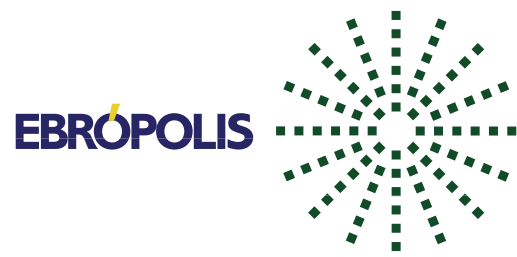


Marco
Estratégico
Zaragoza
2020



Índice

Compromiso por Zaragoza	4
Presentación	7
Marco Estratégico Zaragoza 2020	
1.- Antecedentes	
1.1. Punto de partida	10
1.2. Contexto y proceso de trabajo	10
1.3. Descripción del proyecto	13
1.4. Hacia las Dimensiones Estratégicas	14
1.5. Nuevos retos de la ciudad	18
2.- Visión, Ejes y Dimensiones	
2.1. Visión	20
2.2. Ejes Estratégicos	22
2.3. Dimensiones Estratégicas	26
3.- Esquema: mapa de visión	38
4.- Anexos	
Anexo 1. Logros 1994-2010	40
Anexo 2. Claves para una visión de la Estrategia Zaragoza 2020	42
Anexo 3. Proceso participativo del Marco Estratégico Zaragoza 2020	44
Anexo 4. Relación de documentos del proceso de elaboración	57
Anexo 5. Participantes y colaboradores	58

Compromiso por Zaragoza

En Zaragoza, a 12 de abril de 2011

REUNIDOS:

Los representantes de las trece entidades que en 1994 convinieron la constitución de la Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia – EBRÓPOLIS, mediante una Declaración Fundacional cuya principal misión era la elaboración de un Plan Estratégico para la ciudad y su entorno, que renovaron su compromiso en 1998 con la aprobación por unanimidad de dicho Plan y, en 2006, a efectos de impulsar su actualización,

MANIFIESTAN:

La necesidad de plantear una nueva visión estratégica en el horizonte 2020 tal como encomendó la Asamblea General de socios en mayo de 2009, con una nueva fase de desarrollo estratégico de Zaragoza y su entorno dando continuidad a diecisiete años de pensamiento estratégico.

Hay variadas razones que justifican este planteamiento; en primer lugar, la vigencia del actual Plan Estratégico hasta el año 2010; también el hito que supuso el año 2008 con la celebración de la Exposición Internacional, que propició grandes cambios en la ciudad y el territorio tanto en infraestructuras y equipamientos como en elementos intangibles; y por otro lado, la situación mundial de crisis en el marco de una sociedad globalizada que hace necesario el abordar estas problemáticas y buscar soluciones marcándose nuevos retos como ciudad.

Retomando los fines de la Asociación definidos en sus Estatutos, principalmente de impulso y desarrollo estratégico de Zaragoza y su entorno, pero también de estudio de la realidad de la ciudad, se plantea como profundización de esta misión de la asociación:

La planificación estratégica territorial como herramienta de gran utilidad en una realidad cambiante en el que emerge con fuerza el papel de lo *glocal* (*pensar globalmente, actuar localmente*).

EBRÓPOLIS como punto de encuentro, foro de debate y espacio de análisis y construcción del conocimiento.

La influencia, el seguimiento y la mediación en la planificación e implementación de los proyectos estratégicos.

Ello conlleva una evolución del concepto de Estrategia como una herramienta abierta y flexible que permite una permanente actualización en el análisis, priorización y formulación de proyectos estratégicos en el marco de las grandes líneas definidas y de la Visión a alcanzar.

Asimismo, la potenciación de la función de observatorio permanente que permita analizar los cambios en la realidad, llevar seguimiento de los procesos y consecución de resultados y, por tanto, anticiparse al futuro. Es decir, la labor de planificación estratégica será dinámica y tendrá un seguimiento y una actualización permanente.

También es importante la labor de comunicación de proyectos, procesos y logros, así como la función de nodo de la red conformada por los socios y otros agentes de la ciudad.

Este nuevo marco estratégico se sustenta en una Visión de Zaragoza en 2020 como espacio equilibrado con su entorno apoyándose en unos valores propios fundamentados en la creatividad, atractividad y conectividad, y articulándose en una serie de ejes estratégicos en el que se contempla Zaragoza como:

Ciudad de los Ciudadanos,
Ciudad de Alianzas,
Ciudad Innovadora,
Ciudad-Territorio y Ciudad-Global,
Ciudad Sostenible,
Ciudad Comunicativa.

Guiándose por los principios básicos que han marcado la actuación de la Asociación desde sus inicios, la participación, el consenso y la cooperación público-privada, surge la necesidad de un tercer pacto de ciudad a través de la renovación del compromiso fundacional con esta nueva Visión estratégica, que permita dar un impulso a la ciudad y su entorno.

Este compromiso, que es la base para cualquier tipo de cambio y de desarrollo, supone la corresponsabilidad de todos los actores. Es la clave de los futuros logros y crea las posibilidades de nuevas maneras de hacer que propician el buen gobierno y el avance hacia la calidad democrática.

Por todo lo anterior, renovamos los objetivos fundacionales y la misión de la asociación, manifestamos nuestro apoyo al Marco Estratégico *Zaragoza 2020* y nos comprometemos en el impulso de esta nueva Visión estratégica.

Compromiso por Zaragoza

Firman, en la fecha referida, este compromiso por Zaragoza:

AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA

Juan Alberto Belloch

DIPUTACIÓN GENERAL DE ARAGÓN

Alberto Larraz

DIPUTACIÓN PROVINCIAL
DE ZARAGOZA

Javier Lambán

CAJA DE AHORROS Y MONTE
DE PIEDAD DE ZARAGOZA,
ARAGÓN Y RIOJA (IBERCAJA)

Amado Franco

CAJA INMACULADA

Juan Pemán

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO
E INDUSTRIA DE ZARAGOZA

Manuel Teruel

CONFEDERACIÓN DE
EMPRESARIOS DE ZARAGOZA

Javier Ferrer

CONFEDERACIÓN DE LA PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA DE ZARAGOZA

Aurelio López de Hita

FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES
DE BARRIO DE ZARAGOZA

Félix Moreno

UNIÓN DE ASOCIACIONES
DE VECINOS CESARAUGUSTA

Manuel Ortiz

UNIÓN GENERAL DE
TRABAJADORES - ARAGÓN

Julián Lóriz

UNIÓN SINDICAL COMISIONES
OBRERAS DE ARAGÓN

Julián Buey

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Manuel López

Presentación

Juan Alberto Belloch Julbe

Presidente de la Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Entorno (EBRÓPOLIS)

Un nuevo compromiso

EBRÓPOLIS, desde que se fundó en 1994, tiene como misión esencial realizar el plan estratégico de Zaragoza y su Entorno. Es lo que ha venido haciendo durante todos estos años, manteniendo su forma asociativa como foro de encuentro de todo tipo de entidades de los ámbitos privado y público. Mediante la participación y colaboración de sus socios, la búsqueda continua del consenso y el trabajo continuo, se han producido hasta este momento dos planes estratégicos. El primero, sin duda el más importante como trabajo colectivo e hito en la forma de entender nuestra ciudad y su entorno metropolitano, se presentó en 1998. Era un plan fruto de la planificación estratégica que se hacía en España y determinado por nuestra forma de entender la realidad. Muy rico en análisis y también en propuestas. Avanzaba el futuro tras la crisis que nos afectó en los primeros años noventa, que fueron los causantes de que surgiese nuestra asociación y su primer fruto estratégico. Fue el momento en que los trece socios fundadores firmamos el primer pacto o compromiso por el cual ratificamos el acuerdo fundacional de nuestra asociación y nos comprometíamos a trabajar conjuntamente por lo que consideramos mejor para todos, por encima de los intereses particulares y atendiendo al interés general.

En la primera década de este siglo XXI nuestra ciudad y nuestra comunidad plantearon nuevos retos, entre los cuales el proyecto 2008 fue, sin duda, el mayor que hemos tenido por sus planteamientos, su realización, sus resultados y sus efectos. Por ello, y por el propio avance del plan estratégico de 1998, EBRÓPOLIS consideró necesaria una reformulación y una nueva planificación a partir de 2003, cuyo fruto fue el plan estratégico de 2006. En la presentación del plan, los trece socios fundadores ratificaron el compromiso adquirido en 1998 y establecieron el segundo compromiso por Zaragoza y su Entorno. Fue un momento singular que transmitió entusiasmo y renovó la confianza de todos los socios en nuestro futuro.

Después de 2008 venimos asistiendo a una transformación del mundo en múltiples dimensiones. La economía es más global que nunca y se están produciendo nuevos equilibrios, la sociedad está cambiando, de la misma forma que las relaciones internacionales y nuestros modelos de organización. En este contexto de cambio, tanto la Unión Europea como España y también nosotros hemos realizado un trabajo de análisis, reflexión y propuesta hacia el futuro. Es lo que conocemos como Estrategia 2020, que supone un diseño del futuro a medio plazo. El documento Marco Estratégico *Zaragoza 2020* es, en nuestro nivel local, la muestra de esta tendencia general y quiere orientar, por tercera vez, nuestra evolución. Para ello renovamos el compromiso por Zaragoza y su Entorno, mantenemos los principios de participación, consenso y colaboración público-privada en un proyecto de futuro necesario.

Presentación

Elena Allué de Baro

Vicepresidenta de la Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Entorno (EBRÓPOLIS)

2020, el futuro de Zaragoza y su Entorno

Fue en mayo de 2009 cuando los socios de EBRÓPOLIS, en su asamblea anual, decidieron comenzar a plantear un nuevo escenario estratégico para los próximos años. Casi dos años después contamos con un instrumento de trabajo, el Marco Estratégico 2020, que es fruto del estudio, el impulso y la elaboración de todos nosotros. Pero es un documento que permite continuar trabajando y que, en realidad, lo requiere. Por su carácter de documento base, por la forma participativa de elaborarlo y, sobre todo, porque en 2011 los principales agentes estratégicos de Zaragoza y su Entorno tienen sus propios desarrollos y sus múltiples relaciones entre unos y otros. Lo fundamental es que nuestra asociación continúa siendo el foro en que podemos estar todos manteniendo el desarrollo estratégico de nuestro territorio y de nuestra comunidad humana. Todo un reto, una necesidad y una obligación.

El documento **Marco Estratégico Zaragoza 2020** es consecuencia del diálogo de los principales agentes sociales y de la renovación del pacto estratégico que se realizó en 1998 y en 2006. Debe servir de contenedor de las diferentes realidades de planificación y gestión estratégica que se desarrollen a partir de 2011. La finalidad es disponer de un documento de trabajo (marco estratégico), consensuado con los agentes (pacto de ciudad), planteado como consecuencia de la experiencia estratégica anterior, fruto de las necesidades y el contexto actual, realizado con un método proactivo y dinámico y que continúe practicando los principios de sostenibilidad, participación y cooperación público-privada de la época anterior, que se muestran más útiles que nunca.

La Estrategia 2020 plantea crear un marco estratégico general que oriente y estructure los proyectos estratégicos a desarrollar entre 2011 y 2020 y generar las estrategias prioritarias en el tiempo y en el territorio. Estos objetivos deben influir en todos los ámbitos de toma de decisiones importantes para la ciudad y posibilitar un pacto estratégico que permita su desarrollo.

La **Visión** de Zaragoza en el 2020 es la de una ciudad y su entorno como un espacio equilibrado, que se posiciona como un lugar clave y de referencia en un mundo globalizado, apoyándose en unos valores propios fundamentados en la **creatividad, atraktividad y conectividad**. Esta visión compartida se estructura en seis ejes estratégicos y en veintiuna dimensiones a modo de grandes objetivos y ámbitos de desarrollo. En el documento pueden verlas con detalle, pero debemos destacar dos factores claves que explican mejor este punto de llegada, que a su vez es uno de partida para continuar desarrollando la planificación estratégica en

Zaragoza y su Entorno. En primer lugar estamos en un momento que es deudor del trabajo continuo de diecisiete años. Un esfuerzo y un interés compartido por más de trescientas organizaciones y un sinnúmero de personas. Si miran el anexo final de personas involucradas en el proceso 2020 y relacionan este dato con el número de socios que actualmente componen EBRÓPOLIS, sin duda podrán valorar mejor este continuo trabajo que no puede tener fin. En segundo, somos conscientes de que a partir de este momento se abre una fase nueva de desarrollo de la planificación estratégica para todos nosotros. Hemos generado una visión estratégica relacional y que solo puede tener sentido si todos somos capaces de contribuir a realizarla.

Mi gratitud a todos los que han contribuido en este proceso y mi ánimo a seguir contribuyendo a realizar nuestra tarea.

1. Marco Estratégico Zaragoza 2020

1. Antecedentes

1.1 Punto de partida

Zaragoza 2020 plantea la creación de un Marco Estratégico que permita el desarrollo de Zaragoza y su entorno en los próximos años. Parte de la consideración de la positiva experiencia de los dos planes estratégicos de 1998 y 2006, de las actuaciones realizadas y de los proyectos en marcha y de que, en el contexto de la crisis mundial iniciada en 2007, debe abordarse el futuro deseable y posible para este territorio. El documento **Marco Estratégico Zaragoza 2020** es consecuencia del diálogo de los principales agentes sociales y de la renovación del pacto estratégico que se realizó en 1998 y en 2006. Debe servir de contenedor de las diferentes realidades de planificación y gestión estratégica que se desarrollen a partir de 2011.

La misión de EBRÓPOLIS también es un punto de partida que debe ser considerado como fundamento último de la propia estrategia. En el artículo 6º de los Estatutos de EBRÓPOLIS, dedicado a definir los fines de la misma, se dispone que «la asociación tiene por finalidad el estudio, impulso, elaboración, implantación y seguimiento del Plan Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia, así como las aportaciones e iniciativas encaminadas al progreso integral de este ámbito territorial, promoviendo la cooperación de los sectores público y privado. Para la consecución de esos fines, la Asociación desarrollará cuantas actividades y actuaciones sean pertinentes. Además la Asociación profundizará en el estudio de la realidad económica, social y cultural de Zaragoza y su Área de Influencia».

1.2 Contexto y proceso de trabajo

EBRÓPOLIS se formaliza a partir de 1994 con la creación de la asociación por los principales agentes del territorio para definir conjuntamente el Plan Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia. Surgió impulsada por el Ayuntamiento de Zaragoza y otros doce socios fundadores (gobierno autónomo, diputación provincial, las dos entidades financieras de ahorro social, los dos sindicatos mayoritarios, las dos federaciones vecinales, las tres entidades empresariales y la Universidad de Zaragoza). Actualmente forman parte de EBRÓPOLIS 270 organizaciones privadas y públicas que precisan un marco estratégico nuevo. Para comprender este proceso y el proyecto *Zaragoza 2020*, debemos considerar los siguientes aspectos:

Este documento es consecuencia del diálogo de los principales agentes sociales y de la renovación del pacto estratégico anterior.

Actualmente forman parte de EBRÓPOLIS 270 organizaciones que precisan un marco estratégico nuevo.

La ciudad real que define la complejidad del caso de Zaragoza como un territorio de geometría variable. Una ciudad intermedia, compacta y policéntrica.

Zaragoza 2020 supone un análisis y una reflexión sobre la importancia de **las metrópolis y las ciudades intermedias** dentro de la dinámica mundial de la metropolización y la globalización de la cultura urbana.

La **población de referencia** vinculada realmente a la metrópoli la podemos establecer en torno a un millón de personas que se ubican en un entorno variable.

Hasta el momento se han redactado **dos planes estratégicos** en 1998 y 2006. Por lo tanto se han generado dos pactos de ciudad.

Existen **organizaciones que fomentan el pensamiento estratégico** de forma sectorial o puntual, que impulsan la creatividad estratégica y la necesidad de mantener un espíritu innovador y participativo en nuestro trabajo. EBRÓPOLIS continúa siendo el foro de planificación estratégica que comprende todas las experiencias parciales y les da contenido general.

En mayo de 2009, antes de concluir la implantación del actual Plan Estratégico de Zaragoza en 2010, los socios plantearon en su Asamblea General Ordinaria la necesidad de generar una estrategia de futuro en el horizonte 2020. El proyecto consiste en diseñar las líneas estratégicas básicas de trabajo con sus desarrollos iniciales de líneas y objetivos generales. La finalidad es poder disponer de un documento de trabajo (marco estratégico), consensuado con los agentes (pacto de ciudad), planteado como consecuencia de la experiencia estratégica anterior, fruto de las necesidades y el contexto actual, realizado con un método proactivo y dinámico y que continúe practicando los principios de sostenibilidad, participación y cooperación público-privada de la época anterior, que se muestran más útiles que nunca.

