

**OBSERVATORIO INDUSTRIAL  
DE MADRID**

**ESTRATEGIAS DE  
PROMOCIÓN  
INDUSTRIAL EN  
ÁREAS URBANAS**

### **Dirección y Coordinación**

Bernardino Sanz Berzal, Subdirector Gral. del Observatorio Económico, Ayuntamiento de Madrid

Ricardo Méndez Gutiérrez del Valle, Investigador Principal del Consejo Superior de Investigaciones Científicas

### **Equipo de Trabajo**

#### **Ayuntamiento de Madrid**

Bernardino Sanz Berzal

David Bustos Tapetado

Carmen Pérez López

#### **Consejo Superior Investigaciones Científicas**

Ricardo Méndez Gutiérrez del Valle

Juan José Michelini Falabella

Jesús Tebar Arjona

Agradecemos la inestimable colaboración de todas las Áreas de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid que han participado en este proyecto, en especial a la Dirección General de Estadística del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública,







# ÍNDICE

## ÍNDICE GENERAL.

1. Objetivos de la monografía y criterios para la selección de casos de estudio.
2. Razones y contenidos para las políticas de promoción industrial en las ciudades españolas.
3. Contenidos de las políticas de promoción: política de suelo y espacios de actividad (*hard strategies*)
  - Rehabilitación integral de antiguos espacios industriales
  - Renovación urbana y cambios de uso sobre suelo industrial y ferroviario/portuario
  - Creación de polos de innovación en áreas centrales (*iHubs*)
  - Desarrollo de nuevas áreas de actividad: promoción de polígonos y parques empresariales
  - Promoción de parques científicos y tecnológicos: la renovación de los espacios del conocimiento
4. Contenidos de las políticas de promoción: mejora de la capacidad competitiva de las empresas (*soft strategies*)
  - Industria y economía del conocimiento: oferta de servicios y asesoramiento a PYMEs
  - Promoción local de la innovación y marketing urbano
  - Difusión de información y conocimiento sobre recursos locales para las empresas
5. Actores implicados y criterios de actuación: el valor de la concertación y la nueva gobernanza urbana.
  - Inmobiliario empresarial: estrategias de las grandes empresas
  - Nuevas estrategias de los actores públicos: entre el planeamiento urbanístico y la promoción económica
  - Coaliciones y gobernanza urbana: concertación público-privada para la promoción industrial







**OBJETIVOS DE  
LA MONOGRAFÍA Y  
CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN  
DE CASOS DE ESTUDIO**

## **1. Objetivos de la Monografía y criterios para la selección de casos de estudio.**

Las grandes ciudades como Madrid han conocido en las últimas décadas profundas transformaciones de su base económica, que han afectado de forma directa a su economía productiva.

Por una parte, los procesos de globalización y progresiva apertura de mercados, junto a la difusión de la llamada economía del conocimiento, han favorecido la progresiva aglomeración espacial de los sectores, funciones y empleos de mayor rango y contenido en saber, ante la concentración de todo tipo de externalidades en esos centros metropolitanos. Al mismo tiempo, se ha producido una tendencia también creciente a la deslocalización selectiva de actividades, empresas y empleos, hacia territorios situados en su periferia –próxima o remota- ante las posibilidades abiertas por las nuevas tecnologías de información y comunicación, la mejora de los transportes y la logística, que se suman al diferencial de costes entre los territorios.

Pero un tercer componente del cambio se vincula a la creciente competencia interurbana en un espacio atravesado por densas redes de flujos que interrelacionan a todo tipo de ciudades. Eso acentúa la necesidad de estrategias locales que favorezcan el reforzamiento de sus ventajas competitivas dinámicas, así como de un proyecto de futuro, concertado entre los diversos actores locales, que dibuje objetivos definidos respecto al posicionamiento futuro de la ciudad en ese entorno cambiante. Las políticas de promoción deben materializar esos objetivos genéricos en acciones basadas en un buen diagnóstico previo de las potencialidades y debilidades, pero el conocimiento de experiencias de buenas prácticas en otros ámbitos pueden ser una base útil a la hora de reflexionar sobre las prioridades a establecer y la forma de gestionarlas.

Pese al relativo olvido de la industria en las estrategias de promoción seguidas en bastantes ciudades desde los años ochenta del pasado siglo, en los últimos tiempos parece resurgir la atención hacia una economía productiva que ha conocido profundas transformaciones en este periodo. Entre otras varias, que no es momento de recordar aquí, se incluyen las que desdibujan las fronteras intersectoriales clásicas, tanto por los procesos de terciarización industrial asociados a las nuevas cadenas de valor empresariales, como por la externalización de todo tipo de servicios, indisociables de los *cluster* industriales presentes en las ciudades.

Eso supone la necesidad de replantear estrategias destinadas no sólo a las empresas industriales y los diversos tipos de establecimientos que éstas suelen localizar en las grandes ciudades (desde talleres y fábricas, a oficinas de gestión, almacenes, centros de I+D, de servicio al cliente, etc.), sino también a todas las actividades directamente relacionadas con ellas. Pero exige también apostar por actuaciones de promoción que cuenten con un elevado componente de innovación, capaz de ofrecer respuestas mejor adaptadas a las demandas actuales de un sector productivo sometido a rápidos cambios y las consiguientes incertidumbres.

En ese contexto, los objetivos del presente informe pueden resumirse en dos, que resultan complementarios:

- Sintetizar las principales tendencias que caracterizan la evolución reciente de las estrategias de promoción del sistema productivo en las ciudades.

Eso sitúa en el centro de atención a la actividad y los espacios industriales, que continúan cumpliendo ciertas funciones estratégicas para el desarrollo de economías urbanas innovadoras y diversificadas. Pero también incluye actuaciones de promoción empresarial destinadas a otras actividades

estrechamente relacionadas con la industria en una economía cada vez más segmentada e integrada, como son los servicios a las empresas en especial los servicios avanzados-, la logística o todo lo relacionado por los sistemas de innovación, en particular la promoción de centros destinados a la producción, transferencia y aplicación del conocimiento, o de los espacios destinados a albergarlos.

- Identificar proyectos y/o actuaciones relevantes en esa dirección, desarrollados en ciudades españolas durante la última década o que aún se encuentran en fase de ejecución, para profundizar en esas tendencias generales a partir de casos de estudio concretos.

Para seleccionar acciones que pudieran resultar de interés como experiencias de buenas prácticas, la demanda realizada al Observatorio Industrial planteó tomar como ámbito territorial de referencia al español, frente a la alternativa de considerar también las políticas aplicadas por otras grandes ciudades del entorno europeo.

Ante la gran variedad de casos posibles para ser analizados y el riesgo consiguiente de derivar hacia una simple enumeración o una casuística carente de sentido, el proceso de selección aplicado consideró el establecimiento de algunos criterios básicos y de una metodología específica.

Respecto a esos criterios, junto a los ya mencionados hasta el momento, se utilizaron también los siguientes:

- Dar prioridad a ejemplos correspondientes a otras grandes ciudades, por su mayor proximidad a la realidad urbana madrileña, sus potencialidades y limitaciones desde el punto de vista industrial. No obstante, eso no supuso descartar las

referencias a algunas otras actuaciones de especial interés, surgidas en ciudades de tamaño medio.

- Considerar también, de forma exclusiva, aquellos proyectos puestos en marcha por los gobiernos locales y que se incluyen dentro del ámbito de sus competencias y posibilidades presupuestarias, lo que supuso descartar estrategias de promoción industrial abordadas únicamente desde las administraciones central y/o autonómicas. Eso supuso incluir también acciones lideradas por Ayuntamientos o sus agencias de desarrollo, pero en las que se establecieron redes de colaboración con otros actores locales, privados o públicos.
- Optar por proyectos que, si bien deben incluirse dentro de una tipología concreta, que puede estar también presente en otras ciudades, parecen mostrar un mayor componente innovador, ya sea en la definición de sus objetivos, el proceso seguido para su realización, el modelo de gestión, o el trabajo realizado para su difusión y conocimiento.
- Diversificar los casos analizados para conseguir, al menos, un ejemplo de los tipos de estrategias promotoras mencionadas en el informe, lo que otorga al mismo un carácter de visión panorámica, inexistente en la actual bibliografía española sobre estrategias de promoción empresarial en áreas urbanas.

En cuanto al método seguido para justificar los casos considerados, más allá de la simple subjetividad, pueden identificarse dos etapas sucesivas:

1ª/ En la primera, realizada en los meses de enero y febrero de 2009, se envió un cuestionario electrónico a un panel de expertos nacionales en estudios industriales, urbanismo y ordenación del territorio, recibiendo un total de 20 respuestas. Éstas correspondieron a profesionales que trabajan, de forma prioritaria en el ámbito

universitario, complementadas con profesionales de diversos organismos públicos o empresas promotoras relacionadas con el inmobiliario empresarial<sup>1</sup>.

En el cuestionario se les solicitó información sobre los siguientes apartados:

- identificación de ciudades que, en la propia Comunidad Autónoma, iniciaron o consolidaron en los últimos años estrategias de promoción industrial que pueden considerarse de especial interés
- proyectos específicos de promoción industrial que pueden considerarse innovadores, con una breve descripción de sus características
- enumeración de los organismos o instituciones encargados de ese tipo de estrategias de promoción dentro de la Comunidad Autónoma.

Al mismo tiempo, también se les preguntó su opinión sobre las medidas de promoción y ordenación de la actividad industrial que consideraran más eficaces en el momento actual, con una insistencia específica respecto a los espacios destinados a la innovación.

En la tabla adjunta (tabla 1) se enumeran todas las referencias que aparecieron en las encuestas, identificando el proyecto o actuación, la ciudad donde se localiza y la Web donde puede encontrarse información al respecto. Esas referencias se ordenaron en función del tipo de actuación promotora a que corresponden

---

<sup>1</sup> Los expertos que respondieron el cuestionario, a quienes agradecemos desde aquí su colaboración, pertenecen a departamentos de las Universidades Complutense, Autónoma de Madrid, Barcelona, Valencia, Alicante, País Vasco, Asturias, Cantabria, Sevilla, Valladolid, Salamanca, Castilla-La Mancha, León, Zaragoza, Lleida y Las Palmas de Gran Canaria, junto a la Dirección General de Universidades e Investigación de la Comunidad de Madrid y la empresa Richard Ellis.

Tabla 1. Actuaciones de promoción industrial en ciudades españolas de especial interés, mencionadas por el Panel de Expertos.

