, tier 1 y tier2 y desarrollo de tecnología eléctrica
- » Energético: alta capacidad de producción de energías renovables
- » Logístico: Zaragoza como Hub Supply Chain sur de Europa
- » Sanitario: calidad de la salud pública e implantación de empresas del sector
- » Tecnológico: clúster en crecimiento con una tasa de paro negativo en el sector



## 4. RESULTADOS ACTUALES DEL PROYECTO

Una síntesis de los resultados obtenidos hasta la fecha sería la siguiente:

### **Documentos entregables:**

17 documentos: 5 Vectores Estratégicos de Desarrollo, 5 Inventarios de Instituciones, Recursos y Proyectos, 5 Análisis DAFO, Documento de Diagnóstico del Plan Estratégico de Turismo de Zaragoza 2022-2026, Documento de Plan de Acción del Plan Estratégico de Turismo de Zaragoza 2022-2026.

### **Proyectos derivados para su futura puesta en marcha:**

#### **Plataforma Cultura, Patrimonio y Deporte**

- CPD 01: Diagnóstico estructurado y normalizado de la oferta cultural y deportiva de la ciudad de Zaragoza.
- CPD 02: Calendario anual de grandes eventos culturales y deportivos de la ciudad de Zaragoza.

#### **Plataforma Turismo y Ocio**

- TO 01: Campaña de puesta en valor de la ciudad entre los zaragozanos.
- TO 02: Campaña de branding de la ciudad de Zaragoza.

#### **Plataforma Formación, Educación y Emprendimiento**

- FEE 01: Promoción de Zaragoza como destino educativo.
- FEE 02: Estudio de viabilidad para el desarrollo en Zaragoza de una política de formación en español como lengua extranjera.

#### **Plataforma Formación, Educación y Emprendimiento y Plataforma Desarrollo Económico, Comercial, Industrial y Logístico** (por su relación con el tejido empresarial de la ciudad).

- FEE 03. Análisis de itinerarios estratégicos de desarrollo formativo para un estudiante de Zaragoza, incluyendo el enlace con los recursos de emprendimiento donde podría desarrollar su propio negocio y las empresas de Zaragoza en las que podría llegar a trabajar.

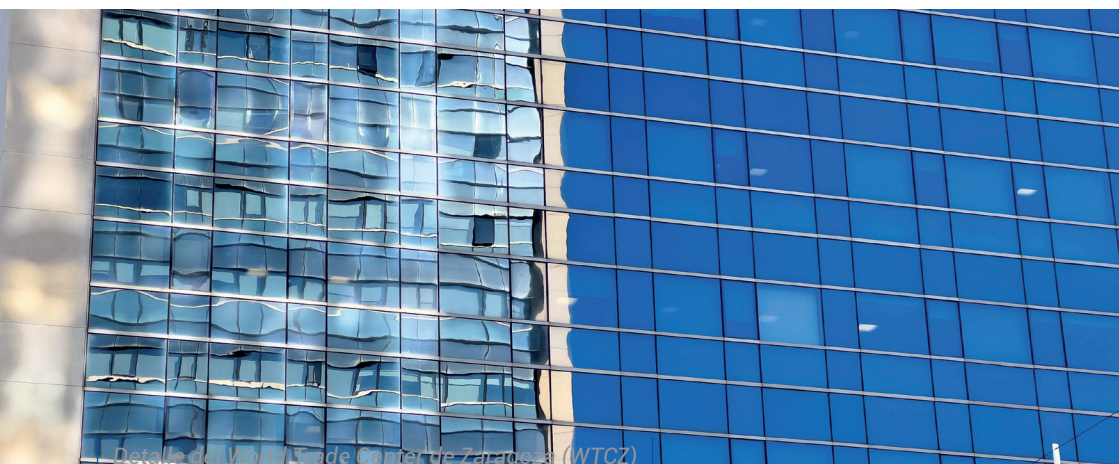
**Vídeos:** se ha realizado un video en alta definición para cada vector estratégico de desarrollo, que lo describe de forma detallada y que está disponible en 4 idiomas y lenguaje de signos.

**Presentación Estratégica de la ciudad:** mostrando sus ejes de desarrollo desde un punto de vista tanto cuantitativo como cualitativo, y que sirve para presentar la ciudad ante diferentes públicos potenciales.

### **Actividad colaborativa**

Durante todo el proceso de elaboración del plan se están generando sinergias tanto entre servicios municipales como con otras entidades de la ciudad. Ejemplos de ello serían:

- Incremento de la transversalidad municipal, que se va poniendo de manifiesto en diferentes experiencias (Plan Estratégico, Agenda Urbana, Plan Estratégico de Turismo, Proyecto IURC, colaboración con ciudades).
- Participación del Ayuntamiento junto a la Universidad y las Escuelas de Negocio en los eventos relacionados con la proyección exterior de la ciudad y la captación de estudiantes internacionales.
- Difusión de los vídeos para su utilización por servicios municipales y entidades ciudadanas en la promoción de la ciudad.
- Utilización de los elementos de proyecto en la elaboración de proyectos europeos, como prueba demostrativa de la colaboración público-privada.
- Refuerzo de lazos de colaboración con otras entidades privadas.



---

## 5. PRÓXIMOS PASOS

Los próximos pasos para el proyecto son los siguientes:

### **Plan de comunicación del proyecto**

Difusión del proyecto y sus contenidos a los públicos potenciales del mismo. Plan de corto, medio y largo plazo.

### **Análisis estratégico**

Continuación de los análisis estratégicos mediante los necesarios planes de acción por vector finalizados en base a herramientas CAME:

- Corregir debilidades
- Afrontar amenazas
- Mantener fortalezas
- Explotar oportunidades

### **Proyectos por vector**

Constitución de los equipos y puesta en marcha de los proyectos por vector indicados en el apartado anterior.

### **Evaluación del proyecto**

Definición y validación de los indicadores clave de rendimiento del proyecto para su construcción y revisión periódica.

### **Revisión de la estrategia**

Definición del proceso de revisión periódica de la estrategia con todas las entidades afectadas.



| Vista aérea del Galacho de Juslibol |

Acto de presentación del Plan Estratégico de Proyección Exterior  
en el Auditorio de Zaragoza. Noviembre de 2022.