En conclusión, Zaragoza y su entorno, tras el hito de 2008 y finalizando el periodo de vigencia del actual Plan Estratégico, necesita consensuar una nueva **visión**, una **misión** y unas **estrategias** de desarrollo para los próximos años.

La Estrategia 2020 plantea:

Crear un **marco estratégico general** que oriente y estructure los proyectos estratégicos a desarrollar entre 2011 y 2020.

Mantener los **principios generales** en que se basó el Plan Estratégico de Zaragoza en 1998 y en revisión en 2006: participación, consenso, colaboración público-privada y sostenibilidad.

Generar las **estrategias prioritarias** en el tiempo y en el territorio. Estos objetivos deben influir en todos los ámbitos de toma de

Los socios plantearon la necesidad de generar una estrategia de futuro en el horizonte 2020.

Grupos de discusión y entrevistas permiten sentar las bases de las propuestas para la futura estrategia.

decisiones importantes para la ciudad y posibilitar un pacto estratégico que permita su desarrollo. Este necesario papel de la planificación estratégica posibilitará los necesarios equilibrios entre los diferentes agentes e intereses.

El **proceso de trabajo** para la definición de la Estrategia 2020 ha sido:

En 2009 y 2010 se plantea la necesidad de que Zaragoza inicie un proceso de análisis y reflexión sobre su futuro, en el marco del Plan Estratégico, continuando con la metodología participativa que es seña de identidad de la asociación y utilizando el equipo técnico de EBRÓPOLIS y otros equipos vinculados a la Universidad de Zaragoza.

Se considera preciso hacerlo desde una múltiple perspectiva. Son cuatro los grandes ámbitos de desarrollo humano y territorial que se marcan para analizar la realidad y elaborar propuestas de futuro que se relacionan directamente con el planteamiento de la Estrategia de la Unión Europea 2020 y que conectan con la experiencia de EBRÓPOLIS desde 1994:

TERRITORIO, infraestructuras y población.

SOSTENIBILIDAD.

SOCIEDAD en toda su complejidad.

ECONOMÍA.

Cada uno de estos grandes temas se desarrolla a través del liderazgo de un ponente o equipo, y para su definición se cuenta con la participación de diferentes actores implicados. Así, se llegan a realizar una serie de grupos de discusión y entrevistas que permiten sentar las bases de las propuestas para la futura estrategia.

En un momento siguiente se realizan sendos foros de debate de cada uno de estos ámbitos en los que se plantea la propuesta, una serie de ponentes opinan sobre ella y la complementan o desarrollan y, finalmente, se somete al debate público.

A partir de aquí se emite una serie de documentos que sirven de base para la definición del Marco Estratégico que aquí presentamos. Se ha optado por dibujar un documento marco que plantea la nueva Visión de la ciudad y marca una serie de Ejes y Dimensiones transversales que emergen de los cuatro documentos base, tal como se expresa más adelante cuando se señalan los criterios con los que se han definido dichos Ejes y Dimensiones. Se trata de un documento abierto que, dentro de las líneas esbozadas, permite concreciones y el trabajo por proyectos en el desarrollo de la estrategia. Este es, pues, un marco programático que, previo consenso, se da a conocer en un acto que escenifica el tercer pacto estratégico de ciudad y confirma las bases de continuidad del trabajo estratégico.

Se trata de un documento abierto que permite concreciones y el trabajo por proyectos en el desarrollo de la estrategia.

1.3 Descripción del proyecto

Zaragoza, territorio urbano complejo, en proceso de compactación y desarrollos múltiples, con una historia reciente de transformación económica, urbanística, social y cultural, precisa proyectarse hacia el futuro sin olvidar su pasado pero sin obviar la crisis múltiple que vivimos. Es preciso afrontar estos momentos y este proceso de transformación con ilusión, con realismo y aunando esfuerzos, más si cabe que los que se pusieron en los años noventa del siglo pasado, cuando nació EBRÓPOLIS por la necesidad de compartir problemas, soluciones y una visión de nuestra ciudad futura que, en mayor o menor medida, podemos ver ahora tras todas las transformaciones acontecidas.

Un diagnóstico actual en un horizonte europeo 2020

Partimos de una visión de la ciudad en el futuro de 2020, una misión que es la creación de un marco estratégico para Zaragoza y una estrategia general que plantea un reto y un compromiso compartido y consensuado.

En síntesis, debemos replantear y continuar un trabajo de 17 años (los planes de 1998 y 2006); mantener los principios de participación, consenso, sostenibilidad y proyección exterior, continuar los desarrollos útiles y posibles del actual horizonte 2010, apostando por un conocimiento de la realidad para superarla.

La actual Estrategia de la Unión Europea 2020 tiene como principio el **crecimiento inteligente, sostenible e integrador**. *Inteligente* en cuanto plantea una sociedad basada en el conocimiento y la innovación. *Sostenible* por el uso eficaz de los recursos. *Integrador* por un alto nivel de empleo, cohesión social y territorial que plantea. Al fin y al cabo, los objetivos UE en 2020 son aumentar los niveles de empleo; aumentar la inversión en I+D+I; reducir las emisiones contaminantes; utilizar más energías renovables y aumentar la eficacia energética (estrategia 20/20/20); disminuir las tasas de abandono escolar y aumentar el número de jóvenes con titulación superior, así como conseguir la disminución de los niveles actuales de riesgo de pobreza. Europa reconoce que la crisis nos hace retroceder, que las carencias estructurales más patentes se refieren a la tasa de crecimiento, los niveles de empleo, el envejecimiento, entre otros aspectos, y que los retos mundiales se intensifican en economía y medio ambiente.

Zaragoza 2020, una necesidad, un reto y un marco estratégico

En una situación en que Europa y España han planteado medidas precisas de ajuste para abordar la crisis actual, Zaragoza necesita generar un marco estratégico a finales de 2010. Se trata de un documento orientador que nos sitúe en el futuro inmediato desde nuestra realidad y nuestro territorio, planteando la continuidad de los procesos de EBRÓPOLIS como foro y de la planificación estratégica territorial como método.

En síntesis,
apostamos por un
conocimiento de
la realidad para
superarla.

Se trata de un
documento
orientador que
nos sitúe en el
futuro inmediato
desde nuestra
realidad y nuestro
territorio.

Se trata de un proceso de trabajo que se ha centrado en cuatro ámbitos de análisis y una finalidad: territorio y población; economía; sostenibilidad, y desarrollo social, educativo y relacional.

Respecto al **ámbito territorial y de población** es necesaria la revisión del concepto de territorio, la compactación, la policentralidad, la movilidad y la flexibilidad en el marco de la relación entre Zaragoza y su entorno.

En el **ámbito de la economía** se necesitan propuestas sobre el modelo económico y el territorio, la política económica de la Unión Europea y Zaragoza, la oferta y demanda como factores específicos de la ciudad, el posicionamiento estratégico y los sectores económicos.

Existe un interés creciente por la **sostenibilidad** en relación a la ciudad y sus desarrollos, la energía, la producción y el medio ambiente, la relación del progreso ambiental con la economía y el progreso social y el desarrollo territorial.

Respecto al **desarrollo social, educativo y relacional**, preocupa la redefinición del Estado de bienestar, la importancia de la educación y la formación, la necesidad de la cohesión social y la equidad, el crecimiento económico y su relación con el progreso social, así como la participación ciudadana en un nuevo marco de gobernabilidad, la *gobernanza*.

La finalidad de este proceso de trabajo ha sido contrastar entre los socios de EBRÓPOLIS y con el resto de la ciudad y los municipios metropolitanos, los diferentes temas de reflexión, informes y documentos de trabajo. Al final del proceso, disponemos de un documento marco que contiene una visión y una misión consensuadas y compartidas con las grandes líneas estratégicas del desarrollo de Zaragoza en el horizonte 2020, en relación con nuestro proyecto de ciudad-territorio, con el proyecto europeo y en el contexto mundial. Es el momento de afirmar el consenso de nuestra ciudad en el **tercer pacto estratégico**, de la misma forma que se establecieron los dos anteriores en 1998 y en 2006. Todo ello como producto de la participación y la apuesta decidida por el futuro, en el convencimiento de que entre todos debemos y podemos hacerlo.

1.4 Hacia las Dimensiones Estratégicas

En 2006, cuando se formula el Plan Estratégico en el Horizonte 2010, los mismos socios fundadores de EBRÓPOLIS y promotores del desarrollo estratégico de la ciudad vuelven a firmar un acuerdo, que nos sirve para demostrar el compromiso real adquirido. Compromiso que es estratégico por encima de cualquier otra consideración, que está vigente y que se practica con el planteamiento de una nueva estrategia en un horizonte de futuro, que implica **generar el tercer pacto estratégico de ciudad**.

Hay que destacar **tres hechos fundamentales** que han definido el trabajo realizado entre 2008 y 2010:

Es el momento de afirmar el consenso de nuestra ciudad en el tercer pacto estratégico.

1. La existencia del *Plan Estratégico de Zaragoza y su Entorno* que se consensó en 2006 y cuyo horizonte de finalización se estableció en 2010. En estos cuatro años, desde 2006 a 2010, se establecen dos objetivos prioritarios: **la proyección exterior de la ciudad** (marca de ciudad, logística, Expo 2008) y **la sostenibilidad social y medioambiental**. Para poder realizar el seguimiento del cumplimiento de estos objetivos, se planteó un **sistema de indicadores**, un trabajo continuado de **comisiones de trabajo** por ámbitos o líneas estratégicas y el mantenimiento de las actuaciones formativas y divulgativas que EBRÓPOLIS viene realizando (curso superior de gestión pública, encuentro de directores de planes estratégicos de España y Portugal, premio de buenas prácticas, entre otras).

Señalamos **tres hitos fundamentales** en este punto:

1º. La consecución de la **marca de ciudad** con un carácter metropolitano, moderno, activo y acorde con las necesidades de una ciudad posicionada en el ámbito del turismo, los congresos, la logística y la internacionalización de las industrias y del comercio.

2º. La realización del macroproyecto Expo 2008, destacando el **Plan de Acompañamiento** como verdadero elemento planificador del desarrollo territorial y de la transformación de la ciudad y su entorno. El Plan General de Ordenación Urbana tiene desarrollos previstos para los próximos 10 años.

3º. La mejora sustancial de la escena urbana, con la inclusión del río y sus riberas en la ciudad como elemento de uso para los ciudadanos, la mejora de la movilidad con el Plan de Movilidad Sostenible (con experiencias como los carriles lentos, el carril bici, la potenciación del transporte público, la incorporación del tranvía, entre otras) y el Consorcio de Transporte del Área de Zaragoza con alternativas de intermodalidad de los diferentes medios de transporte. A pesar de la crisis, se ha continuado trabajando de forma positiva en estos ámbitos relacionados con el espacio público, la vertebración de la ciudad y la movilidad.

2. La realidad del **punto de inflexión** que significó **2008** para Zaragoza y su Entorno. De tal manera que EBRÓPOLIS se planteó la necesidad de realizar durante 2009 un proceso de análisis y de reflexión acerca de las consecuencias de Expo, en el que se muestra el cumplimiento de las acciones planteadas en el Plan Estratégico que estaban vinculadas a la exposición internacional (proyección exterior, infraestructuras, comunicaciones, logística, etc.).

Durante los últimos meses se ha realizado un trabajo de análisis y reflexión en dos vertientes:

1ª. Revisando la evolución y desarrollo del Plan Estratégico 2006 a través de los documentos editados. Fundamentalmente los *Informes*

La realidad es que 2008 significó un punto de inflexión para Zaragoza y su entorno.

de *Indicadores de situación del Plan Estratégico* (años 2006, 2007, 2008 y 2009), las encuestas de opinión relacionadas con la Agenda 21 Local y el informe de diciembre de 2009 *Zaragoza más allá de la Expo. Mirando al futuro*.

2ª. Elaborando nuevos documentos tanto de indicadores (el correspondiente a 2010) como relativos a la **Estrategia Zaragoza 2020**, que comenzó su andadura a partir de la asamblea general de mayo de 2009.

La Zaragoza Post 2008, que se encuentra en una situación de cambio dado el contexto global y su propia situación, **muestra una serie de caracteres positivos que la caracterizan:**

- Se ha creado un fuerte sentido de pertenencia entre la ciudadanía, antes inexistente o débil, y se han promovido valores que actualmente están cambiando la cultura urbana relacionada con los medios de transporte, la incorporación de las riberas de los ríos a la geografía urbana, entre otras experiencias.
- Se han desarrollado capacidades de organización social y de colaboración entre instituciones que facilitan los mecanismos para afrontar nuevos retos de carácter similar a los de 2008, como los proyectos de ciudad de la cultura o las olimpiadas de invierno, temas que la ciudad no se hubiera atrevido a proponer sin la experiencia previa exitosa en proyectos complejos.
- Zaragoza ha salido muy reforzada como ciudad de turismo de negocios, de tal forma que uno de cada tres visitantes tiene este origen. Es un posicionamiento que ha ido creciendo alimentado por los equipamientos previos a la Expo, como la Feria de Zaragoza y reforzado por el incremento de estos a posteriori, como el Palacio de Congresos, que también gestiona esta, más el incremento de plazas hoteleras, espacios públicos y servicios auxiliares, facilitado todo ello además por la mejora de las comunicaciones y las infraestructuras. Zaragoza trabajará en reforzar esa posición ya ganada hasta convertirse en una de las tres ciudades más importantes de España en turismo de negocios.
- La ciudad muestra innovación en un ámbito esencial como el desarrollo de la sociedad civil, la participación del tercer sector en la gestión de proyectos y servicios, la creación de un potente movimiento de voluntariado, el impulso de iniciativas ciudadanas y la creación inteligente de estrategias de relación entre las organizaciones de toda índole (públicas, privadas y sociales). En relación a la innovación y la creación de oportunidades, la participación del tercer sector y de la sociedad civil en la planificación y gestión de proyectos, servicios, infraestructuras y procesos puede mejorarse de forma que se incremente la

Se ha creado un fuerte sentido de pertenencia entre la ciudadanía, antes inexistente o débil.

Zaragoza ha salido muy reforzada como ciudad de turismo de negocios; de hecho, uno de cada tres visitantes tiene este origen.

vinculación público-privada y la calidad de vida de la ciudad y su entorno.

Sin embargo, debemos considerar también **una serie de cautelas o elementos a potenciar:**

- La ralentización de la comercialización de los activos post 2008 ha frenado los posibles resultados positivos, si bien es cierto que se debe a la crisis, que es un factor ajeno sobrevenido. Es posible aumentar los usos públicos de estos espacios para la ciudad, convirtiéndolos en una pieza urbana diferenciada que precisa de un encaje particular en el entramado de relaciones urbano espaciales de Zaragoza.
- Otra oportunidad sería intensificar y desarrollar todavía más las oportunidades y posición «Zaragoza ciudad del agua» y los contactos internacionales relacionados.

3. Prácticamente al mismo tiempo que se establecía un trabajo post Expo 2008, la crisis nos obligó a replantear la situación del Plan Estratégico, la necesidad de generar una estrategia nueva y un pensamiento sobre el futuro a medio y largo de plazo de Zaragoza. Se está produciendo un replanteamiento del modelo socioeconómico, lo que afecta a Zaragoza porque es una ciudad plenamente occidental, con un desarrollo que tiene como referente la Europa del bienestar, la cohesión social y la sostenibilidad, con una vocación de crecimiento racional y relacional en que los estándares de calidad de vida y cohesión social son primordiales para el conjunto de la población y de los territorios.

En 2009 y comienzos de 2011 los trabajos han combinado la continuidad del Plan Estratégico en vigor, el análisis de la situación de las líneas estratégicas, objetivos y acciones que ya se han cumplido, que están en proceso o que no lo han hecho por la causa que sea. Este planteamiento de trabajo nos permite situar el análisis de la realidad actual como parte del proyecto de prospectiva y de estrategia de la ciudad futura. Por ello, se ha llegado a plantear un **Marco estratégico Zaragoza 2020**, que se explica a continuación.

Partiendo de este contexto y después de la reflexión sobre los cuatro grandes ámbitos de trabajo se ha definido una Visión de Zaragoza en 2020 como espacio equilibrado con su entorno apoyándose en unos valores propios fundamentados en la creatividad, atractividad y conectividad y articulándose en una serie de ejes estratégicos en el que se contempla Zaragoza como:

Ciudad de los Ciudadanos.