| Nombre de proyecto                                                | CCAA            | Ciudad                     | Tipo de actuación                                            | Web                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Parque Industrial Juan Carlos I                                   | Valencia        | Almussafes                 | Promoción de polígonos y parques empresariales               | <a href="http://www.appi-a.com">www.appi-a.com</a>                                                                                                                                                                          |
| Zona de Actividades Logísticas del Puerto de Valencia             | Valencia        | Valencia                   |                                                              | <a href="http://www.valenciaport.com">www.valenciaport.com</a>                                                                                                                                                              |
| PLAZA                                                             | Aragón          | Zaragoza                   |                                                              | <a href="http://www.plazalogistica.com/index.aspx">http://www.plazalogistica.com/index.aspx</a>                                                                                                                             |
| PLHUS                                                             | Aragón          | Huesca                     |                                                              | <a href="http://www.svaragon.com/fiact.php?ficha=37">http://www.svaragon.com/fiact.php?ficha=37</a>                                                                                                                         |
| PLATEA                                                            | Aragón          | Teruel                     |                                                              | <a href="http://www.platealogistica.com/">http://www.platealogistica.com/</a>                                                                                                                                               |
| Zona de Actividades Logísticas de Asturias: Zalia                 | Asturias        | Gijón                      |                                                              | <a href="http://www.zalia.es/">http://www.zalia.es/</a>                                                                                                                                                                     |
| Área Empresarial Lloreda                                          | Asturias        | Gijón                      |                                                              | -                                                                                                                                                                                                                           |
| Parque Empresarial Olloniego                                      | Asturias        | Oviedo                     |                                                              | -                                                                                                                                                                                                                           |
| Parque Joyero de Córdoba                                          | Andalucía       | Córdoba                    |                                                              | <a href="http://www.parquejoyero.es/index.php">http://www.parquejoyero.es/index.php</a>                                                                                                                                     |
| Centro Tecnológico Palmas Altas (Abengoa)                         | Andalucía       | Sevilla                    |                                                              | -                                                                                                                                                                                                                           |
| Polígono Industrial del Sebadal                                   | Canarias        | Las Palmas de Gran Canaria |                                                              | -                                                                                                                                                                                                                           |
| Polígono Industrial del Mayorazgo                                 | Canarias        | Santa Cruz de Tenerife     |                                                              | -                                                                                                                                                                                                                           |
| Ciudad del Transporte                                             | Castilla y León | Salamanca                  |                                                              | Promoción de parques científicos y tecnológicos                                                                                                                                                                             |
| Vivero de empresas en el Polígono Industrial "El Montalvo"        | Castilla y León | Salamanca                  | <a href="http://www.ptr.es/">http://www.ptr.es/</a>          |                                                                                                                                                                                                                             |
| Parque Tecnológico de Reciclado López Soriano                     | Aragón          | Zaragoza                   | Promoción de parques científicos y tecnológicos              | <a href="http://www.walqa.com/">http://www.walqa.com/</a>                                                                                                                                                                   |
| Parque Tecnológico de Walqa                                       | Aragón          | Huesca                     |                                                              | <a href="http://www.gijon.es/Contenido.aspx?id=36252&amp;area=304&amp;leng=es/">http://www.gijon.es/Contenido.aspx?id=36252&amp;area=304&amp;leng=es/</a>                                                                   |
| Parque Científico y Tecnológico de Gijón                          | Asturias        | Gijón                      |                                                              | <a href="http://www.pitalmeria.es/">http://www.pitalmeria.es/</a>                                                                                                                                                           |
| Parque de Innovación y Tecnología de Almería (PITA)               | Andalucía       | Almería                    |                                                              | <a href="http://www.tecnobahia.es/">http://www.tecnobahia.es/</a>                                                                                                                                                           |
| Tecnobahía                                                        | Andalucía       | Cádiz                      |                                                              | <a href="http://www.jereztecnologico.es/">http://www.jereztecnologico.es/</a>                                                                                                                                               |
| PCT Agroindustrial de Jerez                                       | Andalucía       | Jerez                      |                                                              | <a href="http://www.rabanales21.com/">http://www.rabanales21.com/</a>                                                                                                                                                       |
| PCT de Córdoba Rabanales 21                                       | Andalucía       | Córdoba                    |                                                              | <a href="http://www.ptsgrenada.com/">http://www.ptsgrenada.com/</a>                                                                                                                                                         |
| Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud                        | Andalucía       | Granada                    |                                                              | <a href="http://www.geolit.es">http://www.geolit.es</a>                                                                                                                                                                     |
| Parque científico y Tecnológico del aceite y el olivar            | Andalucía       | Jaén                       |                                                              | <a href="http://www.pta.es/publico/jsp/home/home.jsp">http://www.pta.es/publico/jsp/home/home.jsp</a>                                                                                                                       |
| Parque Tecnológico de Andalucía                                   | Andalucía       | Málaga                     |                                                              | <a href="http://www.cartuja93.es/index.jsp">http://www.cartuja93.es/index.jsp</a>                                                                                                                                           |
| Cartuja'93                                                        | Andalucía       | Sevilla                    |                                                              | <a href="http://www.parquejoyero.es/index.php?option=com_content&amp;task=blogcategory&amp;id=23&amp;Itemid=118">http://www.parquejoyero.es/index.php?option=com_content&amp;task=blogcategory&amp;id=23&amp;Itemid=118</a> |
| Centro Tecnológico Andaluz de Diseño (Surgenia)                   | Andalucía       | Córdoba                    |                                                              | <a href="http://www.fundaciontecnova.com/tecnova/index.asp">http://www.fundaciontecnova.com/tecnova/index.asp</a>                                                                                                           |
| Tecnova                                                           | Andalucía       | Almería                    |                                                              | <a href="http://www.ctaqua.es/">http://www.ctaqua.es/</a>                                                                                                                                                                   |
| Centro Tecnológico de la Acuicultura                              | Andalucía       | Cádiz                      |                                                              | <a href="http://www.tecnotur.es/">http://www.tecnotur.es/</a>                                                                                                                                                               |
| Tecnotur                                                          | Andalucía       | Cádiz                      |                                                              | <a href="http://www.citic.es/">http://www.citic.es/</a>                                                                                                                                                                     |
| Centro Andaluz de Innovación y Tecnología de la Información y las | Andalucía       | Málaga                     |                                                              | <a href="http://www.iat.es/iat/default.asp">http://www.iat.es/iat/default.asp</a>                                                                                                                                           |
| Instituto Andaluz de Tecnología (IAT)                             | Andalucía       | Sevilla                    |                                                              | <a href="http://www.pctcan.com/">http://www.pctcan.com/</a>                                                                                                                                                                 |
| Parque Tecnológico y Científico de Cantabria                      | Cantabria       | Santander                  |                                                              | <a href="http://www.madridreddeparquesyclusters.org/parques/alcala/">http://www.madridreddeparquesyclusters.org/parques/alcala/</a>                                                                                         |
| TecnoAlcalá                                                       | Madrid          | Alcalá de Henares          |                                                              | <a href="http://www.pcs.usal.es/">http://www.pcs.usal.es/</a>                                                                                                                                                               |
| Parque Científico de la Universidad de Salamanca                  | Castilla y León | Salamanca                  | -                                                            |                                                                                                                                                                                                                             |
| Plan de Servicios Avanzados del Principado de Asturias            | Asturias        | -                          | Oferta de servicios de valor añadido                         | -                                                                                                                                                                                                                           |
| Desarrollo Económico, Comercio y Empleo del Ayuntamiento de Rivas | Madrid          | Rivas Vaciamadrid          | Difusión de información sobre recursos locales para empresas | <a href="http://www.rivas-vaciamadrid.org/desarrolloeconomicocomercioyempleo.php?menu=4">http://www.rivas-vaciamadrid.org/desarrolloeconomicocomercioyempleo.php?menu=4</a>                                                 |
| Plan de Apoyo a las Pymes: Proyecto COMPYTE                       | Asturias        | -                          |                                                              | <a href="http://empresas.gijon.es/index.asp?MP=124&amp;MS=91">http://empresas.gijon.es/index.asp?MP=124&amp;MS=91</a>                                                                                                       |

Fuente: Observatorio Industrial de Madrid, CSIC.

2ª/ En la segunda etapa, abordada a partir de la revisión de los ejemplos mencionados, el equipo redactor del informe cruzó esa información con su propia experiencia en políticas de promoción, seleccionando para su inclusión en la monografía aquellos que parecían más relacionados, al menos potencialmente, con la Ciudad de Madrid, e incorporando otras actuaciones no citadas por el Panel de expertos, pero valoradas como relevantes. Entre éstas últimas primaron, sobre todo, estrategias aplicadas en otras grandes ciudades, por las razones ya mencionadas.

Esa selección final se integró en el texto a partir de la dicotomía que intenta sintetizar los dos grandes tipos de estrategias emprendidas por los gobiernos locales y otros agentes sociales con implantación en nuestras ciudades: las estrategias de promoción de suelo y espacios empresariales o de actividad, y aquellas otras destinadas a mejorar la competitividad y capacidad innovadora del tejido empresarial o de la ciudad en su conjunto.

Las tablas 2 y 3 recogen los ejemplos elegidos y las web de referencia de donde se obtuvo la mayor parte de la información analizada, si bien en algunos casos también se contó con documentación adicional.

La monografía recoge, pues, una amplia información sobre estrategias actuales de promoción empresarial –esencialmente centradas en la industria- en las ciudades españolas. Esa información se convierte en conocimiento al sistematizar los múltiples ejemplos observables a partir de ciertos criterios de clasificación, interpretar su significado y valorar el tipo de resultados que pueden esperarse.

Pero es también evidente que, a partir del informe realizado, surge el interés por profundizar en casos concretos para comprender mejor su gestión interna y las claves de sus buenos resultados, labor que exige una metodología distinta y complementaria. Sólo a partir del trabajo de

campo en las ciudades consideradas y de la realización de entrevistas en profundidad a los principales actores implicados en su concepción, desarrollo y funcionamiento, podrán darse pasos significativos en esa dirección.

Tabla 2. Estrategias de promoción de suelo y espacios para la actividad industrial.

## 1. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DE SUELO Y ESPACIOS DE ACTIVIDAD (*HARD STRATEGIES*)

### 1.1. Rehabilitación-Revitalización

- **“Plan de revitalización integral de espacios industriales” (Sevilla Global)**

[http://www.sevillaglobal.es/website/index.php?option=com\\_content&task=view&id=8&Itemid=9](http://www.sevillaglobal.es/website/index.php?option=com_content&task=view&id=8&Itemid=9)

### 1.2. Renovación urbana y cambios de uso sobre suelo industrial y ferroviario-portuario.

- **“Bilbao Ría2000” (Ayto. de Bilbao)**

<http://www.bilbaoria2000.org/ria2000/index.htm>

### 1.3. Creación de polos de innovación en áreas centrales de las ciudades (*iHubs*)

- **“Distrito 22@Barcelona” (Ayto. de Barcelona)**

<http://www.22barcelona.com/>

- **“Proyecto Milla Digital” (Ayto. de Zaragoza)**

<http://www.milladigital.es/espanol/home.php>

### 1.4. Desarrollo de nuevas áreas de actividad: promoción de polígonos y parques empresariales.

- **“PLAZA: Plataforma Logística de Zaragoza” (Ayto. de Zaragoza)**

<http://www.plazalogistica.com/index.aspx>

### 1.5. Promoción de parques científicos y tecnológicos: la renovación de los espacios del conocimiento.

- **“Parque tecnológico Walqa” (Ayto. de Huesca)**

<http://www.walqa.com/>

- **b\_TEC: “Campus interuniversitario del Besós” (Ayto. de Barcelona y de San Adrià de Besòs)**

<http://www.btec.org/ESP/index.php?apartat=home>

Tabla 3. Estrategias competitivas y de promoción de la innovación.

## **2. OTRAS ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN: MEJORA DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS (SOFT STRATEGIES)**

2.1. Oferta de servicios de valor añadido y asesoramiento a PYMEs.

- **“Proyecto COMPYTE” (Ayto. de Gijón)**  
<http://empresas.gijon.es/>

2.2. Industria y economía del conocimiento: la creación de una oferta de servicios de valor añadido.

- **“BarcelonActiva” (Ayto. de Barcelona)**  
<http://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/es/index.jsp>

2.3. Promoción local de la innovación y marketing urbano.

- **“Centro de Estrategias y Desarrollo (CEyD)” (Ayuntamiento de Valencia)**  
<http://www.ceyd.org/>

2.4. Difusión de la información y conocimiento sobre recursos locales para las empresas.

- **“Observatorio Urbano” (Ayto. de San Sebastián, Fomento de San Sebastián).**  
<http://www.fomentosansebastian.org/observatorio-urbano/que-es-el-observatorio-urbano.php>
- **“Web de Negocios” (Ayto. de Barcelona)**  
<http://www.bcn.es/negocis/ca/welcome.htm>







**RAZONES Y CONTENIDOS  
PARA LAS POLÍTICAS  
DE PROMOCIÓN INDUSTRIAL  
EN LAS CIUDADES ESPAÑOLAS**

## **2. Razones y contenidos para las políticas de promoción industrial en las ciudades españolas.**

La situación actual de las ciudades españolas -que son el ámbito territorial de estudio solicitado para la realización del presente informe- desde la perspectiva de las políticas de promoción con incidencia sobre las empresas y los espacios industriales, es bastante heterogénea en la actualidad.

El tamaño urbano es un primer factor de diferenciación, pues las grandes ciudades cuentan con una serie de ventajas competitivas asociadas a las economías de aglomeración que en ellas se generan, pero también costes más elevados que favorecen, desde hace tiempo, procesos de deslocalización selectivos, bien hacia sus periferias metropolitanas, bien hacia otras regiones o países. Al mismo tiempo, se refuerza la especialización funcional de los territorios y estas grandes ciudades concentran ahora determinadas funciones de servicios integrantes de su cadena de valor, mientras reducen la presencia de establecimientos de producción directa, sobre todo en sectores intensivos en suelo, energía o mano de obra. Todo ello supone una reducción del peso relativo del sector industrial, pero también un perfil empresarial muy diferente al de las ciudades de tamaño medio o los pequeños núcleos urbanos, además de contar a menudo con déficit específicos como pueda ser el relativo a la oferta de suelo vacante disponible.