Ciudad de Alianzas.

Ciudad Innovadora.

Ciudad-Territorio y Ciudad-Global.

Ciudad Sostenible.

Ciudad Comunicativa.

Creatividad,
atractividad
y conectividad
son los valores
propios sobre
los que se
fundamenta la
Zaragoza 2020.

Estos Ejes se desarrollan en una serie de Dimensiones Estratégicas que posibilitan el impulso y seguimiento posterior de la Estrategia Zaragoza 2020.

1.5 Nuevos retos de la ciudad

La estrategia de futuro plantea mejoras en las relaciones de los agentes en todos los niveles (bilaterales y multilaterales), conllevando la necesidad de reforzar el interés general o público como estrategia permanente. Este planteamiento se está desarrollando desde los siguientes supuestos básicos:

La estrategia de futuro plantea mejoras en las relaciones de los agentes en todos los niveles.

- La **gobernanza** es una línea estratégica que en nuestro caso se aborda como consecuencia de una acción participativa en la cual la búsqueda de pactos y consensos ha sido el principal objetivo.
- La evolución de la metrópoli en el periodo 1995-2010 implica un cambio en el mapa y en la dinámica de actores, manteniendo como premisa general para el Plan Estratégico el interés común como núcleo de la acción de cada actor y de todos en conjunto.
- La relevancia del potencial y valor cívico como **capital humano** (capital cívico) que permite incrementar la mejora de la calidad de vida, la resistencia en situaciones de crisis y la mejora del pensamiento y la gestión estratégica. Hasta 2008 el trabajo estratégico abarcó en gran medida el ámbito de lo tangible (infraestructuras, movilidad, crecimientos cuantitativos, etc.). Ahora es preciso continuar, superando la actual crisis multiforme y sus consecuencias, contemplando aspectos intangibles, considerando una realidad política definida desde la ciudadanía y los actores y agentes estratégicos en un marco relacional avanzado.

Por todo ello, planteamos una serie de **recomendaciones** que estimamos útiles:

1. Los contextos de crisis o perturbaciones generales, como es el caso actual desde 2007 y con un desenlace incierto, ponen a prueba la solidez del pensamiento estratégico urbano y de la planificación estratégica. Trabajar en contextos de presente tan inestables resulta un escenario difícil, que incorpora la propia existencia de los planes estratégicos. Sin embargo, y por lo mismo, estamos ante oportunidades considerables puesto que podemos mostrar más que nunca la utilidad de los planes estratégicos, la consecución y logro de consensos y el trabajo sobre la influencia de los agentes estratégicos y la gobernanza.
2. Es necesario establecer estrategias más complejas, dinámicas, compartidas y consensuadas entre todos.

3. En una organización como EBRÓPOLIS, es primordial la colaboración entre los agentes, que tienen conocimiento, capacidad, organización, medios e interés. La organización del trabajo debe continuar por este camino, potenciando todavía más las relaciones y la colaboración de todos los componentes, continuando con la internalización y externalización de los trabajos, dando prioridad a socios y colaboradores.

4. Por último, es vital implicar a la sociedad real, a todos los actores y sensibilidades. En nuestro caso, EBRÓPOLIS es el conjunto de agentes representativos de la ciudad y su entorno, pero no comprende toda la realidad. Se podría hablar de la búsqueda, además, de la representatividad de la significatividad, incidiendo en la voz de jóvenes, mujeres, redes sociales, etc. Hay que replantear la comunicación y la propia estrategia para involucrar a todo el territorio metropolitano, a toda la comunidad real. En este sentido hablamos de lo local en relación a lo global y como elemento estructural de cualquier planteamiento estratégico. Esta tarea es, obviamente, política y replantea la misma política de proximidad.

El planteamiento de un proyecto clave como es planear, diseñar, confeccionar un nuevo marco estratégico en un contexto de crisis, precisa de una capacidad de reconversión constante. En general, todos los agentes son conscientes de la situación actual de incertidumbre de cara a la planificación de una estrategia local —aunque sea metropolitana— y los verdaderos problemas que se están desarrollando en un territorio global. En esta situación debemos inyectar confianza en reforzar las estrategias de proximidad, los marcos inmediatos y la potencialidad de lo local, aunque este término sea tan complejo e incluya una fuerte carga de globalidad, interconectividad y diversidad.

Debemos inyectar confianza en reforzar las estrategias de proximidad, los marcos inmediatos y la potencialidad de lo local.

2. Visión, ejes y dimensiones

2.1 VISIÓN

La **Visión de Zaragoza en el 2020** es la de una ciudad y su entorno como un espacio equilibrado, que se posiciona como un lugar clave y de referencia en un mundo globalizado, apoyándose en unos valores propios, fundamentados en la **creatividad, atraktividad y conectividad**.

La Zaragoza de 2020 será una ciudad creativa, porque hará una apuesta importante por la innovación, la invención y la imaginación

Zaragoza será una ciudad que fortalezca y potencie todo lo relacionado con la investigación y el desarrollo, la sociedad de la información, del conocimiento y de la comunicación, la cultura creativa y ciudadana, los diferentes ciclos educativos (educación primaria, secundaria, profesional y la universidad), por la mejora de la innovación en el tejido empresarial, social, cultural, medioambiental, etc.

El objetivo es ir generando una inteligencia colectiva, partiendo de procesos de trabajo en forma de alianzas y posicionamientos estratégicos que permita que las diferentes organizaciones y actores de la ciudad diseñen estrategias a corto, medio y largo plazo que permitan construir ese edificio creativo.

La Zaragoza de 2020 será una ciudad atractiva, puesto que se configurará como un espacio urbano en el que tanto las personas, como las familias, las empresas, y las asociaciones de todo tipo, encuentren altas potencialidades y apoyos a la hora de desarrollar sus proyectos

El poder de atracción de Zaragoza se basará en la construcción de unas señas de identidad que permitan profundizar una imagen de Marca que se oriente a percibir Zaragoza como una ciudad en la que los proyectos se desenvuelven en un marco cooperativo, solidario, creativo, sostenible e integrador.

Para ello, Zaragoza potenciará la comunicación de estos valores basados en un alto componente relacional, tanto hacia dentro de sus límites como hacia afuera de los mismos.

Igualmente proveerá a todos los actores de una red de infraestructuras (físicas y virtuales) adecuadas a los nuevos tiempos, así como una oferta de recursos y servicios (deportivos, culturales, sociales, educativos, etc.) accesibles, necesarios para desarrollar iniciativas emprendedoras y para llevar a cabo proyectos vitales, personales y colectivos, plenos en términos de calidad de vida.

La Zaragoza de 2020 será igualmente una ciudad conectiva, es decir, un espacio urbano relacionado con su entorno, ya sea cercano, ya sea de carácter global

Zaragoza conjugará de forma armónica, sinérgica y complementaria dos dimensiones territoriales que constituirán la base de su forma de ser y presentarse ante el mundo: la Ciudad-Territorio y la Ciudad-Global.

La interacción de Zaragoza con su entorno (próximo y lejano) se realizará a todos los niveles: cultura, conocimiento, productos, servicios, ocio y turismo, personas, entre otros posibles.

Para ello, se establecerán estrategias creativas y cooperativas con otros territorios (urbanos y rurales, próximos y lejanos), que se encaminarán en un doble sentido: de donación y de recepción. Y todo ello bajo una estrategia *win-win*, es decir, de mutuo beneficio.

2. Visión, ejes y dimensiones

2.2 EJES ESTRATÉGICOS

Para lograr que la Visión (creatividad, atraktividad y conectividad) se haga una realidad, cada uno de los tres elementos que le dan forma deben inspirar los diferentes Ejes Estratégicos identificados como claves, para que los actores de la ciudad pongan en funcionamiento compromisos de largo alcance que hagan posible ir acercando a Zaragoza a ese escenario futuro.

Para la identificación de los Ejes Estratégicos, que se convertirán en los elementos vertebradores del Marco Estratégico, se han tomado en consideración varios criterios generales:

CRITERIO Nº 1

El objetivo de los Ejes Estratégicos consiste en sentar unas bases para que cada uno de los actores relevantes de la ciudad encuentre un marco adecuado en el que poder desarrollar todas sus potencialidades de creación, innovación y emprendimiento.

CRITERIO Nº 2

Se ha huido intencionadamente de la tentación de dibujar una imagen de ciudad cerrada y definida de forma anticipada. Más bien, se aboga porque sean los propios actores los que, asumiendo los principios que emanan de este Marco Estratégico, pongan en funcionamiento su capacidad de acción para terminar configurando, en lo concreto, lo que será la Zaragoza de 2020.

Este enfoque se justifica en que la propia experiencia de las dinámicas socioeconómicas del pasado, así como la realidad cambiante y la capacidad proactiva y emprendedora de los actores (públicos, privados, sociales; individuales o colectivos), es mucho más determinante a la hora de construir la Zaragoza del futuro de lo que se pueda prefijar en un documento.

CRITERIO Nº 3

Se considera que una de las claves del proceso de construcción de ciudad se basa en la colaboración entre actores de diferente signo y actividad, independientemente del ámbito que se desee abordar. Abogamos por la identificación de Ejes Estratégicos de carácter transversal, que afecten e impliquen a los diferentes sectores y actores que viven, construyen y reinventan la ciudad.

La propuesta es que el Marco Estratégico Zaragoza 2020 se dirija especialmente al establecimiento de las bases para que, posteriormente, cada actor (o conjunto de actores, de forma sectorial) pueda desarrollar su propia planificación estratégica.

CRITERIO Nº 4

Se ha primado el establecimiento de Ejes Estratégicos que tengan en cuenta, en su diseño, el conjunto de elementos que conforman la Visión. Es decir, no se pretende una estructura de Plan en forma de árbol, sino que cada uno de los Ejes Estratégicos pretende, a su vez, ser clave en la configuración en 2020 de una ciudad Creativa, Atractiva y Conectiva.

Los **Ejes Estratégicos** pretenden introducir a Zaragoza en una senda que le permita llegar a ser una ciudad en la que los principales protagonistas de sus logros sean sus ciudadanos, que se enfrenten a los retos que se abren ante ellos de forma cooperativa, que apuesten por la innovación y la sostenibilidad, que construya su identidad en torno a las relaciones con su entorno local y global y que comunique interna y externamente los avances alcanzados.

2. Visión, ejes y dimensiones

EJE ESTRATÉGICO N° 1: Zaragoza, Ciudad de los Ciudadanos

Zaragoza, en 2020, será una ciudad vitalista, en la que los diferentes actores (personas, empresas, asociaciones, administraciones, etc.) quieran implicarse de forma proactiva y protagonista en el desarrollo de la ciudad.

Igualmente, Zaragoza, en 2020, será una ciudad responsable, que apuesta por la calidad de vida de todos sus ciudadanos y que permite un desarrollo continuado en materia de salud, educación, servicios sociales y atención a la dependencia y empleo, de forma que se consiga una ciudad cohesionada con ciudadanos protagonistas.

EJE ESTRATÉGICO N° 2: Zaragoza, Ciudad de Alianzas

Zaragoza, en 2020, será una ciudad de alianzas, en la que los diferentes actores dialogan, buscan el consenso, colaboran y acometen proyectos en común, gestionan el conflicto, fruto de acuerdos bajo la estrategia *win-win*, de mutuo beneficio.

EJE ESTRATÉGICO N° 3: Zaragoza, Ciudad Innovadora

Zaragoza, en 2020, será una ciudad innovadora, integrando las tecnologías de la información y las nuevas tendencias de gestión en todo su entramado social, económico y cultural. Una ciudad, en definitiva, atractiva para la inversión y la puesta en marcha e impulso de proyectos empresariales.

EJE ESTRATÉGICO Nº 4: Zaragoza, Ciudad-Territorio y Ciudad-Global

Zaragoza, en 2020, será una ciudad red, en el sentido de que mantendrá y perfeccionará las líneas de conexión (físicas y virtuales) con su entorno más cercano y con su entorno global, llegando a ser verdadero polo de interconexión entre esas dos realidades territoriales.

EJE ESTRATÉGICO Nº 5: Zaragoza, Ciudad Sostenible

Zaragoza, en 2020, será una ciudad sostenible, que parte del reconocimiento de lo hecho en el pasado y de las responsabilidades que de ello se derivan, apostando por una gestión sostenible de los recursos y del territorio.

EJE ESTRATÉGICO Nº 6: Zaragoza, Ciudad Comunicativa

Zaragoza, en 2020, será una ciudad con una fuerte seña de identidad, apoyada en unos valores que serán proyectados al interior y al exterior.

Una Marca de Ciudad que la hará atractiva y destino de todo tipo de personas, iniciativas y valores.

La comunicación deberá visualizar y explicar el progreso de nuestra ciudad y su entorno.

2. Visión, ejes y dimensiones

2.3 DIMENSIONES ESTRATÉGICAS

Cada uno de los Ejes Estratégicos requiere de un desarrollo que permita su operativización, de forma que esa concreción haga posible un puente entre la Planificación y la posterior fase de Ejecución.

Este es el sentido prioritario que se le ha dado a la identificación de una serie de Dimensiones dentro de cada Eje, cada una de las cuales debe cumplir, además, con las siguientes condiciones:

CONDICIÓN N° 1

Que hayan tenido **referentes** en el proceso participativo de elaboración, porque en los debates y ponencias previas se apuntó hacia esa Dimensión en una o más veces. Los valores que han sido ampliamente repetidos por los actores sociales son prioritarios sobre los que han tenido una formulación más puntual.

CONDICIÓN N° 2

Que sean **estratégicas**; es decir, que huyan de lo coyuntural y se enfoquen hacia los elementos que constituyen los grandes retos a los que se enfrenta la ciudad.

CONDICIÓN N° 3

Que sean **transversales**; es decir, que puedan ser aplicables al conjunto de aspectos y ámbitos que forman parte de la vida de la ciudad.

CONDICIÓN N° 4

Que se les pueda atribuir un **liderazgo**; es decir, que exista una entidad (pública o privada) que pueda aglutinar y dinamizar el conjunto de intereses diversos que hay detrás de esa Dimensión.

CONDICIÓN N° 5

Que dispongan de **organizaciones sociales de referencia**; es decir, actores de la sociedad civil, priorizando, además, aquellas en las que estos actores sean plurales y diversos.

CONDICIÓN N° 6

Que sirvan como elemento de **gestión del conflicto y consensos**, tratando de evitar los riesgos derivados de una mala praxis respecto a la gestión que lleva a soslayarlos, sustituirlos por adhesiones o confundir con confrontación. Las Dimensiones favorecen por su temática y composición la vía a «los consensos» a partir de «gestionar los conflictos» correctamente.

CONDICIÓN N° 7

Que puedan generar la creación de **herramientas de gestión o de promoción**, pero en clave de creatividad, de forma que se acepte que cada una de ellas podrá requerir de una herramienta específica y diversa.

2. Visión, ejes y dimensiones

EJE ESTRATÉGICO Nº 1: ZARAGOZA, CIUDAD DE LOS CIUDADANOS

1.1 Dimensión 1.1. Zaragoza Emprendedora

Zaragoza debe ser una ciudad que se vuelque en crear una cultura del emprendimiento a todos los niveles: empresarial, cultural, social y medioambiental.

Igualmente, será una ciudad que apoye y potencie todas las iniciativas emprendedoras que se generen.

El desarrollo de esta Dimensión requiere de la implicación de todos los actores de la ciudad, puesto que la génesis y la puesta en práctica de los proyectos (muchos de ellos de carácter innovador) requiere de una cultura de ciudad que los fomente, impulse y acompañe, especialmente en sus fases iniciales.

1.2 Dimensión 1.2. Profundización en la Gobernanza

Zaragoza debe ser una ciudad que incorpore una nueva forma de gestionar lo público y lo privado que busque la proximidad y acercamiento al ciudadano, en la que la transparencia y la participación de todos los actores se convierta en signo distintivo y que estos objetivos se alcancen bajo el prisma del diálogo, la tolerancia, el compromiso y la responsabilidad.

La participación ciudadana de calidad, así como la profundización en el Gobierno Abierto (formas avanzadas de gobierno y gobernanza), han de marcar la nueva forma de relacionarse de las administraciones públicas con el ciudadano en el siglo XXI.

Igualmente, todas las organizaciones (públicas y privadas) han de incorporar el diálogo con sus interlocutores y grupos de interés como elemento esencial en su propio proceso de toma de decisiones.