La desigual importancia de la herencia industrial es otro factor que distingue con claridad a los núcleos urbanos y el tipo de recursos específicos que poseen para poder atraer nuevas inversiones e iniciativas. Pero no lo es menos la distinta percepción y valoración de los actores locales respecto al significado y el valor actual de la industria, así como su importancia en el futuro de la propia ciudad.

De este modo, en algunos casos el deseo de reforzar la imagen de *ciudad postindustrial* ha estado en la base de actuaciones destinadas a su sustitución por usos más rentables y demandados, flexibilizando el planeamiento y no incorporando apenas este tipo de actividades en los recientes proyectos estratégicos. Por el contrario, en otras ciudades se mantiene una consideración más positiva de la actividad industrial por su capacidad para generar empleo de calidad (al menos por comparación con la construcción y buena parte de los servicios), para inducir el crecimiento de un buen número de servicios (entre ellos, los más intensivos en conocimiento), por contribuir a la diversificación económica o sociolaboral y, sobre todo, por el esfuerzo de una parte de sus empresas en materia de innovación, ya sea como productoras directas en actividades de I+D+i, o bien como demandantes de las mismas.

En ese contexto, mayor resulta aún la variedad de actuaciones recientes en materia de promoción empresarial y ordenación de actividades económicas, con incidencia directa o indirecta sobre la industria. A este respecto, debe recordarse la estrecha integración industria-servicios que se produce en grandes ciudades como Madrid, lo que obliga a considerar todas aquellas actuaciones referidas de forma específica al sector industrial, pero también algunas otras hoy indisociables, ante la existencia de unas fronteras intersectoriales muy difusas.

Con objeto de sistematizar esa multiplicidad de estrategias locales y poder luego realizar una breve caracterización de las mismas, previa a la selección de proyectos considerados de especial interés, pueden diferenciarse dos tipos principales, cuya presencia e importancia relativa varía según ciudades:

- Estrategias de promoción y ordenación que inciden de forma directa sobre las bases materiales de la actividad, en forma de actuaciones sobre infraestructuras, suelo e

inmuebles empresariales, ya sea con el objetivo de rehabilitar o renovar áreas preexistentes, o de promover otras nuevas. Son las que, utilizando terminologías hoy al uso en diversos ámbitos, hemos calificado como *hard strategies*.

- Estrategias de promoción que buscan incidir en la mejora del entorno inmaterial en que operan las empresas, favoreciendo la incorporación de conocimiento y otro tipo de recursos a lo largo de su ciclo de vida, tanto a la creación o atracción de nuevas empresas, como a su consolidación en la ciudad, la mejora de su competitividad, o la imagen urbana como núcleo dinámico y ambiente innovador para las empresas instaladas. Son las que se han calificado aquí como *soft strategies*.

Antes de caracterizar con cierto detenimiento una serie de actuaciones seleccionadas en diferentes ciudades por aportar ciertos rasgos innovadores, parece necesario ofrecer una panorámica de conjunto que integre esas dos perspectivas. Se destacarán, en ese sentido, los rasgos principales que caracterizan a los diversos tipos de estrategias, prestando mayor atención a algunas valoradas como de especial interés para la Ciudad de Madrid, incluyendo algunas menciones a ejemplos localizados, entre los que se realizó luego la selección de casos de estudio.





# 3

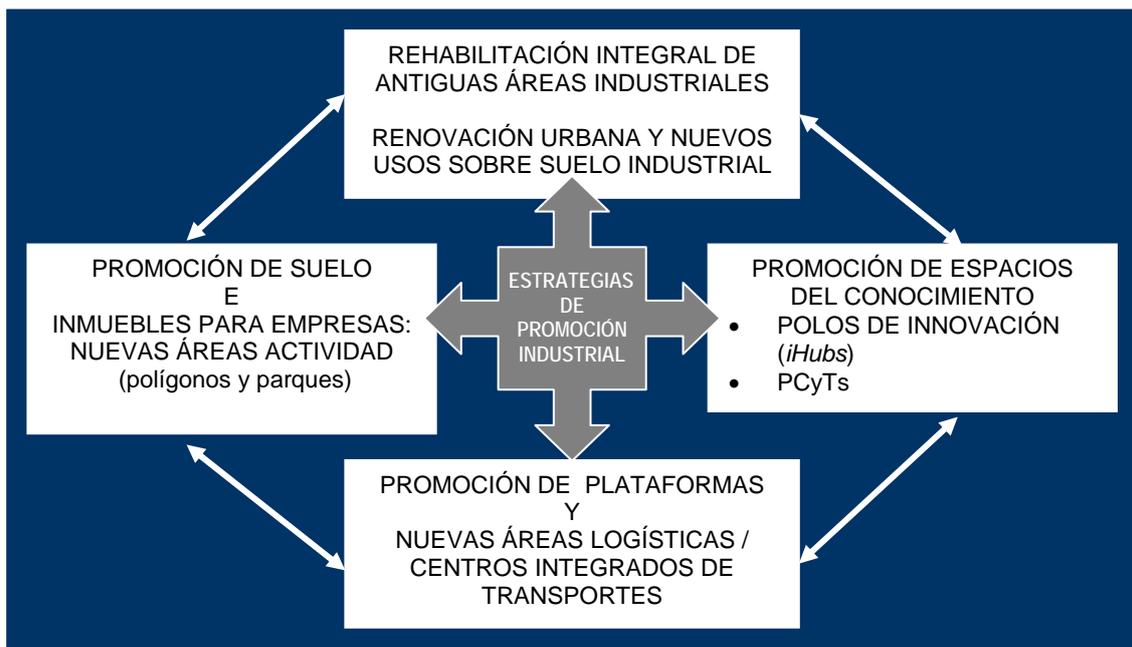
**CONTENIDOS DE  
LAS POLÍTICAS DE PROMOCIÓN:  
POLÍTICAS DE SUELO Y  
ESPACIOS DE ACTIVIDAD  
(HARD STRATEGIES)**

3. Contenidos de las políticas de promoción: política de suelo y espacios de actividad (*hard strategies*).

Un primer tipo de actuaciones, que tienen mayor tradición en el caso de los gobiernos locales por mantener relaciones más próximas con algunas de sus competencias tradicionales en materia urbanística, son las que pretenden dinamizar la actividad productiva mediante operaciones en el espacio urbano.

Éstas tienen como objeto atraer la localización de nuevas empresas, ampliar las instalaciones o modernizar el funcionamiento de las ya existentes, relocalizar algunas cuya implantación actual ya no resulta adecuada, o bien ofrecer espacios adecuados para toda una serie de servicios complementarios para la industria, con especial atención a las áreas promovidas para atraer instituciones ligadas al conocimiento y a las funciones logísticas. La figura 1 resume ese tipo de intervenciones, cada una con rasgos específicos, pero que pueden ser complementarias entre sí.

Figura 1. Estrategias de promoción industrial (*hard strategies*).



Fuente: Elaboración propia.

Un primer tipo de operaciones se dirigen a transformar los antiguos espacios industriales heredados, que constituyen un capital a veces infrautilizado, de escasa calidad o que se ha deteriorado con el paso del tiempo. El suelo y las infraestructuras disponibles constituyen así un recurso que, en unos casos, los gobiernos locales intentan poner en valor mediante la mejora de su calidad física y de la imagen que acompaña a estas áreas a partir de operaciones de rehabilitación. En otros, en cambio, se opta por su reutilización en operaciones de urbanísticas de renovación de muy distinto signo, que han oscilado en la última década entre la simple conversión en espacios residenciales dotados de cierta centralidad y fuertemente revalorizados, o su aprovechamiento para nuevas funciones y usos generadores de nuevos empleos y que contribuyen a renovar la propia identidad urbana mediante la implantación de grandes equipamientos emblemáticos.

### **3.1. Rehabilitación y revitalización de antiguos espacios industriales.**

Los espacios industriales de numerosas ciudades constituyen una pieza esencial de su tejido urbano, tanto por la superficie que ocupan, como por concentrarse en ciertos sectores a los que dotaron durante décadas de una evidente personalidad, al atraer hacia su entorno tanto la vivienda de baja calidad y precio, como toda una serie de equipamientos públicos generadores de externalidades negativas (mataderos, mercados centrales...). En bastantes casos, su asociación con espacios ferroviarios y portuarios acabó por definir ese perfil de ocupación extensiva y deterioro del medio ambiente (polución, ruido, tráfico pesado, vertidos...) que pervivió hasta época relativamente reciente, como reflejo de una etapa histórica ya superada.

Hace ahora tres décadas, la reestructuración del sistema productivo provocó graves impactos sobre muchas de esas áreas

urbanas, afectadas por el cierre o el ajuste de capacidad y empleo de numerosas empresas, lo que inició una espiral desindustrializadora que se tradujo en la proliferación de *vacíos y ruinas industriales*, generalizándose la idea de que la industria y el paisaje industrial se convertían ahora en un obstáculo para el desarrollo sostenible de la ciudad, tanto por la destrucción de empleos como por las externalidades negativas que desincentivaban nuevas implantaciones de empresas.

Con posterioridad, en bastantes ciudades esa interpretación de la herencia industrial como problema se revisó para considerarla también un patrimonio a conservar y, en ocasiones, poner en valor para hacer surgir nuevas actividades que aprovechan esos antiguos *contenedores* para llevar a cabo nuevas actividades plenamente competitivas. Aunque no todas las áreas industriales tienen las mismas perspectivas de futuro ni sufren las mismas presiones derivadas del crecimiento urbano, parece aceptarse que una parte al menos de esos espacios deben seguir vinculados al nuevo tipo de actividades *servindustriales* que hoy caracterizan el tejido productivo, sobre todo de las grandes ciudades, sirviendo de base para políticas de revitalización.

No obstante, a partir de esta situación común a un buen número de ciudades, las estrategias adoptadas en cada caso permiten diferenciar situaciones que van desde la aprobación de programas de rehabilitación integral de antiguas áreas industriales, que abarcan ámbitos urbanos diversos y grandes superficies, hasta operaciones puntuales en determinados inmuebles, que ahora se reutilizan para nuevos fines.

Son muy numerosas las ciudades españolas que cuentan con zonas industriales calificadas que surgieron hace décadas de forma espontánea en el interior del tejido urbano y/o con polígonos industriales planificados, generalmente en distritos periféricos, aquejados hoy por

importantes deficiencias que afectan negativamente a las empresas allí instaladas.

La escasa consideración que durante décadas padeció el espacio industrial desde el punto de vista urbanístico se reflejó, a menudo, en una insuficiente dotación de infraestructuras, déficit de espacios libres y para el estacionamiento de vehículos pesados, baja calidad de los inmuebles, junto a una mínima consideración de aspectos como la calidad paisajística o ambiental. A eso se ha sumado un proceso de deterioro con el paso del tiempo, que acentúa su obsolescencia y limita su capacidad actual para atraer nuevas empresas o asegurar un entorno adecuado para las existentes, al tiempo que su mal estado de conservación también afecta negativamente a las áreas urbanas próximas y a la propia imagen de la ciudad en su conjunto.

Para revertir esa situación, el medio habitual propuesto son los planes de rehabilitación integral que, si bien en algunas ciudades responden a proyectos aislados, en otras forman parte de estrategias de promoción y ordenación más amplias, con el objetivo de favorecer la dinamización económica mediante la implantación de empresas en el suelo vacante o de nueva promoción. Ese es el caso, por ejemplo, de la estrategia aprobada por el Ayuntamiento de Madrid en 2005, que incluyó entre su batería de actuaciones la rehabilitación de las áreas industriales localizadas dentro de su término municipal.

Según los casos, la iniciativa ha partido de los gobiernos locales o autonómicos, que han sido los encargados de definir y diseñar la actuación, así como aportar una parte sustancial de los recursos invertidos, que alcanza hasta el 50 % del total, mientras los propietarios aportan el resto. Resulta por ello esencial la participación activa de las empresas localizadas en los polígonos y áreas industriales, por lo que la constitución de organismos estables de gestión en forma de asociaciones/comunidades de propietarios, o de entidades de

conservación, permite en algunas ciudades identificar interlocutores válidos con los que llegar a la firma de acuerdos o convenios que permitan su puesta en marcha, más allá de *Pactos Locales* u otras formas de concertación más genéricas. En algunos casos, se pretende así fomentar también ciertas redes de colaboración empresarial en proyectos de interés común, favorecedores de una mayor eficiencia colectiva.

La forma de lograr los objetivos propuestos pasa, en esencia, por la mejora de las infraestructuras y equipamientos, la reforma de determinados inmuebles para adecuarlos a las actuales demandas empresariales, así como operaciones de regeneración paisajística y ambiental, sin olvidar una mejor integración con el resto de la trama urbana.

Pese a la casuística local, las fases del proceso de rehabilitación no suelen diferir en exceso de unas ciudades a otras:

- Se trata, en primer lugar, de actuar sobre las infraestructuras físicas, mejorando los accesos y la señalización externa, así como el viario y la señalización interna, ordenando el tráfico y ampliando en lo posible los espacios libres y de aparcamiento. Actuaciones en materia de infraestructuras también fundamentales son hoy el cableado eléctrico soterrado y las telecomunicaciones, en particular el acceso a redes de banda ancha, así como la mejora de las redes de abastecimiento de agua y saneamiento, o el acceso a las de gas natural.
- La mejora de las condiciones de seguridad de los polígonos (vigilancia, servicios contra incendios, etc.), la mayor eficiencia energética de los edificios, o la gestión de los residuos sólidos (en especial los peligrosos), son aspectos ligados a la calidad ambiental también valorados como ventaja comparativa de

aquellos espacios empresariales con una oferta de mayor calidad.

- Pero, al mismo tiempo, un plan de rehabilitación integral debe suponer un salto cualitativo para adecuarse a las demandas actuales de las empresas. Ese objetivo suele traducirse en un aumento del suelo dotacional (equipamientos, zonas verdes, etc.) y una flexibilización de la normativa urbanística para permitir la coexistencia de la industria con inmuebles destinados a albergar servicios empresariales de valor añadido, plenamente integrados con los procesos productivos, así como la regulación de otros usos en ocasiones también presentes (comerciales, de ocio...).
- Eso supone un aumento de la edificabilidad permitida y la coexistencia con inmuebles de oficinas, ocupados tanto por empresas industriales como de servicios, así como con y edificios industriales de varias alturas, con locales modulares de pequeña dimensión y unas dotaciones que permiten mantener cierto tipo de actividades de fabricación y/o almacenamiento.

Ejemplo de este tipo de intervenciones puede ser el *Plan de Revitalización Integral de Espacios Industriales*, puesto en marcha por *Sevilla Global*, agencia de desarrollo del Ayuntamiento de Sevilla, mediante un acuerdo marco suscrito en 2001 con la Gerencia Municipal de Urbanismo y la Confederación Empresarial Sevillana, que desde 2004 plantea abordar actuaciones de este tipo en un total de diez polígonos (VV.AA., 2005). También el *Programa de Rehabilitación, Adecuación y Modernización de Áreas Industriales*, que aplica la Comunidad de Madrid desde hace más de una década, entre otros.

Complementarias de las anteriores, pero de menor escala y entidad, pueden considerarse las intervenciones para rehabilitar

antiguas naves industriales de grandes dimensiones y compartimentarlas para así atender a una demanda de PYMEs y microempresas que, en la mayoría de ciudades, constituye una proporción muy elevada del total. También aquellas operaciones puntuales que pretenden reutilizar solares industriales abandonados tras el derribo de las antiguas instalaciones, para nuevas funciones, pero muy ligadas aún a las de carácter manufacturero.

Se trata de llegar a acuerdos con sus propietarios y adecuar la normativa para posibilitar espacios adecuados para nuevos emprendedores, pero pensados para mantener actividades esencialmente productivas, a diferencia de otras actuaciones que se comentan más adelante, pensadas para atraer otro tipo de funciones vinculadas a la economía del conocimiento y a menudo altamente desmaterializadas.

El programa *Elkartegiak*, puesto en marcha por la Diputación Foral de Bizkaia, ya en la década de los 80, se ha convertido desde entonces en referencia obligada del primer tipo de operación, con intervenciones en cinco municipios (Alonsotegui, Baracaldo, Basauri, Belako y Trapaga), que ofrecen pequeños módulos (de 30 a 980 m<sup>2</sup>) con servicios comunes, a partir de la subdivisión de grandes naves de antiguas industrias metalúrgicas para atender nuevas demandas.

La recuperación de antiguos suelos industriales abandonados, pertenecientes en su día a la factoría siderúrgica integral de ENSIDESA en Avilés, para construir el *Parque Empresarial Principado de Asturias*, puede ser ejemplo del segundo tipo. El Ayuntamiento de Avilés, junto con la SEPI y el Gobierno del Principado, la Cámara de Comercio, la Autoridad Portuaria y los sindicatos CCOO y UGT participan en esa operación, firmada en 1998, en la que, a partir de la descontaminación del suelo ocupado por los antiguos altos hornos, su reparcelación y urbanización, se ha diseñado una nueva área de actividades que combina usos industriales, terciarios, logísticos y portuarios, además de

diversos servicios complementarios y un total de 36 naves-nido en alquiler, junto a un *Centro Tecnológico del Acero*. También en Asturias, *Valnalón Ciudad Industrial* supone una operación con ciertos rasgos similares, sobre una parte de las instalaciones de la histórica factoría de *Duro-Felguera*, y los ejemplos se multiplican, principalmente en ciudades de antigua tradición industrial.

## Proyectos de Rehabilitación-Revitalización

### 1. Denominación y ubicación Web

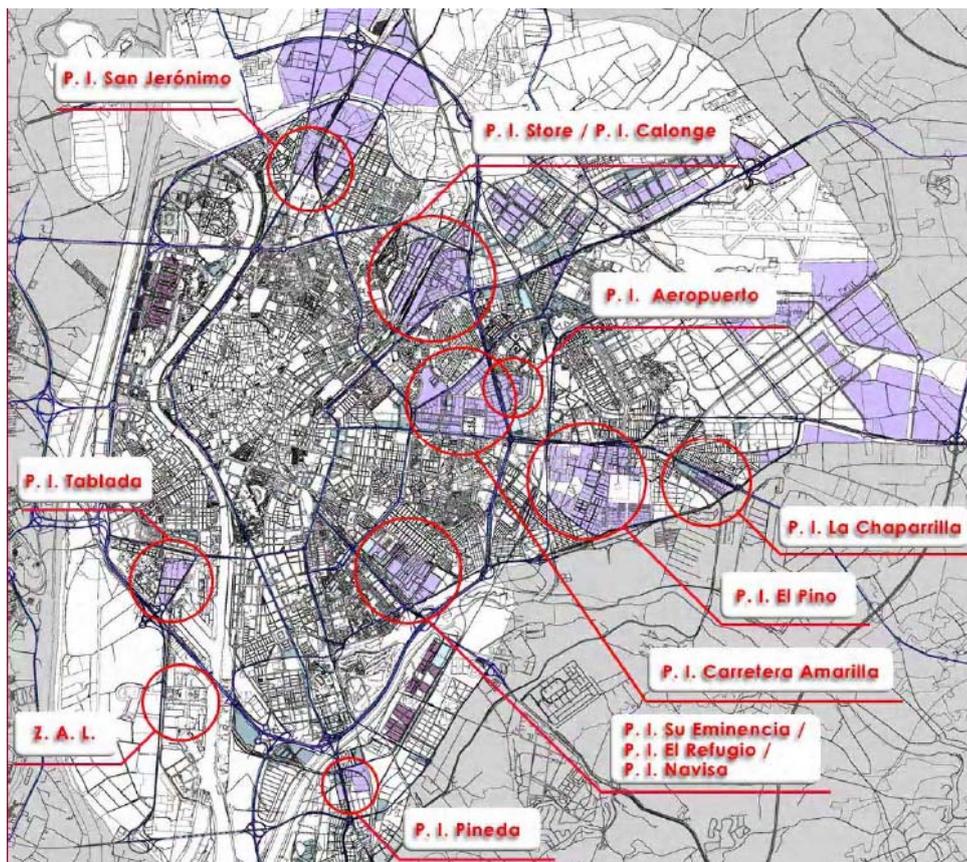
**Plan de Revitalización Integral de espacios industriales de la ciudad de Sevilla.**

[http://www.sevillaglobal.es/website/index.php?option=com\\_content](http://www.sevillaglobal.es/website/index.php?option=com_content)

### 2. Localización – Ámbito territorial de actuación

La operación se realiza exclusivamente dentro del término municipal de Sevilla.

La actuación afecta a diez polígonos industriales de la ciudad (500 Has.), de los que el 65% de la superficie rehabilitada se sitúa en el interior de la carretera de circunvalación de la capital andaluza (SE-30). Esos polígonos se concentran, sobre todo, en la margen oriental del tejido urbano y no incluyen otras áreas de menor entidad o en proceso de transformación ya avanzado.



Fuente: Agencia Sevilla Global, Ayuntamiento de Sevilla.

### 3. Situación del proyecto y fases

|            |                          |               |                          |            |                                     |
|------------|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|-------------------------------------|
| En Proceso | <input type="checkbox"/> | En Desarrollo | <input type="checkbox"/> | Finalizado | <input checked="" type="checkbox"/> |
|------------|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|-------------------------------------|

Fases:

- Primera: 2002-2005
- Segunda: 2006-2007

### 4. Ámbito sectorial de actuación

El objetivo básico de la actuación es la “renovación y modernización de los espacios productivos urbanos”. Sin embargo, en las áreas industriales sobre las que se han llevado a cabo las actuaciones de revitalización existe también un porcentaje importante de empresas de servicios, o empresas clasificadas como industriales que desempeñan en estos lugares funciones asociadas a la ampliación de la cadena de valor del producto (servicios postventa, mantenimiento, etc.).

Ha supuesto una selección de aquellos espacios en los que es previsible el mantenimiento de la actividad industrial, bien en forma de fábricas y talleres, naves para almacenamiento y distribución, pero también –en ciertos casos- oficinas empresariales, junto con un incremento en la dotación de servicios complementarios.

En este sentido, la rehabilitación de estos espacios está orientada a satisfacer las demandas de mayor calidad urbanística que permitan mantener buena parte de las actividades existentes y atraer nuevas inversiones, en competencia con la amplia oferta de suelo industrial existente ya en la aglomeración metropolitana.

### 5. Organismos implicados en la gestión

A partir del consenso con las asociaciones de empresarios propietarios de los polígonos, que financian una parte del coste de la operación, *Sevilla Global*, como agencia urbana de promoción económica del Ayuntamiento de Sevilla, ha desarrollado las actuaciones de rehabilitación pertinentes gracias a una estrecha colaboración técnica con la Gerencia de Urbanismo.

## 6. Coste estimado de la operación

Inversión total hasta el 1 de enero de 2007: 13,5 millones de euros.

Durante la primera fase de actuación del plan, *Sevilla Global* asumió el total del coste de financiación. A partir de la segunda fase, este esfuerzo es compartido con el Ayuntamiento de Sevilla, Junta de Andalucía y otras administraciones públicas, empresas propietarias instaladas en los polígonos y compañías suministradoras.

## 7. Elementos innovadores de la operación / proyecto

- La operación se concibió con un carácter integral, comenzando por renovar las infraestructuras físicas, para incluir después las mejoras dotacionales y de equipamientos, junto a una campaña de imagen.
- Asume, en consecuencia, el proceso revitalizador como un proceso complejo en el que intervienen tres dimensiones básicas y complementarias: urbanismo industrial, derecho urbanístico y fomento económico.
- La actuación partió de un diagnóstico completo de las necesidades de estos espacios a partir del análisis pormenorizado de uno de los polígonos más representativos de la ciudad, las funciones que actualmente realizan las empresas instaladas y sus posibles demandas.
- Se buscó también impulsar la creación de comunidades de propietarios y entidades de conservación, como forma de promover redes de colaboración interempresariales basadas en la proximidad, que pudieran ser la base de otras actuaciones en común..
- Ese fomento de las redes se completó con el intento de coordinación entre diversos departamentos del Ayuntamiento de Sevilla vinculados a los espacios industriales: Gerencia de Urbanismo, Oficina del PGOU, delegaciones de Medio Ambiente, Vía Pública, Gobernación y Hacienda, y empresas municipales: LIPASAM, EMASESA, TUSSAM.