1.3 Dimensión 1.3. Generando Espacios de Conexión y Creatividad Social

Zaragoza debe ser una ciudad que, más allá de la apertura de las instituciones públicas en su relación con los ciudadanos, debe propiciar y fomentar la existencia de espacios no institucionales, en los que se produzca el encuentro ciudadano y se den las condiciones para la generación de iniciativas creativas de carácter social.

Se trata de promover una ciudad abierta, que parte del convencimiento de que la vida en colectividad, en el espacio público, es imprescindible como forma de favorecer la interacción social, la convivencia, la comunicación de expectativas, la interculturalidad, la puesta en marcha de iniciativas culturales alternativas y novedosas, etc.

1.4 Dimensión 1.4. La Cohesión Social

Zaragoza debe ser una ciudad que apueste por la inclusión y la cohesión social y que, por lo tanto, establezca procedimientos y herramientas que impidan el descuelgue de ciertos grupos de los procesos de generación y el disfrute de la ciudad que será en 2020.

Zaragoza es una ciudad responsable, que apuesta por la calidad de vida de todos sus ciudadanos y que permite un desarrollo continuado en materia de salud, educación, servicios sociales y atención a la dependencia, empleo, vivienda, etc.

2. Visión, ejes y dimensiones

EJE ESTRATÉGICO Nº 2: ZARAGOZA, CIUDAD DE ALIANZAS

2.1 Dimensión 2.1. Las Alianzas de Mercado

Zaragoza debe ser una ciudad que promueva el trabajo de los diferentes actores sociales, económicos, culturales y medioambientales bajo la perspectiva de la colaboración de todos aquellos implicados en cada cadena de generación de valor.

Los modelos de trabajo en alianzas que tienen un mismo mercado permiten que, todas aquellas organizaciones y actores que pertenecen a una misma área de emprendimiento aprovechen mejor las posibilidades de intercambio de conocimiento, de inversión y, por ende, de crecimiento y de creación de riqueza para la ciudad.

2.2 Dimensión 2.2. Las Alianzas Horizontales

Zaragoza debe ser una ciudad que promueva el trabajo colaborativo, mediante las alianzas de intereses, entre aquellos actores económicos, sociales, culturales y medioambientales que, por su escasa dimensión, solo pueden acceder a la introducción de fórmulas de gestión innovadoras de forma asociativa.

Gran parte del tejido social, cultural y económico de la ciudad es de pequeñas dimensiones, por lo que de forma individualizada no pueden dar el paso de modernización que les exigen los nuevos tiempos. A través de esta estrategia se ponen las herramientas necesarias para que estos actores puedan dar el salto a los requerimientos de la sociedad y la economía de un mundo globalizado.

Se trata de una estrategia «horizontal», en el sentido de que las alianzas deben establecerse entre actores que pertenecen a un mismo sector y que poseen características similares.

2.3 Dimensión 2.3. Las Alianzas Territoriales

Zaragoza debe ser una ciudad que establece alianzas con otros territorios para abordar proyectos de futuro.

Muchos de los proyectos que se pongan en marcha en la ciudad de Zaragoza deberán necesariamente contar con la implicación y colaboración de otros territorios con los que se comparten expectativas y objetivos. Ya sea en materia social, de cultura o de economía, muchos grandes proyectos de futuro requieren de alianzas estratégicas con otros territorios.

EJE ESTRATÉGICO Nº 3: ZARAGOZA, CIUDAD INNOVADORA

3.1 Dimensión 3.1. La Industria Cultural

Siendo Zaragoza una ciudad que se define a sí misma como ciudad creativa, debe ser capaz de traducir esa apuesta en la generación de riqueza y empleo.

En la sociedad de la información y del conocimiento cada vez adquiere más importancia la industria creativa, siendo uno de los sectores con mayores previsiones de crecimiento. Por ello, Zaragoza promoverá e impulsará iniciativas en materia de cultura, diseño, publicidad, imagen, comunicación, artes escénicas, etc.

2. Visión, ejes y dimensiones

3.2 Dimensión 3.2. La Transferencia de Conocimiento e Innovación

Zaragoza promoverá la transferencia de conocimiento e innovaciones del ámbito de la Universidad y de los Centros de Investigación a los actores del tejido productivo, cultural, social y medioambiental.

Zaragoza hará una gran apuesta por conectar los espacios de generación de innovación con los ámbitos emprendedores, de forma que nuestros actores puedan incorporar esas innovaciones en sus procesos internos de gestión y producción, convirtiéndolas en más eficaces, competitivas y adaptadas a las exigencias de la sociedad globalizada.

3.3 Dimensión 3.3. Cultura emprendedora

Zaragoza aspira a que las nuevas generaciones se formen ya desde la escuela en una cultura que promueva el emprendimiento como valor, no solo con la idea de forjar una nueva generación de empresarios, sino para que sea cual sea el destino profesional de esos ciudadanos el espíritu emprendedor se contagie a todos los ámbitos de la ciudad al formar parte del acervo cultural de la población.

En ese sentido, Zaragoza promoverá las condiciones para que los actores implicados en la formación de los ciudadanos, de todas las edades y de todos los tipos —ya sea esta reglada o no reglada, básica o universitaria—, tengan elementos transversales que potencien esa cultura emprendedora en todos los ámbitos formativos.

3.4 Dimensión 3.4. Fomento del *emprendizaje* innovador

Zaragoza hará una gran apuesta por generar espacios de encuentro entre los diferentes actores emprendedores y los ámbitos de la formación profesional y de la Universidad.

Igualmente promoverá el *emprendizaje* basado en la innovación en todos los campos de actividad, desde los sectores más maduros hasta los más punteros, pasando por los que están ahora en plena expansión, ya que la innovación puede y debe llegar no solo al ámbito de la producción, sino al diseño, a la comercialización o a la gestión, transformando así el modelo productivo tradicional que ha quedado superado por la globalización y la crisis.

EJE ESTRATÉGICO Nº 4: ZARAGOZA, CIUDAD-TERRITORIO, CIUDAD-GLOBAL

4.1 Dimensión 4.1. La Ciudad-Global

Zaragoza promoverá herramientas para llegar a ser clave como ciudad intermedia de espíritu dinámico en el escenario mundial globalizado, especialmente en las zonas geoestratégicas a las que pertenece. Y ello solo será posible si establece nexos de unión y flujos (de conocimiento, de servicios, de productos, de personas y de valores) con otras ciudades y territorios clave estratégicamente.

En este sentido, la logística, el transporte, las infraestructuras y la implicación de los actores de las grandes organizaciones e instituciones presentes en la ciudad deben ser el germen para diseñar una estrategia contundente de posicionamiento en el escenario mundial.

Igualmente, Zaragoza será referente por su defensa y puesta en práctica de los más altos valores, como la paz, la solidaridad, la acogida y la libertad.

4.2 Dimensión 4.2. La Ciudad-Territorio

Zaragoza, como idea territorial con vocación global, aspira a ser un actor relevante en el escenario internacional, por lo que ofrece y obtiene (es decir, intercambia) desde una perspectiva regional.

Zaragoza aspira a ser reconocida internacionalmente por el haz de servicios, recursos y productos que ofrece de forma conjunta con su entorno.

Por ello, se considera esencial establecer una estrategia de construcción de una imagen en torno a aquellos elementos que tienen la capacidad de poner en interacción todos los atractivos que posee Zaragoza y el entorno, estableciendo relaciones sinérgicas entre ellos.

2. Visión, ejes y dimensiones

4.3 Dimensión 4.3. Apoyo a la Comercialización-Internacionalización

Zaragoza apuesta porque todos sus actores (sociales, empresariales, culturales y medioambientales), independientemente de su tamaño y situación geográfica, se introduzcan en el mundo globalizado.

Por ello, establecerá una estrategia de acompañamiento que favorezca que los actores de menor tamaño puedan poner en marcha (de forma individual o colectiva) proyectos viables de internacionalización.

EJE ESTRATÉGICO Nº 5: ZARAGOZA, CIUDAD SOSTENIBLE

5.1 Dimensión 5.1. La Ciudad Consolidada

Zaragoza apuesta por un crecimiento urbano que se centre en la ciudad consolidada, bajo un doble criterio de revitalización y desarrollo de los barrios y culminación de las zonas urbanas pendientes.

La apuesta por este principio se traduce en volver la mirada hacia el espacio ya urbanizado, a la ciudad consolidada, promoviendo la generación de nuevas centralidades, la promoción de las edificaciones sostenibles, etc.

En este sentido, emerge la idea de barrio como espacio de proximidad, en el que se promueve la innovación y la interacción, se producen procesos de comunicación y se ofrecen servicios esenciales al ciudadano y a la comunidad de modo eficiente.

Igualmente, Zaragoza asume el principio de que su crecimiento urbano en el futuro estará ligado al crecimiento demográfico y al crecimiento de la actividad social, productiva y cultural.

5.2 Dimensión 5.2. La Gestión Sostenible de los recursos

Zaragoza profundizará en su gestión de los recursos naturales con una perspectiva de sostenibilidad y de lucha contra el cambio climático.

Eso se traducirá en estrategias de ahorro energético y consumo de recursos, reducción de las emisiones de CO₂, mejora de la calidad del aire, reciclaje de residuos, en una gestión eficiente del agua y potenciación de las energías renovables.

5.3 Dimensión 5.3. Zaragoza ciudad del agua.

Tras la Expo 2008 Zaragoza quedó bien posicionada como «la ciudad del agua» y aspira a materializar ese posicionamiento en una realidad económica a través de la colaboración entre diversos organismos de investigación, del mundo empresarial y de la Universidad, tanto de ámbito nacional como internacional, para consolidar un sector amplio en torno al agua y las industrias que optimizan este recurso para conseguir su uso sostenible.

Zaragoza aspira en esta década a promover y conseguir ese posicionamiento efectivo y el reconocimiento a nivel nacional e internacional por ello, de forma que se convierta en un lugar de referencia en materia tecnológica, económica y de la nueva cultura del agua por su uso ejemplar por sus ciudadanos y empresas.

5.4 Dimensión 5.4. La Movilidad Sostenible

Zaragoza profundizará en una estrategia de gestión sostenible de la movilidad, con los objetivos de contribuir a la reducción de la contaminación, a la generación de nuevos espacios urbanos ciudadanos y a la promoción del acceso igualitario de todos los grupos sociales.

Lo cual se traducirá en la introducción de medidas de carácter sostenible con actuaciones ligadas al tráfico, el transporte público, el diseño de nuevos vehículos, el tren de cercanías como sistema de interconexión con el entorno, la intermodalidad, etc.

2. Visión, ejes y dimensiones

5.5 Dimensión 5.5. Potenciando el Entorno no urbanizado

Zaragoza introducirá una estrategia de gestión sostenible del entorno no urbanizado, ligado al suelo agrícola.

Lo que se traducirá en un compromiso por establecer una estrategia que permita la protección del suelo agrícola que dispone (las huertas) y promover una gestión sostenible del mismo, ligada a la innovación y la creatividad. Esto implicará desarrollar sus potencialidades de uso energético (generación de energía mediante renovables, tecnología, sostenibilidad), los usos sociales, deportivos, de ocio, etc.

EJE ESTRATÉGICO Nº 6: ZARAGOZA, CIUDAD COMUNICATIVA

6.1 Dimensión 6.1. La Comunicación

Zaragoza, en 2020, será una ciudad con una fuerte seña de identidad, apoyada en unos valores que serán proyectados al interior y al exterior.

Una Marca de Ciudad que la hará atractiva y destino de todo tipo de personas e iniciativas, considerando su desarrollo, consolidación y proyección como uno de los activos estratégicos de la ciudad, el entorno y sus ciudadanos.

La comunicación deberá visualizar y explicar el progreso de nuestra ciudad y su entorno.

Zaragoza, a través del desarrollo conjunto de todas las dimensiones anteriores, apostará por irradiar su forma de entender el espacio urbano, tanto al interior como al exterior, fomentando la construcción de una imagen de marca que sea referencia de la educación del talento y el saber aprovechar de manera sostenible los recursos propios de creatividad, atracción e interacción.

Esta Dimensión se centra esencialmente en dar a conocer lo hecho bajo el prisma del Marco Estratégico, a lo largo de los años de su ejecución.

6.2 Dimensión 6.2. Los medios de comunicación

Zaragoza, en 2020, será una ciudad en la que las tecnologías de la información estarán plenamente integradas en su estructura sociourbana.

Zaragoza aprovechará los diferentes medios de comunicación digitales como forma de crear contenidos que sean fácilmente exportables, que sean originales, que fomenten una cultura de lo creativo desde las nuevas realidades de la comunicación. La producción de material audiovisual destinado a contenidos de cadenas de comunicación, el aprovechamiento de las posibilidades del capital humano y social de la ciudad para generar nuevas tendencias, usos y hábitos que permitan desenvolverse a Zaragoza en la nueva economía digital.

SEGUIMIENTO E IMPULSO

Por último, hay que hacer una mención expresa y concluyente a la necesidad de que, junto a todo el esfuerzo de consenso en la determinación de Ejes y Dimensiones Estratégicas, se implante desde el inicio un Sistema de Seguimiento e Impulso del Marco Estratégico que, de una parte, le confiera el carácter de dinamismo y actualización permanente y, de otra, contribuya a cuantificar y evaluar el logro de los objetivos previstos a través del sistema de indicadores que se elabore a tal fin.

3. Esquema: mapa de visión

EJES	1. ZARAGOZA, CIUDAD DE LOS CIUDADANOS	2. ZARAGOZA, CIUDAD DE ALIANZAS	3. ZARAGOZA, CIUDAD INNOVADORA
DIMENSIONES	<p>1.1. Zaragoza Emprendedora</p> <p>Crear una cultura del emprendimiento a todos los niveles, empresarial, cultural, social y medioambiental</p>	<p>2.1. Las Alianzas de Mercado</p> <p>Promover el trabajo de los diferentes actores bajo la perspectiva de la colaboración de todos aquellos implicados en cada cadena de generación de valor</p>	<p>3.1 La Industria Cultural</p> <p>Ser capaz de traducir la apuesta por una ciudad creativa en la generación de riqueza y empleo</p>
	<p>1.2. Profundización en la Gobernanza</p> <p>Incorporar una nueva forma de gestionar lo público y lo privado que busque la proximidad y el acercamiento al ciudadano, en la que prime la transparencia y la participación de todos los actores</p>	<p>2.2. Las Alianzas Horizontales</p> <p>Promover el trabajo colaborativo, mediante las alianzas de intereses</p>	<p>3.2. La Transferencia de Conocimiento e Innovación</p> <p>Promover la transferencia de conocimiento e innovaciones del ámbito de la Universidad y de los Centros de Investigación a los actores del tejido productivo, cultural, social y medioambiental</p>
	<p>1.3. Generando Espacios de Conexión y Creatividad Social</p> <p>Propiciar la existencia de espacios en los que se produzca el encuentro ciudadano y se den las condiciones para la generación de iniciativas creativas de carácter</p>	<p>2.3. Las Alianzas Territoriales</p> <p>Establecer alianzas con otros territorios para abordar proyectos de futuro</p>	<p>3.3. Cultura emprendedora</p> <p>Formar a las nuevas generaciones en una cultura que promueva el emprendimiento como valor</p>
	<p>1.4. La Cohesión Social</p> <p>Apostar por la calidad de vida de todos sus ciudadanos y el desarrollo continuado en materia de salud, educación, servicios sociales y atención a la dependencia, empleo, vivienda, etc.</p>		<p>3.4. Fomento del emprendizaje innovador</p> <p>Generar espacios de encuentro entre los diferentes actores emprendedores y los ámbitos de la formación profesional y de la Universidad</p>

Una ciudad y su entorno como un espacio equilibrado, que se posiciona como un lugar clave y de referencia en un mundo globalizado, apoyándose en unos valores propios, fundamentados en la **creatividad, atractividad y conectividad**

4. ZARAGOZA, CIUDAD-TERRITORIO, CIUDAD-GLOBAL	5. ZARAGOZA, CIUDAD SOSTENIBLE	6. ZARAGOZA, CIUDAD COMUNICATIVA	EJES
<p>4.1. La Ciudad-Global</p> <p>Llegar a ser clave como ciudad intermedia de espíritu dinámico en el escenario mundial globalizado, especialmente en las zonas geoestratégicas a las que pertenece</p>	<p>5.1. La Ciudad Consolidada</p> <p>Apostar por un crecimiento urbano que se centre en la ciudad consolidada, bajo un doble criterio de revitalización y desarrollo de los barrios y culminación de las zonas urbanas pendientes</p>	<p>6.1. La Comunicación</p> <p>Ser una ciudad con una fuerte seña de identidad, apoyada en unos valores que serán proyectados al interior y al exterior</p>	DIMENSIONES
<p>4.2 La Ciudad-Territorio</p> <p>Aspirar a ser un actor relevante en el escenario internacional por lo que ofrece y obtiene (es decir, intercambia) desde una perspectiva regional</p>	<p>5.2 La Gestión Sostenible de los Recursos</p> <p>Profundizar en la gestión de los recursos naturales con una perspectiva de sostenibilidad y de lucha contra el cambio climático</p>	<p>6.2 Los medios de comunicación</p> <p>Ser una ciudad en la que las tecnologías de la información estarán plenamente integradas en su estructura sociourbana</p>	
<p>4.3 Apoyo a la Comercialización-Internacionalización</p> <p>Apostar porque todos sus actores se introduzcan en el mundo globalizado</p>	<p>5.3. Zaragoza ciudad del agua</p> <p>Aspirar a materializar ese posicionamiento en una realidad económica a través de la colaboración</p>		
	<p>5.4 La Movilidad Sostenible</p> <p>Profundizar en una estrategia de gestión sostenible de la movilidad</p>		
	<p>5.5. Potenciando el Entorno no urbanizado</p> <p>Introducir una estrategia de gestión sostenible del entorno no urbanizado, ligado al suelo agrícola</p>		

Anexo 1

Logros 1994-2010

En las asambleas generales de EBRÓPOLIS de 2009 y 2010 se acordó promover una nueva fase de desarrollo estratégico de Zaragoza y su entorno. El contexto de cambio de los últimos tres años, la experiencia de 2008 y el cercano fin del horizonte temporal situado por el Plan Estratégico vigente en 2010, nos plantearon la necesidad de un trabajo prospectivo y estratégico en el horizonte de la década 2020-2030, e incluso en el más lejano de mitad de siglo.