- El proyecto contó con financiación de un proyecto europeo dentro del Programa INTERREG-III B (*Proyecto REVITA- Atlantic Strategy of Industrial Revitalisation*), durante el periodo 2004-2005.

*Sevilla Global* lideró una red de nueve ciudades de España, Francia, Portugal, Reino Unido e Irlanda, integradas en ese proyecto, colaborando con diversas agencias de desarrollo y con entidades privadas implicadas en actuaciones de revitalización industrial, realizando reuniones periódicas para el intercambio de esas experiencias y la creación de un Panel de *Benchmarking*.

- Câmara Municipal Lisboa
- Parque Expo Lisboa
- Agencia Primus Porto
- Ayuntamiento de Avilés
- Ayuntamiento de Gijón
- Bordeaux Technowest
- Communauté Urbaine Brest
- Cardiff Council
- Dublin City Council



### **3.2. Renovación urbana y cambios de uso sobre suelo industrial y ferroviario/portuario.**

Desde hace al menos tres décadas, un número creciente de ciudades españolas, en especial del Arco Atlántico, o grandes metrópolis aquejadas como las anteriores por el cierre de grandes fábricas y el declive de sectores *maduros*, intensivos en recursos naturales y/o mano de obra, poco competitivos en mercados cada vez más abiertos, se enfrentaron a un doble reto.

En el plano económico, la reutilización de unos suelos ya poco o nada productivos, localizados en sectores relativamente próximos al centro de la ciudad, pero aptos para albergar nuevas funciones y generar así nuevos empleos. Desde el punto de vista urbanístico y medioambiental, la recuperación de áreas degradadas e inseguras, con objeto de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y la propia imagen urbana.

El resultado ha sido un buen número de intervenciones sobre ese suelo industrial, que tienen su continuidad en los entornos ferroviarios y en las áreas portuarias, como espacios productivos obsoletos con grandes superficies reutilizables e inmuebles abandonados que, en ocasiones, tienen un valor suficiente como para suscitar acciones de regeneración. Si en casos bien conocidos y pioneros como los de Bilbao o Barcelona la aprobación de un Plan Estratégico fue el marco adecuado para impulsar tales actuaciones, en otros se ha tratado de proyectos específicos de renovación urbana, no integrados en actuaciones de mayor escala.

En todos los casos, el proceso de renovación se inició con actuaciones destinadas a eliminar las ruinas industriales no recuperables, mejorar la accesibilidad externa y la conexión con los restantes sectores de la ciudad, así como descontaminar el suelo. A eso se sumaron, a menudo, actuaciones en materia de restauración paisajística,

destinadas a reducir las *externalidades* negativas acumuladas, tanto en que esas áreas se encontraban en plena actividad, como tras su abandono.

Operaciones de marketing urbano han ayudado, a menudo, a modificar la percepción social y empresarial sobre esos espacios recuperados, destacando la oportunidad de construir sobre ellos un nuevo modelo de ciudad, acorde con las exigencias y demandas de nuestro tiempo.

A partir de esa base común, las trayectorias seguidas por las ciudades en esta materia han sido muy diversas:

- En unos casos, se llevaron a cabo intervenciones tendentes, tan solo, a flexibilizar la normativa urbanística para hacer posible la recalificación del suelo y así convertirlo en residencial de alta densidad, como respuesta a las tensiones especulativas –sobre todo en la última década- que aprovecharon la fuerte demanda de viviendas y las rentas de situación de espacios ahora centrales para generar nuevos desarrollos residenciales poco generadores de nuevos empleos.
- En otros casos, en cambio, se plantearon operaciones de mayor calado, que a la construcción de viviendas han unido la construcción de grandes equipamientos (museos, palacios de congresos, bibliotecas...), que pretendieron tener un carácter emblemático y convertirse en seña de identidad de la nueva ciudad.

Así, por ejemplo, la operación *Pasillo Verde Ferroviario*, desarrollada en Madrid durante la última década del siglo pasado, ha resultado ser un buen exponente del primer tipo. El proyecto inicial consistió en la transformación del distrito de Arganzuela, situado en el sector sur de la *almendra central* de la ciudad, aprovechando las

estaciones ferroviarias y las áreas contiguas ocupadas por fábricas, almacenes y depósitos, que se disponían a lo largo del ferrocarril de cintura construido en el último tercio del siglo XIX, procediendo a su soterramiento y recuperación para el transporte de pasajeros en sustitución del de mercancías.

Si en un principio la actuación mantenía cierta diversidad de usos, al combinar la presencia de zonas verdes a lo largo de un gran paseo central, con áreas destinadas a viviendas, oficinas y equipamientos públicos (deportivos, asistenciales, culturales), manteniendo una densidad edificatoria moderada, las sucesivas transformaciones del proyecto alteraron de modo sustancial sus resultados finales. Se produjo así un progresivo aumento de la edificabilidad, se recalificaron para vivienda buena parte de los espacios destinados a oficinas y los equipamientos se han ido construyendo de forma paulatina.

El principal distrito industrial de Madrid hasta hace medio siglo ha quedado en uno de los que presenta hoy una más baja relación de empleos en relación a su volumen de residentes, transformando de forma drástica tanto su función como su morfología, hasta perder sus anteriores señas de identidad dentro de la ciudad. Es indudable que con ello se ha mejorado la calidad ambiental y la imagen urbana de este sector de la ciudad, pero tal vez se perdió una oportunidad para reutilizar una parte de ese suelo en operaciones similares a las emprendidas por otras grandes ciudades, que han dado mayor peso a la implantación de nuevas empresas y de otras instituciones t equipamientos relacionados con la innovación y la sociedad del conocimiento.

Entre los ejemplos del segundo tipo, puede mencionarse la actuación emprendida por la sociedad pública *Bilbao Ria 2000*, destinada a lograr una transformación radical del tramo final del Nervión y sus márgenes. Para ello se planteó un plan estratégico que contaba entre sus objetivos la regeneración de las zonas industriales y

portuarias, ya muy degradadas, la descontaminación de la ría, la renovación del parque de viviendas y la localización de edificios emblemáticos, destinados a incrementar la centralidad económica, social y cultural de la metrópoli bilbaína.

Dentro de un proyecto de gran envergadura y de ámbito metropolitano, pueden destacarse operaciones como la realizada en el sector de Abandoibarra, sobre un área de 34,8 hectáreas en pleno centro urbano, donde se han ubicado nuevos símbolos de la ciudad, sobradamente conocidos hoy, como el *Museo Guggenheim* y el *Palacio de Congresos y de la Música*, junto a espacios de oficinas, comerciales, viviendas de calidad y un paseo a lo largo de la ría. Debe destacarse la concertación entre los gobiernos central, autonómico y local, junto con una serie de grandes operadores de suelo afectados (RENFE, Astilleros Euskalduna...), como soporte de la operación.

A una escala espacial inferior, merecen también una mención específica los proyectos realizados desde la perspectiva de la Arqueología Industrial para elaborar inventarios del patrimonio industrial heredado por determinadas ciudades. A eso se han sumado numerosas actuaciones de recuperación de viejas fábricas para su utilización en usos alternativos, ajenos por completo también ahora a la actividad industrial, que abarcan desde centros culturales (museos, bibliotecas, archivos, teatros...), a comerciales y de ocio. Los objetivos declarados de estas acciones, consistentes en apoyar la regeneración y dinamización de espacios en declive, al tiempo que se conserva para las generaciones futuras la memoria de su pasado o se mejora la dotación de equipamientos públicos, parecen haber calado en un número creciente de sociedades urbanas, así como de gobiernos locales y autonómicos, a medida que se han hecho evidentes las vinculaciones existentes entre la puesta en valor del patrimonio y el desarrollo local.

Por último, distinto sentido tiene la reutilización de algunos inmuebles industriales para construir *lofts* de uso residencial, asociados a un segmento de demanda muy específico pero emergente. Si bien la idea original supone la reforma de un antiguo edificio, no es infrecuente que, al calor de la creciente demanda de la última década, hayan surgido operaciones en donde se produce el derribo de inmuebles fabriles de muy baja calidad y en grave estado de deterioro, para levantar sobre ellos una nueva edificación que pretende imitar las condiciones originarias de este tipo de oferta. Allí donde la normativa urbanística no se ha modificado y aún sigue calificando el suelo como industrial, estas promociones rozan, a menudo, la ilegalidad y deben camuflar el verdadero destino del edificio a la hora de solicitar las licencias municipales necesarias para el inicio de las obras o para su ocupación por sus nuevos residentes.

# RENOVACIÓN URBANA Y CAMBIOS DE USO SOBRE SUELO INDUSTRIAL Y FERROVIARIO-PORTUARIO

## 1. Denominación y ubicación Web

**Bilbao Ría2000**

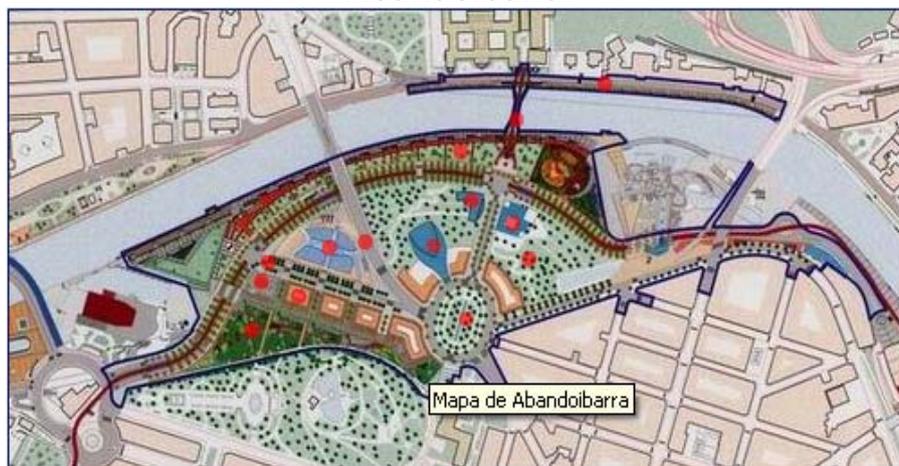
<http://www.bilbaoria2000.org/ria2000/index.htm>

## 2. Localización – Ámbito territorial de actuación

Ciudad de Bilbao y municipios de Baracaldo y Basauri. Espacios próximos a la ría del Nervión (*waterfront*), sobre todo en su margen izquierda, con las principales áreas de actuación localizadas allí donde convergen infraestructuras ferroviarias, portuarias, inmuebles industriales, o almacenes/depósitos, abandonados en gran parte.

Áreas:

**Abandoibarra:**



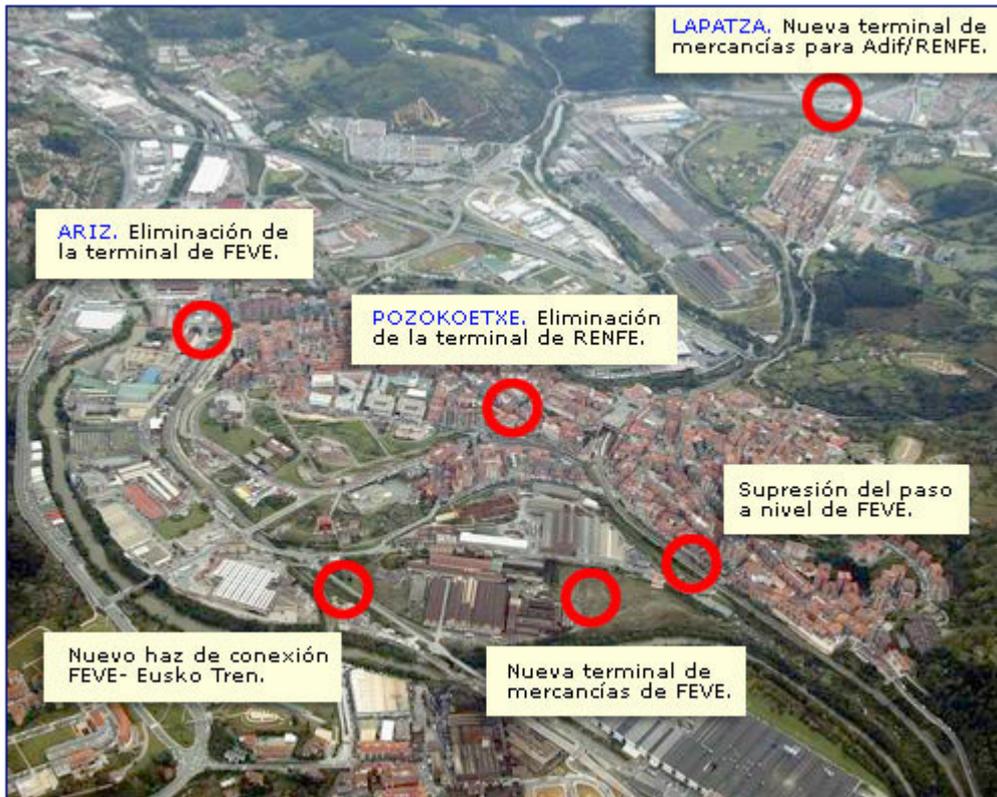
**Ametzola**



## Barakaldo



## Basauri



### Infraestructuras ferroviarias



Fuente: Web Bilbao Ría2000

### 3. Situación del proyecto y fases

|                           |                          |               |                                     |            |                          |
|---------------------------|--------------------------|---------------|-------------------------------------|------------|--------------------------|
| En Proceso<br>Desde 1992. | <input type="checkbox"/> | En Desarrollo | <input checked="" type="checkbox"/> | Finalizado | <input type="checkbox"/> |
|---------------------------|--------------------------|---------------|-------------------------------------|------------|--------------------------|

#### 4. Ámbito sectorial de actuación

Continuando la labor iniciada por el consorcio *Bilbao Metrópoli-30* y las acciones emprendidas tras la aprobación del *Plan Estratégico*, su misión es, desde principios de los 90, la de "recuperar zonas degradadas o áreas industriales en declive del Bilbao metropolitano, contribuyendo a un desarrollo equilibrado y a la mejora de la cohesión urbana".

Supone un cambio de usos, que exigió la modificación de la normativa urbanística y la concertación entre los diferentes propietarios del suelo implicados. Frente a la simple sustitución por usos residenciales –los más demandados en la última década– el proyecto ha implicado la apuesta por un tejido urbano diversificado funcionalmente y que mantiene cierto volumen de empleo, buscando aumentar también la cualificación del mismo.

Al tiempo, la operación ha servido para modificar la propia imagen urbana y profundizar en su internacionalización. Para lograrlo, una parte sustancial de los grandes paquetes de suelo liberados se destinan a actividades terciarias (inmuebles de oficinas representativos) y equipamientos emblemáticos, junto a viviendas de calidad y nodos dentro de la red metropolitana de infraestructuras (intercambiadores multimodales de transportes). También se han eliminado las barreras urbanas para abrir la ciudad a la Ría, lo que conlleva una operación de regeneración del paisaje urbano, con impacto sobre la calidad de vida y la accesibilidad interna en la ciudad.

Algunas de sus actuaciones más importantes en la ciudad de Bilbao son:

- Abandoibarra: actuación sobre 348.500 m<sup>2</sup> situados en pleno corazón de Bilbao que ha supuesto la remodelación urbana de un espacio que está concebido para convertirse en el centro neurálgico de la ciudad, por la concentración de sedes empresariales y centros direccionales.
- Ametzola: operación de regeneración urbana sobre una superficie de 110.000 m<sup>2</sup> ocupada antiguamente por estaciones ferroviarias de mercancías y que ahora se ha convertido en un espacio residencial con 750 viviendas y 36.000 m<sup>2</sup> de zonas verdes. Se trata de un espacio plenamente conectado al resto de la trama urbana y dotado de una buena accesibilidad por transporte público gracias a la nueva estación de Cercanías.

- Bilbao la Vieja: barrio que forma parte del casco histórico de Bilbao con un importante nivel de deterioro social y urbano. El Ayuntamiento trata de recuperar este espacio mediante un plan de regeneración urbana integral, en colaboración con el Gobierno Vasco y la diputación Foral de Bizkaia. La empresa pública Bilbao Ría 2000 interviene en este plan a través de una serie de proyectos de regeneración urbana en espacios muy concretos, con un presupuesto de 18 millones de euros. Estos fondos proceden de las plusvalías generadas con la recalificación de terrenos en Abandoibarra. De esta forma, una empresa pública contribuye al equilibrio territorial de la ciudad al invertir sobre espacios deprimidos la riqueza generada en espacios de oportunidad de otros ámbitos urbanos.

#### 5. Organismos implicados en la gestión (tareas de c/u...)

BILBAO Ría 2000 es una Sociedad Anónima de capital público, constituida a partes iguales por la Administración del Estado, a través de empresas dependientes de la misma: SEPES- Entidad Pública Empresarial de Suelo-, Autoridad Portuaria de BILBAO, ADIF y FEVE, así como por las Administraciones Vascas (Gobierno Vasco, Diputación Foral de Bizkaia, y los Ayuntamientos de Bilbao y Barakaldo).

## 6. Coste estimado de la operación

Los gastos ejecutados durante el ejercicio 2007 (último con datos accesibles) muestran la diversidad de áreas afectadas, en donde buena parte de las inversiones corresponden ya a actuaciones de mantenimiento.

| <b>Ámbitos actuación</b>      | <b>Importe Total Previsto</b> | <b>Ejecutado a 31/12/07</b> |
|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Alhóndiga                     | 53,05                         | 17,86                       |
| Basauri                       | 60,81                         | 1,26                        |
| Abandoibarra                  | 207,04                        | 174,76                      |
| Ametzola                      | 97,22                         | 80,50                       |
| Bilbao La Vieja               | 20,07                         | 16,36                       |
| Infraestructuras Ferroviarias | 30,20                         | 23,67                       |
| Variante Sur Ferroviaria      | 117,22                        | 117,22                      |
| Mercado de la Ribera          | 0,04                          | 0,04                        |
| Recuperación borde de Ría     | 3,01                          | -                           |
| Señalética                    | 3,01                          | 0,60                        |
| Barakaldo                     | 238,83                        | 128,61                      |
| Basurto-Olabeaga              | 245,21                        | 62,61                       |
| Estudios y Análisis           | 0,32                          | 0,27                        |
| Gastos Generales              | 75,33                         | 28,24                       |
| <b>Total</b>                  | <b>1.151,36</b>               | <b>652,00</b>               |

## 7. Elementos innovadores de la operación / proyecto (interés para Madrid)

- Enfoque global: BILBAO Ría 2000 se ocupa de coordinar y ejecutar diversas actuaciones que integran urbanismo, transporte y medio ambiente, superando la organización departamental, habitual en el funcionamiento de las administraciones públicas. Son proyectos desarrollados con un enfoque global y que se ajustan a las directrices de planificación urbana determinadas por las autoridades urbanísticas y conllevan un esfuerzo de concertación continuado desde hace casi dos décadas.

- Se trata de un modelo de financiación propio del denominado *urbanismo concertado*, basado en la plusvalía que genera el suelo sobre el que actúan: BILBAO Ría 2000 se creó con una aportación de capital por valor de 1,8 millones de euros (300 millones de pesetas). Los accionistas de la Sociedad, todos ellos Instituciones o empresas públicas, ceden los terrenos de su propiedad en las zonas centrales de Bilbao y Barakaldo, al tiempo que los Ayuntamientos recalifican los suelos. Con esta base, BILBAO Ría 2000 invierte en la urbanización de estos suelos y vende las parcelas correspondientes de forma que pueda financiar sus actuaciones (Fuente: Web Bilbao Ría2000).

### 3.3. Creación de polos de innovación en áreas centrales (*iHubs*).

Un tercer tipo de estrategia de promoción sobre el suelo ocupado por antiguas áreas manufactureras, cada vez más frecuente en el caso de las grandes ciudades, se orienta a su reutilización para albergar zonas de actividad mejor adaptadas al modelo de *economía del conocimiento* emergente en las grandes regiones metropolitanas del sistema urbano europeo y español. Pretenden convertirse en un tipo de política de promoción idónea para avanzar en la construcción de lo que en los últimos años suelen calificarse como *ciudades inteligentes*, *ciudades del conocimiento* o *ciudades creativas*.

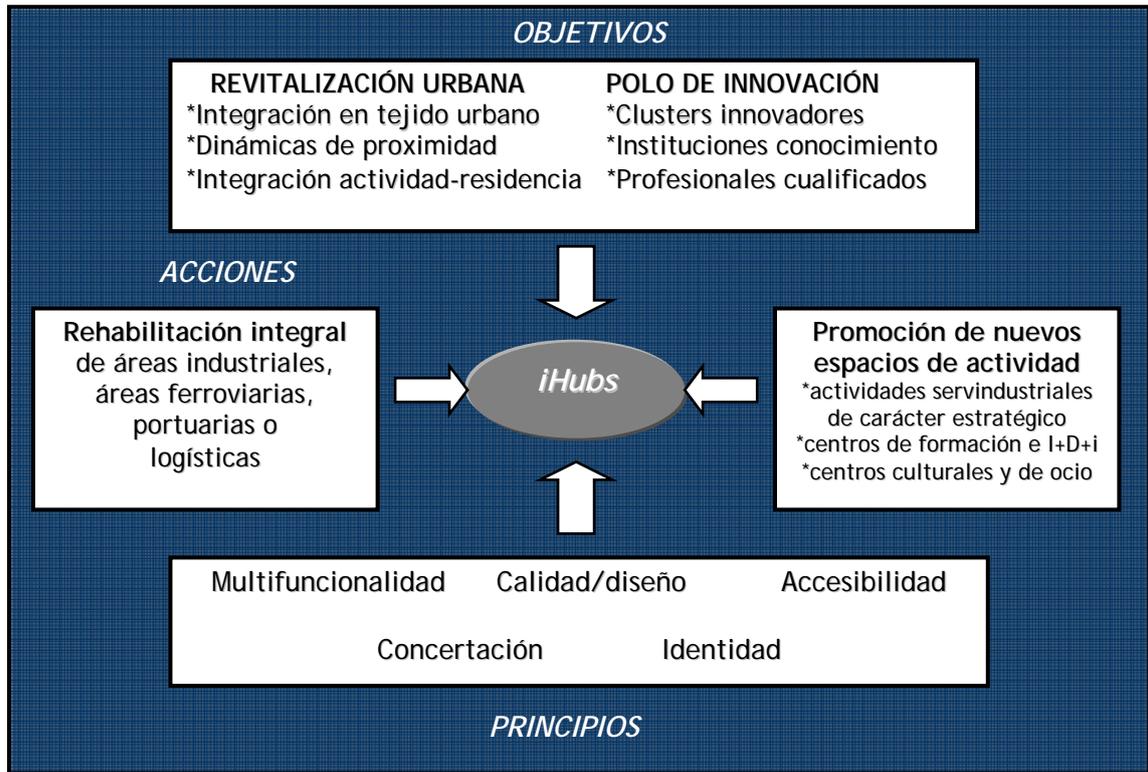
Este tipo de operaciones no cuenta con una denominación suficientemente reconocida y estandarizada para definir las. En los últimos años ha surgido la referencia a polos o aglomeraciones de innovación (*innovation hubs*), que en la literatura especializada ha dado origen a un término aún poco usual como el de *iHubs*. En España son aún muy pocos los ejemplos al respecto, por lo que su caracterización ha debido basarse en otras experiencias internacionales.

Tal como muestra el diagrama de la figura 2, cualquiera que sea su denominación, estas actuaciones tienen en común ciertos objetivos, suelen aplicar determinados tipos de acciones para alcanzarlos y se inspiran en algunos principios generales que orientan los proyectos.