El desarrollo ha de considerar primordiales los estándares de calidad de vida y cohesión social.

Afrontamos las dificultades con todas las fortalezas que poseemos. Necesitamos ilusión, realismo y aunar esfuerzos, más si cabe que los que se pusieron en los años de 1994 y siguientes, cuando nació EBRÓPOLIS por la necesidad de compartir problemas, soluciones y una visión de ciudad que, en mayor o menor medida, podemos ver ahora tras todas las transformaciones acontecidas. Sin embargo, debemos reconocer que este proceso de cambio es más profundo de lo previsto. Se está produciendo un replanteamiento del modelo socioeconómico que lógicamente afecta a Zaragoza y su entorno, con un desarrollo que ha de considerar primordiales los estándares de calidad de vida y cohesión social para el conjunto de la población y de los territorios.

En este escenario de cambio y transformación, tenemos un instrumento útil: el pensamiento estratégico producido en la ciudad como conjunto de agentes e intereses de todos los sectores a lo largo de los últimos quince años.

Algunos objetivos logrados

Por todo ello, a pesar de la situación de crisis, mantenemos los desarrollos del Plan Estratégico 2006 y apostamos por continuar el esfuerzo común de los cerca de 270 socios, el cual ha dado excelentes resultados durante los quince años de funcionamiento de EBRÓPOLIS. Con todo, si tuviésemos que realizar una valoración de las líneas estratégicas y de los objetivos replanteados en 2006 y desde una perspectiva del trabajo realizado en estos dos últimos años, deberíamos señalar los siguientes aspectos relevantes, que consideramos objetivos logrados:

- La importancia de la **racionalización de los recursos**, de las infraestructuras y de las dinámicas sociales para facilitar un **desarrollo sostenible** tanto en lo que respecta a los recursos como a las personas. La sostenibilidad es un referente para el desarrollo estratégico de Zaragoza. Sus logros son constatables en las actuaciones medioambientales, en los ámbitos de la

movilidad a través del desarrollo del Plan de Movilidad Sostenible, así como en ámbitos como la educación medioambiental, la puesta en valor del entorno productivo de productos naturales o ecológicos, y en otros ámbitos como la creciente importancia de las energías limpias, la gestión de residuos, el uso eficiente del agua, etc. El ciudadano zaragozano tiene una mayor conciencia y práctica ecológica en su vida cotidiana, llegando a generar hábitos domésticos vinculados al uso responsable de la energía, el agua o el medioambiente urbano y del entorno. La sostenibilidad también se ha desarrollado en las prácticas comunitarias de la sociedad civil, como corresponde a una ciudad desarrollada con una marcada deriva hacia la calidad de vida.

- El mantenimiento del **consenso** como esencia del trabajo realizado y por desarrollar, resultado de procesos participativos y de una forma de hacer la ciudad que caracteriza nuestra compleja realidad urbana. Es una de las características del Plan Estratégico desde que EBRÓPOLIS nace en 1994, pero sus frutos han podido verse con nitidez en 2008, debiendo ser un referente para sobrepasar la situación actual de crisis.
- El valor del equilibrio y la relación entre **lo público y lo privado**, los diferentes ámbitos de acción: social, económico, educativo, territorial, cultural y ambiental. La relación y el equilibrio facilita la consecución de un posicionamiento exterior que basa su fortaleza en el desarrollo de estos ámbitos. Es preciso incidir en que Zaragoza ha presentado su marca de ciudad —mayo de 2009— que es la consecuencia de un esfuerzo de gran parte de las entidades públicas y privadas de la ciudad y su entorno. Supone la construcción de un referente como comunidad y territorio, un conjunto de valores que se transmiten y un valor añadido que se genera. Es por ello que creemos que se trata de la consecuencia de un desarrollo equilibrado de los diferentes ámbitos que componen nuestra complejidad urbana.
- La **internacionalización** y el **posicionamiento** de la ciudad, de su economía y de sus dinámicas. El desarrollo logístico, la identidad de la ciudad, la mejora industrial, empresarial, los nuevos desarrollos de Zaragoza han permitido que la función económica del territorio destaque como uno de sus pilares esenciales.

En estos momentos los objetivos que mayor relevancia tienen, por la situación en que estamos y las necesidades detectadas, se vinculan al ámbito económico, por la necesidad de mantener los logros de la época de crecimiento e innovar para adaptarnos a los cambios (potenciación de empresas de alto valor añadido y altos niveles de innovación y desarrollo); al educativo y formativo (mejora del sistema, de los programas y de los procesos); al territorial (compactación territorial, policentralidad) y a todo

Los objetivos que mayor relevancia tienen actualmente se vinculan al ámbito económico.

lo relacionado con la sostenibilidad medioambiental y social, a la que nos referimos con anterioridad.

La situación actual, desde finales de 2008, en 2009 y 2010, nos ha planteado la necesidad de realizar, por una parte, un esfuerzo por establecer los parámetros de la realidad. Para ello las comisiones de trabajo de EBRÓPOLIS, transformadas en foros de debate durante 2010, están contribuyendo a elaborar los informes de situación actual de Zaragoza y su entorno después de 2008, a la vez que EBRÓPOLIS realiza un nuevo planteamiento general para definir una estrategia que ilumine el futuro en una proyección temporal hacia 2020 (diez años vista) con planteamientos posibles hacia 2050, en lo que hemos denominado documento Marco Estratégico Zaragoza 2020.

Tras 15 años de pensamiento estratégico, 2 planes y 2 pactos de ciudad, es el momento de plantear una nueva visión.

Doble punto de partida

Tras estos quince años de pensamiento estratégico, dos planes concretos y dos pactos de ciudad en 1998 y 2006 que han recogido el deseo de Zaragoza y su entorno de crecer de forma sostenible y consensuada afianzando su calidad de vida, es el momento de plantear un nuevo trabajo, una nueva visión acorde con la realidad. Por dos razones básicas. En primer lugar, el Plan Estratégico en vigor se proyectó con un horizonte 2010. Tras Expo 2008 se realizó un análisis plasmado en el informe que editamos en diciembre de 2009 bajo el título de *Zaragoza más allá de la Expo. Mirando al futuro*, que muestra una situación en tránsito, sitúa la realidad de nuestro territorio y nos ofrece posibilidades de desarrollo para continuar los trabajos del nuevo horizonte estratégico 2020. En segundo lugar, la situación mundial de crisis y los necesarios replanteamientos y búsquedas de equilibrios socioeconómicos, además de la situación política nacional e internacional, disponen un escenario de transformación que plantea la necesidad de pensar y crear un nuevo instrumento estratégico que permita comprender lo sucedido, diseñar políticas adecuadas e incrementar las posibilidades de mejorar la toma de decisiones en economías con necesidades crecientes y escasez de recursos. Debemos ser capaces de afrontar la posibilidad real de afrontar continuas crisis y desequilibrios, si bien con altos índices de desarrollo y en un contexto de bienestar parcial. Este proceso necesita el consenso de todos los agentes del territorio y la consecución de un pacto de apoyo mutuo y mantenimiento de los equilibrios e intereses múltiples.

Anexo 2

Claves para una visión de la estrategia futura de Zaragoza Estrategia 2020

Plantemos en mayo de 2009 que la ciudad, tras los desarrollos de 2008 y en el punto de llegada del Plan Estratégico 2006 cuyo horizonte era 2010,

necesitaba consensuar una nueva **visión**, una **misión** y unas **estrategias** de desarrollo para los próximos veinte años. Nuestro deber es diseñar la ciudad futura. Por ello planteamos un esquema sencillo y efectivo basado en la necesidad planteada de crear un marco estratégico de referencia en el que diseñar una nueva planificación estratégica para los próximos años, si bien los agentes y la mayoría de los expertos involucrados manifiestan la conveniencia de señalar un horizonte más concreto en 2020. Recordamos que el Plan Estratégico 2006 no incluía un mecanismo de planeamiento más allá de 2010. El nuevo planteamiento estratégico se concreta en ejes en los que se centra el desarrollo del nuevo modelo metropolitano. Son los siguientes:

1) Un **nuevo modelo relacional** (de comunidad y territorio) y político (de representación, eficacia política y desarrollo de la democracia), y un sistema de red complejo y multifuncional que permita fortalecer el capital social suficiente para resistir crisis coyunturales y prevenir las estructurales. Esto supone un nuevo modelo de gobernanza o gobernabilidad con unas políticas públicas coherentes con la situación y las necesidades planteadas por la comunidad y el territorio. Elementos esenciales de este ámbito son:

- El capital social.
- El desarrollo comunitario.
- Las estrategias de proximidad y accesibilidad de organizaciones y recursos (públicos y privados, incluido el tercer sector).
- La comunicación del territorio y la comunidad.
- La formación general y específica de la comunidad.
- Los modelos políticos, la representación y la corresponsabilidad.
- Las estructuras de poder.
- Los agentes y los marcos relacionales.

Todo ello dentro de un horizonte social y político en el que las experiencias del Estado del Bienestar y de una profundización democrática orientada a una verdadera gobernanza son dos bases reales de desarrollo. La finalidad es generar un sistema socioeconómico, educativo y cultural que sea capaz de mantenerse en un marco global inestable y cambiante.

2) Un sistema económico, social, cultural y político basado en la **calidad social o humana**. El referente ético, la primacía de los **valores** y las ideas y prácticas democráticas, así como la primacía de hábitos y prácticas sociales avanzadas son una manifestación de la evolución de la cohesión social y económica que precisamos para generar un conjunto de fortalezas en el territorio. Este planteamiento exige primar la racionalidad y el realismo como bases de cualquier acción teórica y práctica, aunando la necesaria ilusión que debe existir en todo proceso humano. En relación con el apartado anterior, nos encontramos con la necesidad de fortalecer

El nuevo planteamiento estratégico se concreta en ejes en los que se centra el desarrollo del nuevo modelo metropolitano.

a los individuos y a los grupos sociales para que sean capaces de desarrollarse en un contexto complejo, crítico y democrático.

3) Las **infraestructuras** continúan siendo uno de los ejes prioritarios de pensamiento y actuación en el territorio, si bien se parte de una situación muy diferente a la de los primeros años noventa del siglo pasado. Hablamos de un nuevo modelo de infraestructura, que implica un nuevo planteamiento urbanístico, de ordenación del territorio y de utilidad social y cultural. La experiencia de los últimos diez o quince años nos va a ser muy útil para el diseño de políticas territoriales basadas en la accesibilidad, la proximidad y la eficacia, pensando en un desarrollo actual y futuro en el horizonte del siglo XXI. Debemos relacionar de forma coherente la planificación urbana (PGOU) y la estratégica, tema al que nos hemos referido en el apartado 1. Se impone la necesidad de mejorar los entornos próximos y continuar la adecuación de los espacios públicos, las zonas de relación y los espacios verdes. Proximidad y calidad de vida son los principios en los que puede centrarse la acción de este ámbito, junto a la gestión de obra pública, mejora de las comunicaciones en el territorio y ordenación de infraestructuras públicas y privadas así como nuevos modelos de gestión.

4) La **sostenibilidad** como concepto y realidad medioambiental, cada vez más desarrollada y aplicada en toda su complejidad, se extiende también a los ámbitos de lo social y lo político. Podemos denominar este eje como una nueva cultura de la sostenibilidad. Esto implica un replanteamiento de la comunidad y su importancia en el proceso de cambio o transformación socioeconómica y cultural, como protagonista, punto de partida y de llegada de todos los procesos, al tiempo que agente incuestionable del mismo.

5) La necesidad de generar **un referente global estratégico** por la potencia humana y territorial de Zaragoza y su entorno. Necesitamos un modelo de pensamiento y acción estratégica que nos posicione como referencia en este ámbito. La experiencia de los planes anteriores puede ser un buen terreno abonado para obtener un resultado de este tipo. Como ejemplo de trabajo que nos puede servir como punto de partida tenemos el realizado con la marca de Zaragoza.

Anexo 3

Proceso participativo del Marco Estratégico Zaragoza 2020

El proceso de análisis, propuestas y debate para la futura estrategia de Zaragoza comenzó con la definición de cuatro grandes ámbitos de trabajo:

- Sostenibilidad.
- Territorio y población.

La experiencia anterior es un buen terreno abonado para hacer de Zaragoza un referente global estratégico.

- Economía.
- Social, educativo y relacional.

De cada uno de ellos se ha elaborado una propuesta que se ha sometido a debate en sendos foros públicos y que en su proceso de definición, a su vez, ha precisado de diferentes trabajos con grupos, jornadas o entrevistas. Fruto de todo ello se presentan documentos de propuesta de cada uno de los ámbitos, a partir de los cuales se ha elaborado el Marco Estratégico Zaragoza 2020.

Durante los meses de enero de 2010 a febrero de 2011, la Estrategia Zaragoza 2020 ha realizado las siguientes acciones participativas en cada uno de los cuatro ámbitos priorizados:

1. Estrategia de sostenibilidad

Esta línea se ha elaborado con la colaboración de la Agencia de Medio Ambiente del Ayuntamiento de Zaragoza, en coordinación con las estrategias europea, española, aragonesa y local. Javier Celma, director de la Agencia, ha elaborado una propuesta que se somete a debate por parte de diferentes ponentes y el público en general.

Este Foro público de debate se realizó el martes 22 de junio en el Centro de Exposiciones y Congresos de Ibercaja, reuniéndose previamente el día 14 de junio el grupo de ponentes para preparar la sesión. En ella participaron como ponentes Javier Celma (Agencia de Medio Ambiente del Ayuntamiento de Zaragoza), Pilar Gómez (CEPYME), Mariano Mérida (ANSAR), Cristina Monge (Fundación Ecología y Desarrollo) y Miguel Ángel Martínez (Cámara de Comercio de Zaragoza)¹. Tiene como objetivo abordar este complejo y fundamental tema desde varias perspectivas, dada su actualidad, la experiencia de Zaragoza en este terreno y la importancia que tiene para su futuro. Los distintos especialistas en la materia plantearon propuestas de cara a convertir la capital aragonesa y sus localidades cercanas en un lugar más sostenible en los distintos ámbitos de la vida.

En resumen, según lo expuesto en este foro, el Plan Estratégico 2020 tiene que tener como elemento fundamental la lucha contra el cambio climático y la adaptación al mismo. En este sentido, Javier Celma propuso para el Plan diversas medidas posibles:

* Implantar de forma inmediata medidas para que en 2030 realmente estemos en una economía baja en carbono. Para ello, hasta 2020 debemos trabajar en este sentido.