El objetivo declarado de estos proyectos es doble. Por un lado, propiciar actuaciones de revitalización en el interior de las ciudades, que puedan aprovechar el potencial que suponen tejidos urbanos densos, con ventajas derivadas de su proximidad a las principales áreas de centralidad (centros financieros y de negocios, centros administrativos, etc.), mediante operaciones capaces de integrar residencia, trabajo y servicios. Por otro lado, se trata de favorecer el surgimiento de espacios de innovación y creatividad en esas áreas

interiores, mediante la atracción de cluster innovadores, demandantes de capital humano cualificado y relacionados con instituciones de conocimiento de la propia ciudad.

Figura 2. Espacios de innovación en áreas centrales de la ciudad.



Fuente: Elaboración propia.

Frente a los parques científicos y tecnológicos, que suelen corresponder a espacios de nueva promoción en periferias urbanas o metropolitanas con suelo abundante, baja densidad y elevada calidad ambiental, este otro tipo de promociones buscan aprovechar las potencialidades de espacios consolidados, aumentando la calidad de sus infraestructuras físicas –en especial las digitales-, su accesibilidad, la imagen del entorno y su sostenibilidad. En ocasiones, la falta de un paquete de suelo de suficiente dimensión como para albergar todo el proyecto conduce a identificar un área de la ciudad, en la que se concentran actuaciones puntuales, no necesariamente contiguas, pero

que forman parte de una operación unitaria, con una *imagen de marca* común. Una imagen nueva para espacios tradicionales, que pueda combinar las ventajas combinadas de ambas características y se convierta en un activo para las empresas instaladas.

A las tareas propias de la rehabilitación, ya mencionadas, se suma ahora en estos proyectos su ocupación por todo un conjunto de actividades que tienen en común ser intensivas en conocimiento y empleo cualificado, lo que parece asegurar una mayor resistencia a la deslocalización. A este respecto, deben destacarse algunas ideas básicas a tomar en cuenta:

- Aunque el tipo de actividades varía según los casos, es habitual su especialización temática, para favorecer tanto su identidad entre los múltiples espacios de actividad existentes en las grandes ciudades como, sobre todo, para conseguir mayor visibilidad externa, más factible si se le dota de cierta singularidad.
- Frente a un cierto determinismo tecnológico, que en las últimas dos décadas identificó los espacios de innovación con las nuevas tecnologías de información y comunicación de forma casi exclusiva, estas áreas proponen una visión algo más amplia. Se trata de atraer actividades basadas en el conocimiento, pero incluye también a las industrias y servicios culturales (desde el ámbito editorial y de los medios de comunicación, al sector audiovisual y multimedia, el diseño y la moda, etc.), junto a otros servicios como los que giran en torno a la salud y las ciencias de la vida.
- Parece conveniente su vinculación a cluster en los que la ciudad presenta ya determinadas fortalezas y un tejido empresarial relativamente consolidado, que pueda apoyar y liderar sus primeras etapas de funcionamiento, lo que otorga

importancia a contar con buenos diagnósticos previos sobre las actividades que puedan resultar estratégicas para esa ciudad, más allá de la simple asunción de modelos imitados.

- Es habitual la complementariedad con diversos servicios y equipamientos de apoyo, públicos o privados, desde centros de I+D+i y transferencia tecnológica, a servicios de consultoría avanzada, incubadoras o centros de empresas de base tecnológica, laboratorios, etc., junto a centros de formación especializada en las áreas de conocimiento vinculadas al *iHub*.
- Pero se trata de integrar también esos espacios de trabajo con un parque de viviendas de cierta calidad, en la que se pretende incluir cierta oferta pensada para profesionales o estudiantes que realicen estancias breves. Todo ello conduce a incluir en las operaciones áreas donde se concentren servicios al consumo, junto a otros culturales y de ocio (centros de reuniones y eventos, museos, galerías de arte, etc.), con buenas conexiones en transporte público.

La proximidad entre centros con potenciales vinculaciones pretende configurar una efectiva *comunidad de aprendizaje*, que permita incorporar desde tareas de formación, hasta la construcción de redes de colaboración, bien esporádicas en torno a proyectos concretos o, si es posible, estables, fundamentales para la transmisión de conocimientos tácitos y no formalizables. Por ejemplo, el Digital Hub de Dublín se define como “una comunidad de personas –artistas, investigadores, educadores, tecnólogos, empresarios y consumidores– que trabajan juntos para generar productos o servicios innovadores y de éxito”. En suma, tal como han planteado los modelos de triple hélice, habituales en los estudios sobre sistemas de innovación, se pretende así la concertación, en un espacio concreto y de características bien definidas, de actores gubernamentales (principalmente locales y

autonómicos), empresas e instituciones ligadas al conocimiento (universidades, OPIs, etc.).

Los principios generales en que se enmarcan, por tanto, estas operaciones, suelen ser los de multifuncionalidad, calidad, diseño y buena accesibilidad del espacio construido, junto a concertación en su promoción y gestión, e identidad propia que le permita singularizarse frente a la competencia interurbana.

Este último aspecto pone de manifiesto la importancia de una gestión integrada del proyecto, para lo que se hace a menudo conveniente la creación de un organismo específico –bien dependiente de alguna instancia gubernamental o de carácter mixto- que lleva a cabo las tareas de promoción del proyecto, captación de potenciales usuarios, empresas e instituciones, así como el mantenimiento de labores de animación una vez el proyecto está en marcha (organización de reuniones y encuentros internacionales, creación de foros de colaboración con organizaciones de la propia ciudad, apoyo a proyectos conjuntos entre los instalados en el área, etc.

El ejemplo más aludido, hasta el momento, en el caso español que puede vincularse a este modelo de actuación promotora, cuyo objetivo inicial fue la reutilización de una antigua zona industrial para reconvertirla en un nuevo espacio tecnológico, es el proyecto *Distrito 22@ Barcelona*, impulsado principalmente por el Ayuntamiento de Barcelona. Busca la transformación –mediante la colaboración entre los sectores público y privado- de 200 hectáreas de suelo industrial del Poblenou, en la prolongación de la Diagonal, sustituyendo buena parte de los inmuebles existentes, en franco proceso de deterioro, a favor de una concentración estratégica de actividades intensivas en conocimiento, junto a viviendas, equipamientos y zonas verdes.

Su originalidad radica en pretender la localización de un polo de innovación en un espacio central de la aglomeración, dentro de la

estrategia *Barcelona, Ciudad del Conocimiento*. La actuación se enmarca en el intento de reforzar el modelo de *ciudad compacta*, favoreciendo un aumento de la densidad respecto a la preexistente para favorecer usos intensivos del suelo, al tiempo que se apuesta por la integración de actividades diversas como medio de potenciar la interacción y la complementariedad de usos en el espacio y el tiempo (centros de I+D+i, oficinas, industria urbana auxiliar, hoteles, viviendas...). No obstante, los sectores que se quieren atraer son el de tecnologías de información y comunicación, audiovisual y de biociencias, junto a centros universitarios.

Pese a las críticas también suscitadas por el proyecto y la oposición de un movimiento vecinal que considera amenazada buena parte del patrimonio industrial y cultural del Poblenou, además de considerarlo una operación principalmente inmobiliaria, con efectos en la sustitución social en el entorno, el *Distrito 22@* supone una propuesta innovadora, cuyos resultados finales aún exigirán algunos años para su maduración.

## Estrategias de promoción de espacios para la innovación en el tejido urbano.

### 1. Denominación y ubicación Web

**22@Barcelona**

<http://www.22barcelona.com/>

### 2. Localización – Ámbito territorial de actuación

El proyecto 22@ se localiza en el barrio del Poblenou, al este del término municipal de Barcelona. Ocupa una superficie de 198,2 Ha., lo que supone un total de 115 manzanas del ensanche de la ciudad.

Consolida operaciones de regeneración y reequilibrio territorial realizadas con anterioridad en este sector de la aglomeración metropolitana próximo al río Besós, que tuvieron como principales precedentes la construcción de la *Villa Olímpica* y el *Forum de las Culturas*.





3. Situación del proyecto y fases

|            |                          |               |                                     |            |                          |
|------------|--------------------------|---------------|-------------------------------------|------------|--------------------------|
| En Proceso | <input type="checkbox"/> | En Desarrollo | <input checked="" type="checkbox"/> | Finalizado | <input type="checkbox"/> |
| Desde 2001 |                          |               |                                     |            |                          |

#### 4. Objetivos y ámbito de actuación

El *distrito 22@ Barcelona* es, al mismo tiempo, un proyecto de regeneración urbana y de promoción de espacios para la innovación, mediante el que se pretende transformar el barrio del Poblenou –una antigua zona industrial en declive, con altos niveles de deterioro- en el “distrito de la innovación” de Barcelona a partir de la concentración y desarrollo de actividades intensivas en conocimiento. Plantea la posibilidad de aprovechar las ventajas potenciales de un espacio inmerso en un tejido urbano denso y próximo al centro de la ciudad, rentabilizando esas dinámicas de proximidad con respecto a sedes empresariales, instituciones públicas, universidades, etc., que se localizan en el entorno.

El proyecto persigue tres tipos de objetivos complementarios:

- Se trata, por un lado, de un proyecto de renovación urbana que responde a la necesidad de recuperar el dinamismo económico y social de Poblenou, creando un entorno diverso y equilibrado, donde los espacios productivos pretenden convivir con viviendas, tanto de precio libre como de protección oficial, equipamientos y zonas verdes que mejoran la calidad de vida y de trabajo.

- Se trata, por otra parte, de un proyecto de dinamización basado en potenciar la economía del conocimiento, que busca transformar el Poblenou en una importante plataforma científica, tecnológica y cultural, capaz de concentrar un elevado volumen de empleos y residentes de cierta cualificación, junto a los servicios asociados.

- Finalmente, se trata de un proyecto de renovación social que apunta a favorecer la interrelación entre los diferentes profesionales que trabajan en la zona e impulsar y apoya los proyectos innovadores que fomentan la colaboración entre empresas, instituciones, vecinos y entidades de ámbitos sociales, educativos y culturales.

En estos dos últimos aspectos, el desarrollo del proyecto ha suscitado cierta controversia y la oposición de algunas asociaciones vecinales y colectivos ciudadanos que cuestionan esa efectiva capacidad de integración, señalando que la revalorización del suelo y los inmuebles ha provocado efectos de expulsión/sustitución, tanto de grupos sociales de baja renta, como de pequeñas empresas industriales e, incluso, talleres de artistas y artesanos allí afincados con anterioridad.

Desde el punto de vista sectorial, la actuación se centra en la creación de cuatro tipos de *clusters*:

**1. Cluster "Media"** (industrias culturales): A partir de la consideración del sector de las industrias culturales como una opción estratégica de la ciudad, tanto por su dinamismo económico como por su interés cultural y su contribución a la difusión de la *marca Barcelona*, el distrito 22@ impulsa la creación de un *cluster Media* que busca aglutinar los principales agentes públicos y privados del sector audiovisual con el objetivo de mejorar la competitividad y la proyección internacional.

**Principales empresas e instituciones instaladas:** Mediapro, RNE, Barcelona TV, CAC (Consejo Audiovisual de Catalunya). El núcleo de la primera fase lo constituye el Parc Barcelona Media ([www.parcbarcelonamedia.com](http://www.parcbarcelonamedia.com)) creado a partir de la colaboración público-privada.

**2. Cluster TIC** (Tecnologías de la Información y la Comunicación): el impulso a la formación de un cluster TIC se apoya en un conjunto de proyectos que aportan elementos de valor a las empresas instaladas:

- Centro de Transferencia Tecnológica promovido por la Conselleria de Trabajo e Industria de la Generalitat.
- Espacios para PYMES del sector TIC, con la construcción de dos edificios de oficinas en alquiler -22@ y MediaTIC Building- dotados de servicios específicos para este tipo de empresas.

**Principales empresas e instituciones instaladas:** Indra, T-Systems, Telefónica I+D, Yahoo Europe, Casio, Orange, ONO, Comisión Nacional del Mercado de las Telecomunicaciones.