* Desarrollar una economía baja en consumo de recursos. Hacer más con menos recursos.

1. Se pueden consultar las presentaciones de los ponentes en <http://www.ebropolis.es/web/arbol/interior.asp?idArbol=155&idNodo=161>

* Una nueva relación entre consumo y uso.

* En el caso de Zaragoza es precisa una nueva relación de proximidad. Es necesario reutilizar el concepto de ciudad real, que el Plan Estratégico de Zaragoza planteó por indicación del geógrafo José Luis Calvo y su equipo. Hay que cambiar la mentalidad respecto al territorio y es preciso hablar de su ordenación: los servicios —transporte, comercio, etc.— y cómo se comparten, del entorno, de la huerta de Zaragoza, etc. Estamos hablando de una nueva sociedad con valores relacionados con la proximidad, con la capacidad de autogestión, con el control que debemos ejercer nosotros mismos.

En todo momento estamos pensando en una sociedad abierta que es capaz de generar confianza en sus miembros para hacer estos cambios necesarios.

¿Hacia dónde debemos orientarnos? Es necesario el impulso de sectores económicos muy desarrollados en Zaragoza y su entorno, como el de las energías renovables, el transporte y el agua (depuración, desalinización, gestión), junto al sector agroalimentario y la cultura que pueden ser los elementos de transición hacia una nueva economía en 2020. Debemos utilizar las oportunidades de las industrias ligadas al ferrocarril, a la automoción (empresas auxiliares y *cluster*), a las energías renovables o al sector del papel (tecnologías del papel), ámbitos en los cuales destacamos y podemos utilizar como referencias necesarias.

Zaragoza tiene una estrategia contra el cambio climático de reducir las emisiones de CO₂ un 30% en 2015, pero es preciso reducir el 40% esas emisiones para el horizonte 2020, ya que es un objetivo posible. Es importante y necesaria la **reducción del consumo de energía**. En este sentido, «estamos en un **proceso de deceleración**», aunque el objetivo sería reducir un 20% del consumo total en 2020, ya que estamos trabajando en esta línea y los resultados son positivos. El consumo de petróleo ha disminuido y estamos mejorando los consumos de gas y electricidad. El sector eléctrico es el que nos plantea el proceso que debemos aplicar: **ahorro, eficiencia y aplicación de las energías renovables**.

Otros aspectos esenciales en los que el Plan Estratégico, en ese horizonte 2020, debería incidir son:

* El modelo de ordenación territorial de Zaragoza y su entorno, viéndolo como un todo, más allá de la mera ciudad. La movilidad. El tranvía, la red de cercanías, redes complejas que vertebran el territorio. La importancia de los sistemas eléctricos de movilidad. La cuestión esencial es generar una red mallada racional.

* El papel ejemplarizante y simbólico en sus edificios y equipamientos. En este ámbito es esencial la función de la Administración y sus actuaciones. Hemos tenido que repensar y

Pensamos en una sociedad abierta, capaz de generar confianza en sus miembros.

replantear el plan general de ordenación urbana (PGOU) para poder cambiar las viviendas de Picarral, por ejemplo, al utilizar espacio público para mejorar la accesibilidad (colocación de ascensores). Con el objetivo de mejorar la vida comunitaria, la proximidad, minorando los gastos sociales. Los nuevos edificios públicos, a partir de 2016, deben ser eficientes y de emisiones cero. En cuanto a la vivienda, habida cuenta de las 260.000 viviendas de Zaragoza capital, es necesario considerar que una buena política de rehabilitación puede generar empleo y se puede introducir I+D+i en un sector que precisa renovación inmediata. Sobre este último aspecto, el nuevo marco estratégico debería tener la sociedad del conocimiento, la innovación y el I+D+i como elementos transversales. Todo ello con nuestra capacidad productiva y nuestro capital humano. En todo caso, siempre que hablamos de I+D+i es preciso establecer prioridades.

* Las energías renovables. Ahorro, eficiencia y energías renovables. El objetivo planteado es producir 1.600 megavatios y reducir un 20% de los consumos energéticos mediante instrumentos de mejora en todos los sentidos (materiales, educación, hábitos de consumo).

* El sector industrial. Clave en esta transformación, es el que está avanzando más y mejor respecto a la situación actual y al futuro.

Un aspecto vinculado y sumamente importante es la necesaria apuesta por la huerta de Zaragoza, por la agricultura ecológica de proximidad, adelantándonos a las necesidades y los consumos, generando una alimentación sana y segura.

* En cuanto al ciclo del agua, el objetivo sería reducir a 55 Hm³ el consumo de agua potable de la ciudad en 2020, desde los 59,8 actuales. Hay que mejorar las pérdidas del abastecimiento. Podemos hacer I+D+i en todo el ciclo. Para ello se ha creado ya un *cluster* urbano del agua, con 19 empresas colaborando y proponiendo mejoras y opciones útiles.

* Respecto a los residuos, de cara al año 2020 se puede establecer la reutilización del 70% de los desechos de Zaragoza y su entorno. Tenemos una experiencia muy importante en este campo y debemos incidir más y mejor en ello.

Como un planteamiento esencial, tras todo lo dicho, podemos establecer que la calidad de los espacios ambientales está ligada a la sostenibilidad como estrategia. Pero teniendo en cuenta que si somos capaces de cambiar los modelos tendremos oportunidades de desarrollo en este futuro que estamos ya generando. Porque, sin duda, siguiendo los planteamientos de Jeremy Rifkin, debemos estar preparados para la época postcarbono, de aquí a unos 20 años. En definitiva, es la ciudad real, lo que denominamos Zaragoza y su área de influencia o entorno, el escenario en que debemos actuar. En ella, como espacio de creatividad

La calidad de los espacios ambientales está ligada a la sostenibilidad como estrategia.

y desarrollo, tienen lugar todos estos aspectos que se han abordado en la ponencia. La sostenibilidad es, en todo momento, el centro de este planteamiento que se ha realizado para facilitar el pensamiento de la Zaragoza 2020.

2. Estrategia territorial, de infraestructuras y población

En este momento de reflexión sobre el modelo territorial que ha de plantearse para Zaragoza y su entorno en el horizonte 2020, EBRÓPOLIS, en colaboración con el profesor Ángel Pueyo, director del Departamento de Geografía y Ordenación del Territorio de la Universidad de Zaragoza, ha trabajado en el diseño de una estrategia en la que se definen los grandes retos que entre todos se han de afrontar para que la ciudad ocupe el rango que le corresponde en la escena nacional e internacional.

Las acciones de esta línea de trabajo se encuentran en el convenio de colaboración establecido con la Universidad de Zaragoza, que comprende tanto los trabajos de prospectiva como varios relacionados con el objetivo A4 de la Agenda 21 y estudios sobre la situación de las ciudades intermedias y las grandes metrópolis en el mundo.

El miércoles 7 de julio de 2010 se realizó una primera reunión preparatoria con socios y colaboradores, participando miembros de la Comisión de territorio e infraestructuras, líderes de los socios fundadores y técnicos, con la coordinación del Grupo de Estudios de Ordenación del territorio (GEOT, Universidad de Zaragoza) y la Oficina Técnica de EBRÓPOLIS.

El Foro público de debate de la propuesta elaborada se realizó el martes 19 de octubre de 2010 en el salón de actos de la Cámara de Comercio. La sesión fue preparada con los ponentes el 5 de octubre, consensuando objetivos y participación de los agentes implicados en la sesión. Se contó con la participación como ponentes, además de Ángel Pueyo, con el apoyo de otros técnicos y estudiosos interesados en el futuro de la ciudad: Juan José Borque, director de Zaragoza Cuarto Espacio, de la Diputación Provincial de Zaragoza (DPZ); Diego Artigot, de Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza; Manuel Pérez, director de Servicios de Planificación y Diseño Urbano del Ayuntamiento de Zaragoza; Teófilo Martín, arquitecto, y Félix Moreno, presidente de la Federación de Asociaciones de Barrios de Zaragoza (FABZ)².

En resumen se ha aportado:

Diseñar y pensar la Zaragoza del siglo XXI se hace desde el diálogo de un presente que se cimentó en el pasado con imaginación e ilusión, y no se puede comprender su realidad actual sin pensar en una ciudad-región sobre la que inciden todos los niveles de administración

Se diseña la Zaragoza del siglo XXI desde el diálogo de un presente que se cimentó en el pasado.

2. Se pueden consultar las presentaciones de los ponentes en <http://www.ebropolis.es/web/arbollinterior.asp?idArbol=155&idNodo=162>

territorial, cuya influencia desborda sus actuales límites municipales y que pretende consolidarse como un espacio de interés en la escena internacional. De acuerdo a estos principios, el 19 de octubre se celebró el segundo debate organizado por EBRÓPOLIS en el marco de la nueva Estrategia 2020. En él se reflexionó sobre el modelo territorial que ha de plantearse para Zaragoza en el horizonte 2030-2050, en el que coexistan lo local con lo global, y cuyos principales elementos aglutinadores, además de las actividades económicas, serán las redes de transporte, las telecomunicaciones, las relaciones sociales y unas actividades respetuosas con el territorio, el medio ambiente y la población.

Este foro debate, abierto a todos aquellos que quisieron participar, permitió reflexionar, desde la actual situación, sobre el modelo territorial de la ciudad y su entorno y la forma en que se pueden rediseñar las estrategias espaciales para mejorar los niveles de bienestar, calidad de vida, desarrollo económico y medioambiental en un contexto de escasez de recursos, desinversión e incertidumbre social y productiva. Esta propuesta de planificación estratégica territorial de Zaragoza y su entorno se formula sobre tres grandes ejes de trabajo, sobre los que se van a desarrollar los objetivos y medidas:

- Un modelo urbano compacto, *glocal* y policéntrico.
- Una metrópoli eficiente, equilibrada y sostenible.
- Una ciudad para las personas.

3. Estrategia económica

Tras varias reuniones durante el primer semestre con el equipo interdepartamental formado por Manuel Espitia Escuer, investigador responsable; Daniel Arribas Bel, Marta Fernández Olmos, Carmen Marcuello Servós, Marisa Ramírez Alerón y Fernando Sanz Gracia, se establece un acuerdo formal para realizar una investigación que culminará en una ponencia a finales de noviembre o principios de diciembre de 2010.

Las propuestas de la línea económica se centran en el modelo económico y el territorio, la política económica de la Unión Europea y Zaragoza, la oferta y demanda como factores específicos de la ciudad, el posicionamiento estratégico y los sectores económicos. En esta línea se ha trabajado con dicho equipo en el marco de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación de la Universidad de Zaragoza en el proyecto «Estrategia Económica del Plan Estratégico de Zaragoza y su Entorno en el Horizonte 2020/2030».

Esta línea se complementa con los trabajos de la Oficina Técnica de EBRÓPOLIS —que contaron con la participación de Cámara de Comercio

Un modelo urbano compacto, una metrópoli eficiente y una ciudad para las personas son nuestros ejes de trabajo.

y la colaboración del Colegio de Economistas de Aragón—, así como con una serie de reuniones y trabajos complementarios.

La sesión pública de debate se realizó el 10 de febrero de 2011 en el Salón de Actos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Zaragoza. En la sesión, con la presencia de representantes del mundo empresarial y académico, participaron Manuel Espitia, por la Universidad de Zaragoza; Dioscórides Casquero, en nombre de la Cámara de Comercio, y Francisco de la Fuente, responsable de la Terminal Marítima de Zaragoza, quienes estuvieron acompañados por el decano de la Facultad, José Alberto Molina, y Félix Asín, en nombre de EBRÓPOLIS y el Ayuntamiento de Zaragoza.³

Como resumen del foro podemos decir:

La exposición partió de la consideración de **La gestión de sus activos, reto para Zaragoza**. Zaragoza tiene una renta de situación muy importante, pero para despuntar debe poner en valor sus importantes activos y gestionarlos adecuadamente, propiciando la creación e impulso de *clusters* en sectores estratégicos y emergentes. Esta es una de las principales conclusiones del foro de debate.

Los tres ponentes coincidieron a la hora de destacar la importancia de tomar decisiones y gestionar de forma adecuada los numerosos activos con que cuentan Zaragoza y su entorno en diferentes sectores, muchos de ellos considerados estratégicos y de futuro. Espitia, además, presentó el informe realizado por la Universidad de Zaragoza, por encargo de EBRÓPOLIS, en el que se compara a Zaragoza con ciudades europeas de su entorno más competitivo, en el cual también se apunta esta necesidad. Lo que se aprecia ante todo es que estamos en una ciudad dinámica. El informe utiliza un novedoso método de análisis y visualización de datos para realizar un estudio socioeconómico y empresarial de 43 ciudades europeas que cuentan con una fábrica de automóviles como industria dominante y con un tamaño entre medio y un millón de habitantes. De acuerdo con las 54 variables socioeconómicas analizadas, Zaragoza se sitúa en general en una posición intermedia, aunque puede oscilar en función del aspecto analizado. En general, las ciudades más parecidas a Zaragoza son Génova, Sevilla, Málaga, Palermo y Nápoles, aunque si se habla de demografía, está más próxima a las alemanas Bremen o Essen y, si se analiza un plano más puramente económico, se podría agrupar con Turín, Valencia y Génova. En lo que se refiere a oferta empresarial, Zaragoza muestra la dinamicidad de su tejido empresarial, aunque la intensidad tecnológica no es el elemento diferenciador de la cartera industrial del área de Zaragoza.

Zaragoza debe gestionar adecuadamente sus importantes activos e impulsar *clusters* en sectores estratégicos.

3. Se pueden consultar las presentaciones de los ponentes en <http://www.ebropolis.es/web/arb/interior.asp?idArbol=155&idNodo=165>

Por su parte, Dioscórides Casquero presentó un diagnóstico de situación y un conjunto de propuestas de actuación diferenciadas por ejes estratégicos. El representante de la Cámara destacó el notable peso del sector industrial y la marcada orientación hacia los mercados internacionales como puntos fuertes de la economía zaragozana respecto a la española, mientras que como *handicap* mencionó la pequeña dimensión de las empresas. Casquero es un firme defensor de la creación y/o impulso de *clusters* para sectores estratégicos y citó algunos de los que están funcionando de forma muy positiva, como el agroalimentario o el del automóvil. Como sectores emergentes sobre los que hay que apostar firmemente mencionó el de las energías renovables y la logística, y la aeronáutica, de futuro, sin olvidar la importancia del químico-farmacéutico, el papel-cartón y el de la madera y el mueble. Asimismo, defendió la importancia de tomar partido por grandes temas supramunicipales como la apuesta por el ferrocarril y la comunicación transpirenaica.

Francisco de la Fuente explicó el importante desarrollo experimentado por la Terminal Marítima de Zaragoza desde su entrada en funcionamiento en el año 2001, que ha convertido a la ciudad en un destacado nodo ferroviario para el transporte de mercancías. También resaltó las importantes infraestructuras ferroviarias con que cuenta la provincia, pero insistió en la necesidad de gestionarlas y ponerlas en valor.

4. Estrategia social, educativa, cultural y relacional

La línea más compleja por la diversidad de temas que abarca y su carácter plenamente humano es la que se refiere al contenido social de la estrategia general. El ciudadano como persona, como sujeto político participativo, como verdadero protagonista del futuro, agente social, educador y educando, necesitado de identidad en un contexto de múltiples identidades y culturas.

Aborda la necesidad de hacer a las personas, a los ciudadanos, el eje del futuro de la ciudad y, por tanto, la importancia de la educación y la formación, la necesidad de la equidad y cohesión social, el crecimiento económico y su necesaria relación con el progreso social, la participación social, así como la gobernabilidad y gobernanza de nuestra ciudad. Desde la Oficina Técnica se ha trabajado en la elaboración de la estrategia social del Plan Estratégico de Zaragoza y su Entorno en el horizonte 2020, con la dedicación de Mar Rodríguez.

Para ello se han realizado grupos de discusión y entrevistas. Las sesiones de trabajo de estos grupos han sido:

- Grupo de expertos en educación y formación, el martes 27 de abril de 2010.

Es necesario hacer a las personas, a los ciudadanos, el eje del futuro de la ciudad.

EBRÓPOLIS ha colaborado en la candidatura a la capitalidad europea de la cultura 2016.

- Grupo de expertos de temas sociales, el martes 11 de mayo de 2010.
- Entrevista con representantes de la Federación de Asociaciones de Educación de Adultos. 26 de julio.
- Entrevista con el responsable de la Oficina de Inmigración del Gobierno de Aragón, Federico Abizanda. 22 de julio.
- Entrevista con el responsable de Planificación Social del Ayuntamiento de Zaragoza. 15 de septiembre.

El tema específico de Cultura ha sido planteado con la colaboración de José Ramón Insa Alba, que ha elaborado un trabajo complementario. En este marco también se realizó un grupo de trabajo sobre cultura público-privada y de dimensión social de la cultura el 28 de junio de 2010, en el Museo Pablo Gargallo. Se analizó la situación de la ciudad desde la creatividad, su potencial, sus debilidades, oportunidades y la trayectoria del sector. Es preciso notar que Ebrópolis ha colaborado de forma activa en el proceso de preparación y elaboración de la candidatura a la capitalidad europea de la cultura 2016. En concreto en la elaboración del marco estratégico 2010-2020 y en la relación del proyecto 2016 con el plan estratégico de Zaragoza y su Entorno.

En este ámbito se han realizado diferentes actos públicos de participación y debate:

Ciclo de conferencias *¿Una sociedad educativa en crisis?*

Las políticas socioeducativas fueron el denominador común del ciclo de conferencias que se desarrolló en Zaragoza durante los días 6 y 20 de mayo y 10 de junio bajo el título «Una sociedad educativa en crisis. Posibles respuestas desde las políticas socioeducativas», organizado conjuntamente por la Universidad de Zaragoza, a través de la Facultad de Educación, el IEPSA, la Dirección General de Participación del Gobierno de Aragón y EBRÓPOLIS. El Paraninfo de la Universidad y el salón de actos de la Facultad de Ciencias de la Educación acogieron estas sesiones.

Estas jornadas se organizaron para responder a la necesidad de generar propuestas creativas a la situación actual de la educación, ya que es uno de los factores estratégicos de desarrollo de la sociedad. Así, a lo largo de estas tres conferencias los diferentes agentes educativos encontraron claves de diagnóstico del presente como elementos de desarrollo para el futuro.

Los expertos encargados de impartir estas conferencias fueron el decano de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Valencia, Ramón López, que habló sobre «Políticas socioeducativas en las sociedades complejas: retos y desafíos»; Toni Petrus, profesor emérito de la Universidad de Barcelona, que se

La educación es uno de los factores estratégicos de desarrollo de la sociedad.

centró en «Las políticas socioeducativas: una estrategia de futuro», y Quim Brugué, director del Instituto de Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad Autónoma de Barcelona, quien abordó «Políticas y gobernanza para una cohesión social».

Jornadas de desarrollo y renovación urbana desde los barrios. Experiencias participativas de planificación en Zaragoza

Se realizaron el 8 y 9 de noviembre en el Centro Joaquín Roncal, con la colaboración de FABZ, Unión Vecinal Cesaraugusta y Zaragoza Vivienda.

En el marco del proceso de planificación estratégica de Zaragoza que EBRÓPOLIS está propiciando, se planteó esta jornada de puesta en común y reflexión a partir de las diferentes experiencias que se están realizando en distintos barrios de la ciudad. Estas experiencias de desarrollo y revitalización urbana tienen como denominador común la participación social y el consenso y, en general, el protagonismo del movimiento vecinal como promotor o chispa que desencadenó el proceso. También, en todas ellas, el apoyo de las administraciones local y/o autonómica, junto al trabajo técnico, posibilita el desarrollo de las iniciativas. Son, al mismo tiempo, diversas y diferentes, unas más centradas en el desarrollo urbanístico, otras en la convivencia o desarrollo comunitario de su territorio.

Fue interesante ver la riqueza de este fenómeno y reflexionar sobre su contribución a un proyecto general de ciudad, no por la suma de las partes que significan los diferentes barrios, sino con una relación dialéctica que permita el desarrollo sostenible y equilibrado de la ciudad. Así, se presentaron experiencias de los barrios del Picarral, Centro Histórico, Oliver, Arrabal y Delicias, y proyectos para San José, Las Fuentes, Puerta del Carmen, Bozada y La Cartuja.

Se destacó la coincidencia de los ponentes en su visión de Zaragoza, compacta y policéntrica, en la que se priorizó la renovación de los barrios consolidados frente a procesos expansivos. Asimismo, se vio la necesidad de implicar en estos procesos a vecinos y políticos y buscar el consenso de todos los agentes.

Los ponentes hicieron constar los graves problemas a los que se enfrentan los barrios consolidados y que hacen necesaria una intervención integral. En general, las actuaciones propuestas promueven la cohesión social, mejora de la convivencia, una mayor sociabilidad de los vecinos, o bien inciden en la mejora de la calidad de vida con la rehabilitación de vivienda, la revisión de la movilidad o la revitalización urbanística.

Para llevar a cabo estas propuestas, en estas jornadas se puso de manifiesto que hay que tener en cuenta los recursos disponibles, mermados por la crisis, y graduar los procesos, a corto, medio y largo

Se planteó una jornada de reflexión sobre las diferentes experiencias en los distintos barrios.

plazo. También se planteó que sería positivo establecer mecanismos y fórmulas de gestión que vincularan a los distintos agentes del territorio.

Se pueden consultar las presentaciones con las experiencias de los ponentes, así como el documento que recoge una ficha de cada experiencia y las conclusiones de las jornadas, en www.ebropolis.es/web/arbol/interior.asp?idArbol=21&idNodo=157

Foro público Estrategia Social

La sesión pública de debate de la Estrategia Social de Zaragoza 2020 se realizó el martes 25 de enero de 2011 en el Centro Joaquín Roncal de la CAI bajo el título «Ciudad, Ciudadanía y cohesión social. Una ciudad para las personas».

Salud, educación, vivienda, participación ciudadana e inclusión son grandes temas que se abordaron en la Jornada Social. Numerosos representantes de las entidades sociales de la ciudad acudieron al acto. A lo largo de tres horas de exposición y debate, M^a Jesús Martínez (Red aragonesa de entidades sociales para la inclusión), Javier Rodríguez (Ayuntamiento de Zaragoza), Pilar Aguerri (Zaragoza Vivienda) y Manuel Pinós (Educación), Ignacio Celaya (Participación ciudadana) y Francisco Faló (Salud pública) del Gobierno de Aragón presentaron su visión sobre el futuro de los aspectos sociales en la ciudad desde una múltiple perspectiva, moderados por el decano de la Facultad de Ciencias Sociales, Miguel Miranda, y acompañados por Mar Rodríguez, técnico de EBRÓPOLIS que presentó el marco estratégico social⁴. La nota común en sus aportaciones fue la necesidad de realizar un cambio profundo en el actual sistema, en el que las personas sean realmente el centro. Estas aportaciones de los ponentes han contribuido a la redacción del documento final de la Estrategia 2020.

En resumen podemos aportar:

Desde la Oficina Técnica, **Mar Rodríguez** explicó en líneas generales la Estrategia 2020 y expuso las propuestas de EBRÓPOLIS sobre el ámbito social.

En nuestra sociedad, fruto de la globalización, la ciudad ha pasado a ser una pieza clave, un nuevo marco de referencia a escala mundial. Cobran importancia factores intangibles como las ideas, el conocimiento, la creatividad, la innovación o la cultura emprendedora; por lo tanto, es manifiesta la necesidad de trabajar en valores, avanzando hacia una identidad común.

4. Se pueden consultar las presentaciones de los ponentes en <http://www.ebropolis.es/web/arbol/interior.asp?idArbol=155&idNodo=164>

La ciudad ha pasado a ser una pieza clave; así, es fundamental trabajar en valores hacia una identidad común.

El principal objetivo, en esta *ciudad de las personas*, es la cohesión social y, por tanto, la equidad que permita a todos los ciudadanos ejercer su derecho de ciudadanía corresponsable en el espacio público.

Esta concepción de innovación social se debe abordar mediante políticas públicas que tienen en la proximidad su referencia y que intervienen desde una perspectiva global, transversal y articulada.

A partir de esas premisas se realizan propuestas en los cinco grandes ámbitos priorizados: la inclusión, principal reto para la ciudad; los servicios sociales, un sistema consolidado; vivienda y cohesión social; la salud como eje de la calidad de vida; y la educación y formación a lo largo de la vida, prioridad para el desarrollo.

Por parte de los ponentes invitados, Ignacio Celaya, director general de Participación Ciudadana del Gobierno de Aragón, señaló la necesidad de superar la brecha entre ciudadanía y política. Pero para que haya calidad democrática tiene que haber participación de calidad, para lo que hay que trabajar desde el nivel político y el ciudadano. Los habitantes de Zaragoza deben pasar de ser clientes a ciudadanos; se trata de crear escuela de ciudadanía, hay que crecer y madurar en la participación.

Javier Rodríguez analizó la situación de los servicios sociales en Zaragoza, que debería mejorar con la reordenación de las políticas sociales públicas. En su análisis plantea la situación actual, con una ciudad cada vez más diversa, más envejecida, con un aumento de los hogares de personas solas y de familias en dificultad y nuevos perfiles de vulnerabilidad. También señala la disfuncionalidad de los servicios sociales tanto a nivel de organización como de oferta en relación a las demandas sociales.

Por estos motivos, Zaragoza necesita una vertebración de las políticas sociales públicas desde la suma de actores, capacidades y recursos y orientarlas hacia la mejora de la eficacia y de la calidad. El territorio tendría que ser el eje vertebrador de estas políticas, que deben ser contempladas no como «gasto» sino como «inversión social».

Las estrategias a seguir implican una toma de decisiones según una planificación, con un liderazgo público en coordinación con agentes; corregir déficits de atención al ciudadano/a; reordenar servicios y recursos; y un pacto social. A largo plazo se plantea el impulso y desarrollo de las «Estrategias Sociales» y las políticas sociales, como eje vertebrador de las políticas de «ciudad».

Los retos del sistema de protección social y las medidas para que el sistema social sea más justo y equitativo son parte del mensaje de

Los habitantes de Zaragoza deben pasar de ser clientes a ciudadanos.

M^a Jesús Martínez, de la Red Aragonesa de Entidades Sociales para la Inclusión.

Plantea la situación actual, en la que la tendencia es a agravar las situaciones de exclusión. En cuanto al sistema de protección social se ha avanzado mucho en prestaciones, pero estas son insuficientes en la situación actual.

Como reto propone un modelo social más justo y equitativo. Para ello tiene que haber un cambio de paradigma en el que la economía esté al servicio de las personas y no al contrario; las políticas sociales no se rijan por intereses económicos; se mejore el modelo de protección social; se garanticen los derechos fundamentales, ingresos y servicios para todas las personas; garantizar la autonomía y libertad de las personas para que puedan elegir libremente; y mejorar los recursos para garantizar los derechos.

Remarca asimismo el papel de las entidades del tercer sector: contar con un sistema de gobernanza que sume fuerzas; fomentar la cooperación y racionalización de las actuaciones y establecer mecanismos de relación e interlocución con la administración.

En aspectos sectoriales uno de los temas tratados fue la vivienda, a la que dedicó su exposición Pilar Aguerri, de *Zaragoza Vivienda*, y en la que destacó la necesidad de que esta sea realmente accesible. Destaca el concepto de vivienda como alojamiento y la prioridad de la rehabilitación y revitalización urbana.

Seguidamente se abordó la educación como prioridad para la ciudad, de la mano de Manuel Pinós, director general de Política Educativa del Gobierno de Aragón, quien resaltó la importancia de trabajar intersectorialmente y que se produzca una rápida adaptación a la situación actual, por lo que son importantes las políticas locales integrales.

Por último se abordó la salud, que para Francisco Faló, director general de Salud Pública del Gobierno de Aragón, actualmente está excesivamente focalizada en la asistencia y no en la prevención y promoción, que es hacia donde deben ir las propuestas de futuro.

Si queremos resolver desigualdades, no solo sirve hacer políticas universales, que pueden generar más desigualdad sino que es importante incidir en el criterio de equidad.

Se puede consultar el documento de propuesta de la estrategia social en:

www.ebropolis.es/files/File/Plan%20Estratgico/ebropolis-estrategia2020-social.pdf

Tiene que haber un cambio de paradigma en el que la economía esté al servicio de las personas.

Anexo 4

Relación de documentos del proceso de elaboración del Marco Estratégico Zaragoza 2020

Debido a la metodología utilizada en el proceso de confección del Marco Estratégico y a que está abierto y en proceso, señalamos las referencias más genéricas, sin detallar el conjunto de documentos, que puede verse en los diferentes sitios web.

En la página www.ebropolis.es, dentro de Estrategia Zaragoza 2020, se encuentran todos los textos previos al documento Marco Estratégico Zaragoza 2020. Véase especialmente

<http://www.ebropolis.es/web/arbol/interior.asp?idArbol=21&idNodo=155>

y los documentos que se encuentran en

<http://www.ebropolis.es/web/arbol/interior.asp?idArbol=14&idNodo=124>

Respecto a todo lo referente a la Estrategia 2020 de la Unión Europea, véase http://ec.europa.eu/europe2020/index_es.htm

Debemos señalar la importancia de varios documentos de trabajo que han marcado el nuestro:

1. El Plan integral de política industrial de España en

<http://www.mityc.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/documents/planintegralpoliticaindustrial2020.pdf>

2. Los planes de varias ciudades españolas, que se pueden seguir en nuestros enlaces

<http://www.ebropolis.es/web/arbol/interior.asp?idArbol=22&idNodo=62>

Sobre todo los casos de Barcelona, San Sebastián, Sevilla, Málaga y Logroño, entre otros.

Anexo 5

Participantes

Entre los meses de abril de 2010 y marzo de 2011, diferentes personas, entidades y organizaciones, pertenecientes o relacionadas con EBRÓPOLIS, han participado bien como parte de los equipos de redacción de informes, bien como integrantes de grupos de trabajo o bien como asistentes a los foros públicos. Son más de doscientas personas que, individual o colectivamente, han aportado su pensamiento, ánimo y entusiasmo en esta fase de diseño del futuro de la ciudad. A todos ellos agradecemos su esfuerzo, su interés y lo aportado. A continuación se relacionan.

Abán Aparicio, Ana

Federación Asociaciones
Madres y Padres Alumnos Aragón

Abanses Ballestín, Enrique

Ayuntamiento de Zaragoza.
Servicio de Educación

Abizanda Estabén, Federico

Gobierno de Aragón.
Oficina para la Inmigración

Aguerri Sánchez, M^a Pilar

Zaragoza Vivienda

Aina Zarazaga, Isabel

A. W. de San José

Alarcón Navarro, Sergio

Mercazaragoza

Albisu Iribe, Javier

Consultor

Alegre Seró, Carlos

Alfaro Tanco, Silvia

iA Soft Aragón, S.L.

Alias Jaqués, Adrián

Universidad de Zaragoza.
Grupo de Estudios en
Ordenación del Territorio

Allué de Baro, Elena

EBRÓPOLIS

Allueva Torres, Pedro

Universidad de Zaragoza.
Facultad de Educación

Alonso Logroño, Pilar

Universidad de Lleida.
Facultad de Geografía

Alquézar Pérez, Jesús

Ayuntamiento de Zaragoza.
Promoción Empresarial

Andrés Rubia, Fernando

Forum Europeo de Administradores
de la Educación

Antón Cayuela, Jesús

SECOT Aragón

Antoñanzas Lombarte, Ángel

Gobierno de Aragón.
Atención Primaria Salud

Aparicio Aspas, María Teresa

Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias
Económicas y Empresariales

Aragonés Andreu, Elena

Fundación Término de la Almozara

Arnal Losilla, José Carlos

Ayuntamiento de Zaragoza. Alcaldía

Arranz López, Aldo

Universidad de Zaragoza.
Grupo de Estudios en
Ordenación del Territorio

Arranz Martínez, Pilar

Universidad de Zaragoza.
Facultad de Educación

Arribas Bel, Daniel

Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias Económicas
y Empresariales

Artigot Noguera, Diego

Cámara de Comercio e Industria
de Zaragoza

Asenjo Revilla, Carmen

Gobierno de Aragón.
Instituto Aragonés de la Mujer

Asensio Bueno, Carmelo

Comisiones Obreras de Aragón

Asensio Galdeano, Javier

Unión General de Trabajadores de Aragón

- Asín Sañudo, Félix**
Ayuntamiento de Zaragoza.
Área de Fomento y Deportes
- Ausejo Sanz, José Miguel**
Grupo Rey Ardid
- Azara Fosbro, Pilar**
ONCE
- Bachiller Baroja, Patricia**
Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias Económicas
y Empresariales
- Bailo Lampérez, Francisco**
CAREI
- Bale, Marta**
Asociación ¿Hablamos?
- Barbero Lahoz, Enrique**
IBERCAJA
- Barrachina, Reyes**
Plan Integral Casco Histórico
- Barranco Sánchez, Pilar**
Asociación Iniciativas de Aragón
- Barriga Lorente, Joaquín**
Ayuntamiento de Zaragoza.
Servicio de Educación
- Beamonte Gargallo, José María**
Zaragoza Dinámica
- Becerril Gutiérrez, José María**
Ayuntamiento de Alagón
- Bendicho, Ana**
Diseñadora
- Benedí Peiró, Silvia**
A. W. Oliver
- Bentué Andreu, Luis**
Ayuntamiento de Zaragoza.
Servicio de Juventud
- Berruete Martínez, Francisco**
B+B Arquitectura
- Blasco Adé, Fernando**
Centro Socio Laboral Casetas
- Blasco Pérez, Elena**
- Borque Ramón, Juan José**
Diputación Provincial de Zaragoza.
Zaragoza Provincia Cuarto Espacio
- Brugué Torruella, Quim**
Instituto de Gobierno y Políticas
Públicas Barcelona
- Bunbury Bustillo, Eva**
Fundación Ramón Rey Ardid
- Calavia Rodríguez, Juan Carlos**
DOGO
- Calvo Palacios, José Luis**
Universidad de Zaragoza.
Grupo de Estudios en Ordenación
del Territorio
- Campo Bernal, María**
CAI
- Campos Hernández, José Antonio**
INDICO
- Cano Escoriaza, Jacobo**
Universidad de Zaragoza.
Facultad de Educación
- Carrillo Andrés, Yolanda**
CEPYME Aragón
- Casquero Vega, Dioscórides**
Cámara de Comercio e Industria
de Zaragoza
- Castellano Lafuente, Luis Alfonso**
Diputación Provincial de Zaragoza.
Zaragoza Provincia Cuarto Espacio
- Castellano Montané, José Manuel**
Trazgo Servicios Sociales
- Castells Vela, Rubén**
Ayuntamiento de Zaragoza.
Servicio de Cultura
- Castillo Malo, Manuel**
Manuel Castillo Arquitectura y Paisaje
- Castro Fernández, Juan Carlos**
Gobierno de Aragón.
Instituto Aragonés Servicios Sociales
- Caurín Lozano, Pedro**
Fundación Centro
Solidaridad Zaragoza
- Cavero Arceiz, Ricardo**
Ayuntamiento de Zaragoza.
Dirección General de Ciencia
y Tecnología
- Celaya Pérez, Ignacio**
Gobierno de Aragón.
Participación Ciudadana
- Celma Celma, Javier**
Ayuntamiento de Zaragoza.
Agencia de Medio Ambiente
y Sostenibilidad
- Chamorro, Ana**
Gobierno de Aragón.
Instituto Aragonés Servicios Sociales
- Chueca Yus, Vicente**
Instituto Aragonés de Antropología

Clavero Galofré, Manuel

A. VV. Oliver

Collado López, Jesús

Colegio Oficial de Ingenieros
de Caminos, Canales y Puertos

Coma, Pilar

AMASOL

Cortés Gómez, Silvano

Aragón Siglo XXI

Crespo Mir, Leticia

Grupo Municipal Chunta Aragonesista

Curto Vitas, Fernando

Instituto Estudios Políticos
y Sociales de Aragón

de Gregorio Cestero, Pilar

EBRÓPOLIS

de la Fuente Gómez, Francisco

Terminal Marítima de Zaragoza

Dejo Oricain, Natalia

Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias Económicas
y Empresariales

Di Monte, Patrizia

Zaragoza Vivienda

Dieste Hernández, Jorge

Federación de Asociaciones
de Barrios de Zaragoza

Díez Barrabés, Mercedes

Save the Children (jubitada)

Díez-Barturen Llombart, Ana

CEI Begoña

Dolz Millán, Pablo

Gobierno de Aragón.
Servicio de Estrategias Territoriales

Elías Recalde, Alfredo

Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias Económicas
y Empresariales

Espitia Escuer, Manuel

Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias Económicas
y Empresariales

Ezquerrra Frauca, Daniel

Comarca Ribera Baja del Ebro

Falo Forniés, César

Fundación Zaragoza 2016

Falo Forniés, Francisco

Gobierno de Aragón.
Salud Pública

Fernández Olmos, Marta

Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias Económicas
y Empresariales

Fernández Román, Juan Manuel

Trazgo Servicios Sociales

Fernández Turrado, José María

Gobierno de Aragón.
Servicio Planificación Educativa

Filgueira Chiossoni, Mariana

Universidad de Zaragoza.
Grupo Estudios Sociales
y Económicos Tercer Sector

Fuertes Serena, Laura

EBRÓPOLIS

Galán Calvo, Francisco

Fundación Ramón Rey Ardid

Galindo Ortiz, M^a Carmen

Grupo Municipal Partido Popular

Gallego Diéguez, Javier

Gobierno de Aragón.
Servicio de Promoción de la Salud

Gallego Ranedo, Carmen

Grupo Municipal Chunta Aragonesista

Gamarra, M^a Eugenia

Gobierno de Aragón.
Instituto Aragonés Servicios Sociales

Garasa Moreno, Jorge

Adison Corporate

García Álvarez, Faló

García Bernal, Javier

Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias Económicas
y Empresariales

García Cebrián, Lucía Isabel

Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias Económicas
y Empresariales

García González, Catalina

García Herrero, Gustavo

Ayuntamiento de Zaragoza.
Albergue Municipal

García Merino, Minerva

Fundación Secretariado Gitano

García Pascual, Enrique

Universidad de Zaragoza.
Facultad de Educación

García Uriel, Cristina

Cáritas Zaragoza

Garulo Osés, Diego
Sociedad Municipal Zaragoza Cultural

Gascón Brumos, M^a Ángeles
Gusantina Asociación Socioeducativa

Gaya Manero, Gabriel
Ayuntamiento de Pinseque

Gendre Martí, Luis
SECOT Aragón

Gil Costa, Alberto
Gobierno de Aragón.
Departamento de Educación

Gimeno Nasarre, Carmen
A. W. Las Fuentes

Gómez Ascaso, Alberto
Escultor

Gómez Gámez, Alfonso
Zaragoza Dinámica

Gómez López, Pilar
CEPYME Aragón

Gómez Pulido, María José
EBRÓPOLIS

Gómez Santos, Miguel Ángel
ONCE

Gonzalez Ludeña, José

Gonzalo Bielsa, Ruth
Fundación Down Zaragoza

Goyanes Martínez, Francisco
Librerías Cálamo

Gracia Ballarín, José Manuel
Ayuntamiento de Zaragoza.
Zaragoza Activa

Gracia, María

Gregorio Soriano, Laura
EBRÓPOLIS

Gutiérrez López, Roberto
PRIDES Soc. Coop.

Gutiérrez Mateo, Ana M^a
Cáritas Zaragoza

Huarte Muniesa, Santiago
Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias Económicas
y Empresariales

Hue García, Carlos
Gobierno de Aragón.
Departamento de Educación

Ibáñez Almajano, José
EBRÓPOLIS

Ibarra Rubio, M^a Luz
Asociación Consumidores Torre Ramona

Insa Alba, José Ramón
Ayuntamiento de Zaragoza.
Cultura y Educación

Jiménez Cenizo, Isabel
Fundación Secretariado Gitano

Jiménez Sánchez, Begoña
Fundación San Valero

Jiménez Sánchez, Jesús
Gobierno de Aragón.
Ciencia, Tecnología y Universidad

Jimenez Seral, Paz
Universidad de Zaragoza.
Facultad de Educación

Jordá Esteban, Juan José
A. W. Picarral Salvador Allende

Julve Larraz, Margarita
Federación de Asociaciones
de Educación de Adultos

Julve Moreno, Carmen
Universidad de Zaragoza.
Facultad de Educación

Lapuente Movaes, José Antonio
IES Tiempos Modernos

Larrodera Sánchez, José Manuel
Comisiones Obreras de Aragón

Lasmariás Bustín, Margarita
Comisiones Obreras de Aragón

Latorre Aranda, Rocío
Fundación Federico Ozanam

Lázaro, Charo
Gobierno de Aragón.
Instituto Aragonés Servicios Sociales

Llanas Gaspar, Martín
Diputación Provincial de Zaragoza.
Vicepresidencia 1^a

Longás Beltrán, Jesús
Fundación Término de la Almozara

López García, Raúl
Red Aragonesa de Entidades
Sociales para la Inclusión

López Martín, Ramón
Universidad de Valencia

López Miguel, Mamen
Asociación PISO

López, Julián
IDEMA

- Lorente Fernández, José Antonio**
Arquitecto
- Lorente Lorente, Ángel**
Forum Europeo de Administradores de la Educación
- Lorente Roy, Fernando**
Gobierno de Aragón.
Servicio de Formación Profesional
- Luesma Alastuey, Natividad**
Universidad de Zaragoza
- Macipe Costa, Rosa María**
A. VV. Lanuza - Casco Viejo
- Mallén Martín, Miguel Ángel**
Federación de Asociaciones de Barrios de Zaragoza
- Mallor Monzón, Chabier**
Abogacía
- Marcén Albero, Carmelo**
Gobierno de Aragón.
Departamento de Educación
- Marco Bes, M^a José**
TIEBEL S. Coop.
- Marco Pérez, José María**
Gobierno de Aragón.
Agencia de cualificaciones
- Marcuello Servós, Carmen**
Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias Económicas y Empresariales
- Marta Villagrasa, Sergio**
Olano y Mendo Arquitectos, S.L.
- Marta, Charo**
Instituto Estudios Políticos y Sociales de Aragón
- Martín Quintano, Leonardo**
Gobierno de Aragón.
Departamento de Educación
- Martín Sáenz, Teófilo**
TRAMA Arquitectura y Urbanismo
- Martínez Alfaro, Marianna**
Universidad de Zaragoza
- Martínez Joven, M^a Jesús**
Red Aragonesa de Entidades Sociales para la Inclusión
- Martínez Montenegro, Miguel Ángel**
Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza
- Martínez Morales, Manuel**
Comisiones Obreras de Aragón
- Martínez Orte, José**
A. VV. Picarral Salvador Allende
- Más Pérez, Pilar**
Ayuntamiento de Utebo
- Medrano Casanova, M^a Jesús**
Junta Municipal Casco Histórico
- Melendo Vera, Carmina**
Unión General de Trabajadores de Aragón
- Mensuro Miguel, Aitor**
DIGITAL-TEXT
- Mérida Salazar, Mariano**
Asociación Naturalista de Aragón
- Minguijón Pablo, Jaime**
Milenium 3
- Miranda Aranda, Miguel**
Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias Sociales y del Trabajo
- Molina Chueca, José Alberto**
Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias Económicas y Empresariales
- Molledo Cea, Jesús**
Gobierno de Aragón.
Departamento de Educación
- Molpeceres López, Gerardo**
Arquitecto
- Monge Lasierra, Cristina**
Fundación Ecología y Desarrollo
- Moreno Jiménez, Elisa**
Schindler
- Moreno Martínez, Félix**
Federación de Asociaciones de Barrios de Zaragoza
- Mouchet Ojeda, Marisol**
Fundación Federico Ozanam
- Navarro Lomba, Constancio**
Unión Vecinal Cesaraugusta
- Navarro Martín, Carmen**
Ayuntamiento de Zaragoza.
Unidad Servicios Sociales Especializados
- Novella Lagunas, Francisca**
CEES Aragón
- Ocejo Rodríguez, José Enrique**
Confederación de Empresarios de Zaragoza
- Ortiz Arrese, Tomás**
- Ortiz Sánchez, Manuel Ángel**
Unión Vecinal Cesaraugusta
- Pac Salas, David**
Instituto Estudios Políticos y Sociales de Aragón

Pardillos Lou, Gloria
Unión General de Trabajadores de Aragón

Pardos Martínez, Eva
Gobierno de Aragón.
Departamento Economía,
Hacienda y Empleo

Pellicer Corellano, Francisco
ExpoPaisajes 2014 Zaragoza

Pérez Anadón, Carlos
Ayuntamiento de Zaragoza.
Urbanismo, Infraestructuras,
Equipamientos y Vivienda

Pérez Barbén, Francisco J.
Diputación Provincial de Zaragoza

Pérez Corzán, Manuel
Ayuntamiento de Zaragoza.
Gerencia Municipal de Urbanismo

Pérez Herranz, Juan Andrés
Fundación Picarral

Pérez Martínez, María

Pérez Pueyo, Sergio
Comarca Campo de Borja

Pérez Serrano, Carmelo
CEPYME Aragón

Perich Sancho, María Jesús
Gobierno de Aragón.
Ciencia, Tecnología y Universidad

Petrus Rotger, Toni
Universidad de Barcelona

Pinos Quílez, Manuel
Gobierno de Aragón.
Departamento de Educación

Postigo Vidal, Raúl
Universidad de Zaragoza.
Grupo de Estudios en Ordenación
del Territorio

Pozo Remiro, Eduardo
Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias Económicas
y Empresariales

Pradas de Jaime, Juan
Ayuntamiento de Zaragoza.
Dirección General de Ciencia y Tecnología

Pradas Lidón, Carmen
EBRÓPOLIS

Pueyo Campos, Ángel
Universidad de Zaragoza.
Grupo de Estudios en Ordenación
del Territorio

Puyol Peralta, José María
Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias Económicas
y Empresariales

Ramírez Alesón, Marisa
Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias Económicas
y Empresariales

Rocatallada de Lapeña, Rosa
Fundación Picarral

Roda Lopez, Lourdes
Fundación Down Zaragoza

Rodríguez Beltrán, Mar
EBRÓPOLIS

Rodríguez Beltrán, Remedios
CEIP Ramiro Solans

Rodríguez Martínez, Cristina
Fundación San Ezequiel Moreno

Rodríguez Melón, Javier
Ayuntamiento de Zaragoza.
Oficina de Planificación Servicios Sociales

Rodríguez Pradas, Luis

Rubio Ruiz, Juan José
Delegación del Gobierno en Aragón

Ruiz Antorán, María Jesús
ADUNARE

Sáenz-Díez Arbelo, Beatriz
EBRÓPOLIS

Sáez Rodríguez, Luciano
Gobierno de Aragón.
Departamento de Educación

Salinas Solé, Celia
Universidad de Zaragoza.
Grupo de Estudios en Ordenación
del Territorio

Salvador Tolosana, Fernando
Ayuntamiento de La Puebla de Alfindén

Sánchez Felipe, Jesús
Centro Solidaridad Zaragoza

Sánchez Sancho, Rosa María
Colegio Profesional de Trabajadores
Sociales de Aragón

Sancho Aguilar, Teresa
Gobierno de Aragón.
Agencia de cualificaciones

Sanmartín Cotaina, Carmen
Casa de la Mujer

Sanromán López, Ana
Plan Integral Casco Histórico

Sanz Gracia, Fernando
Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias Económicas
y Empresariales

Saura Bacaicoa, Dulce
Universidad de Zaragoza.
Facultad Ciencias Económicas
y Empresariales

Serrano Martínez, Cecilia
Universidad de Zaragoza.
Grupo Estudios Sociales
y Económicos Tercer Sector

Serrat More, Dolores
Grupo Municipal Partido Popular

Soravilla Fernández, Luis
Ayuntamiento de Jaca

Subías González, Luis Javier
Ayuntamiento de Zaragoza.
Área de Fomento y Deportes

Tejedor Bachiller, Rafael
A. VV. Tío Jorge Arrabal

Torguet Escribano, Nardo
Zaragoza Vivienda

Urzola Moreu, Patricia
APIP. Asociación para la Promoción
e Inserción Profesional

Usieto, Ana

Usón García, Ricardo
Ayuntamiento de Zaragoza.
Servicio de Arquitectura

Velázquez Arguedas, Lidia
Gobierno de Aragón. SALUD

Velázquez Arguedas, Manuela
Gobierno de Aragón

Viñuales Saura, Ramón
Fundación Ramón Rey Ardid

Virto Medina, Alberto
Iltre. Colegio Oficial de Físicos en Aragón

Yagüe Ágreda, Francisco
Cáritas Zaragoza

Zaragoza Fernández, Pilar
Universidad de Zaragoza. Rectorado

Zulaica Palacios, Fernando
Universidad de Zaragoza. Rectorado

Zúñiga Beltrán, José Luis
A. VV. Delicias «Manuel Viola»