**3. Cluster TecMed** (Tecnologías Médicas) orientado a potenciar la creación y crecimiento de empresas relacionadas con la biotecnología y la ingeniería biomédica. Acciones:

- Desarrollo de espacios específicos (oficinas y laboratorios de investigación)
- Convenios de colaboración con las principales agentes del sector de tecnologías médicas y con Universidades (Universidad de Barcelona, Universidad Politécnica de Cataluña)

**Principales empresas e instituciones instaladas:** Sanofi Aventis, Telemedicina, Novartis, Camp i Jové, Banc de Sang y Teixits.

**4. Cluster Energía:** El impulso al sector de la energía en el proyecto 22@ se apoya en la localización del *Campus Tecnológico y empresarial de Barcelona* (b\_TEC) estructurado en cuatro divisiones: tecnologías de la energía, la movilidad, el agua y el sector de arquitectura y urbanismo.

## 5. Organismos implicados en la gestión (tareas de c/u...)

La agencia de desarrollo económico 22ARROBA BCN S.A.U., sociedad municipal creada por el Ayuntamiento de Barcelona en 2001, es la encargada de su gestión, tanto en la fase inicial de diseño y puesta en marcha del proyecto, como hasta la actualidad.

Mantiene una amplia red de convenios de colaboración con instituciones de conocimiento, centros universitarios, y organizaciones sectoriales

## 6. Coste estimado de la operación

Inversión del plan de infraestructuras: 180 millones de euros.

## 7. Elementos innovadores de la operación / proyecto

- Uno de los elementos más interesantes del proyecto lo constituye el carácter integral de la estrategia seguida que combina un proceso de regeneración del tejido urbano de áreas de antigua industrialización –vivienda, espacios públicos, patrimonio histórico, equipamiento- junto a la dinamización económica del distrito mediante usos compatibles (actividades no molestas ni contaminantes).

- Elevada concentración en un espacio de alta centralidad en la ciudad de actividades intensivas en conocimiento (más de 1100 empresas e instituciones públicas y privadas relacionadas con las TICs, industrias culturales, tecnología bio-médica y energía). El distrito reúne ya hasta 10 centros de formación superior (25.000 estudiantes) y 9 centros de I+D+i (más de 1200 investigadores).

- Esfuerzo de marketing urbano, que ha situado esta operación en la bibliografía internacional sobre experiencias de creación de polos para la innovación (*iHubs*), contribuyendo así a reforzar la marca impulsada desde el Ayuntamiento sobre “Barcelona, ciudad del conocimiento”, con potenciales efectos sobre la atracción de inversores.

## 1. Denominación y ubicación Web

### Milla Digital de Zaragoza

<http://www.milladigital.es/espanol/home.php>

## 2. Localización



El proyecto se localiza en una franja de aproximadamente 1,5 Km. de longitud, abierta por el soterramiento de las vías ferroviarias entre la antigua estación de "El Portillo" y la nueva de "Delicias" (AVE). Ese espacio, de elevada centralidad en la ciudad, concentrará actividades intensivas en conocimiento, junto a un urbanismo de gran calidad e infraestructuras avanzadas de telecomunicaciones de las que se beneficiarán tanto los vecinos residentes como las empresas. Esprevisible la generación de efectos difusores en el entorno próximo, lo que ampliará el área urbana afectada.

### 3. Situación del proyecto y fases

|                                               |                          |               |                                     |            |                          |
|-----------------------------------------------|--------------------------|---------------|-------------------------------------|------------|--------------------------|
| En Proceso                                    | <input type="checkbox"/> | En Desarrollo | <input checked="" type="checkbox"/> | Finalizado | <input type="checkbox"/> |
| Desde 2004 (Constitución del Comité Director) |                          |               |                                     |            |                          |

### 4. Objetivos

- La *Milla Digital* de Zaragoza es un proyecto que, en la línea del modelo 22@, combina los objetivos de regeneración urbana y de promoción económica con base en la creación de espacios innovadores.
- Se pretende complementar la mejor accesibilidad (tren de alta velocidad) y visibilidad -*Expo 2008*; candidatura a *Ciudad de la Cultura, 2016*- actual de la ciudad con una nueva identidad capaz de proyectarla internacionalmente como "ciudad de la innovación y el conocimiento".
- Se trata, por tanto, de:
  - reafirmar a la ciudad como centro regional de innovación tecnológica;
  - conseguir que la población local sea capaz de usar y desarrollar las tecnología de la información;
  - activar espacios urbanos actualmente infrautilizados, combinando usos residenciales, empresariales, institucionales y de equipamiento

### 5. Ámbito de actuación

Desde el punto de vista urbanístico, el proyecto apunta, por un lado, a incorporar al tejido urbano una valiosa extensión de terreno en la ciudad y, por otro, a revitalizar una de las zonas más degradadas de la ciudad, el barrio de San Pablo, adyacente a la misma.

- Se trata de construir un "espacio público digital" que incorpora tanto elementos físicos como intangibles que, básicamente, hacen referencia a la infraestructura digital planificada para el área. El proyecto urbanístico se articula en torno a tres espacios:

**El Portillo**, emplazamiento de la antigua estación de ferrocarril, consistirá en un espacio abierto de servicios comunitarios combinado con oficinas privadas y viviendas. Entre las actuaciones a desarrollar en El Portillo destaca el *Museo de la Milla* orientado a la familiarización del ciudadano con la cultura digital y el *Caixa Forum*, que comienzan a construirse en la actualidad.

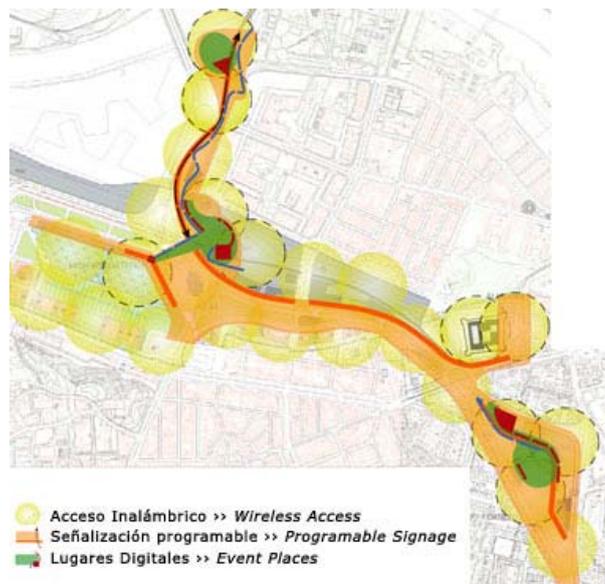
**El parque de La Almozara**, conectado a la estación de Delicias mediante un nuevo puente peatonal, apunta a proporcionar una nueva imagen de la ciudad mediante la creación de un espacio altamente visible de equipamientos públicos e infraestructuras. Entre las actuaciones a desarrollar en La Almozara destacar el *Centro de Arte y Tecnología*.

El **Paseo del Agua** conecta ambos espacios, vertebrando la zona y conectándola con el espacio creado para la *Expo 2008*.

- Ese entorno constituye la base para la creación de un *Campus Digital* al servicio de empresas y ciudadanos apoyado en la densificación de contenidos digitales:

- Infraestructura básica:

- se ha proyectado dotar a la zona con una potente red de telecomunicaciones que incluye una red troncal de fibra óptica de 10 Gb/s, y red de fibra óptica hasta el hogar (100 Mb/s) y 50 Mb/s por empleado en los espacios para empresas.
- El acceso inalámbrico proporcionará un nivel base de servicios para los espacios públicos, ofreciendo conectividad libre ubicua a Internet. Los servicios basados en la localización proporcionarán también contenidos personalizados a medida que estén disponibles para los abonados a través del teléfono móvil o del PDA en lugares clave.



- Otros elementos digitales:

- Mobiliario urbano inteligente: quioscos multimedia y espacios avanzados de visualización en el espacio público
- Gestión domótica de servicios comunes de vigilancia, acceso, ahorro energético e información para todos los edificios.

Estos servicios serán complementados por otros tales como: paradas de autobús interactivas, fachadas y pantallas digitales, toldos digitales y aparcamientos inteligentes

Desde 2003, el proyecto de desarrollo urbanístico de los entornos de El Portillo y Delicias, fue incorporado en una estrategia para favorecer a transición del tejido productivo local hacia la llamada *Economía del Conocimiento*.

Aunque los sectores de actividad no se encuentran hasta el momento completamente definidos, se plantea, en términos generales, una especialización de la *Milla* en torno a tres ejes de acción:

- **Formación.** Con base en la elevada accesibilidad desde las principales capitales españolas (AVE-Delicias) y la elevada dotación de infraestructuras en telecomunicaciones, se pretende albergar actividades relacionadas con la formación especializada para profesionales y directivos, cursos para posgraduados, *e-learning*, escuelas de negocios, nuevas universidades, etc. basadas en la combinación de formación a distancia y presencial.
- **Especialización en subsectores tecnológicos.** Algunos de los sectores considerados incluyen biotecnología, nutrición, software libre / código abierto, sistemas de información geográfica, nanociencia, biocomputación e informática gráfica avanzada.
- Incorporación de un núcleo de actividad dedicado a la **creación de contenidos y producción audiovisual**, considerado como un sector altamente estratégico para el proyecto. El mismo cuenta con el apoyo del *Centro de Tecnologías Avanzadas* recientemente inaugurado, y que incluye un programa de formación en actividades audiovisuales.

Para la concreción de esas acciones, el proyecto contempla la localización en el área de una serie de instituciones –locales o foráneas- cuyas actividades se centran en actividades innovadoras:

- Laboratorios de I+D de grandes empresas
- Sede de entidades científicas de carácter nacional
- Agencia Europea o institución similar relacionada con la investigación y la tecnología
- Escuelas universitarias (públicas o privadas)
- Centros de formación de postgrado
- Institutos universitarios de investigación
- Fundación Zaragoza Ciudad del Conocimiento
- Sociedad Milla Digital
- Museo de la Ciencia

En el momento actual se encuentra ya en marcha la construcción de un equipamiento emblemático en el contexto del nuevo espacio, como es el Edificio Zaragoza Bicentenario (ZAB) en el entorno de la estación del AVE "Delicias". Se trata de un edificio con 12.000 m<sup>2</sup> destinados a oficinas y que considerado la puerta de entrada a la *Milla Digital*.

En términos generales el proyecto contempla además tres tipos de edificaciones:

- **Edificios singulares de oficinas** –mono o multi empresariales- de alta calidad, destinados a albergar sedes de empresas de gran relevancia. Deberían estar situados en los lugares con mejor visibilidad de la zona y con la mayor cercanía posible a la estación del AVE, para que sea posible su acceso a pie.
- **Edificios de servicios empresariales:** centros de negocios, congresos, centros de demostración de productos y tecnologías, parques de microempresas con servicios comunes, hoteles, viveros empresariales, pequeñas oficinas de alquiler, telepuertos (hosting y housing informáticos), etc.
- **Equipamientos destinados a centros de formación superior** (centros universitarios, escuelas de negocios, etc.), investigación y desarrollo, divulgación científica, laboratorios, sedes de entidades relacionadas con la innovación y la tecnología, etc.

Tanto desde el punto de vista del equipamiento productivo como del de las viviendas, el proyecto contempla espacios adaptados a las tendencias marcadas por la nueva economía.

- Resulta novedosa la reserva de superficie para oficinas satélite de empresas sin presencia significativa en Zaragoza («drop in centers»), donde pueda trabajar cualquier empleado de la empresa propietaria bajo reserva.
- Los proyectos urbanísticos contemplan, por tanto, la inclusión de viviendas de alquiler, apartamentos para profesionales desplazados temporalmente a la ciudad y residencia para estudiantes e investigadores.

## 6. Organismos implicados en la gestión (tareas de c/u...)

La gestión del Proyecto Milla Digital está a cargo de la Concejalía de Ciencia y Tecnología del Ayuntamiento de Zaragoza.

Participan también directamente:

- Sociedad Zaragoza Alta Velocidad (Ministerio de Fomento y *RENFE*)
- Gobierno de Aragón

## 7. Elementos innovadores de la operación / proyecto

- El proyecto constituye una iniciativa sumamente importante para reforzar el contenido territorial de otras como la llegada del AVE a Zaragoza, o la creación de la *Expo 2008*.

- Al igual que en el caso 22@ de Barcelona, uno de los elementos destacables del proyecto lo constituye el carácter integral de la estrategia seguida, en la que la dinamización económica de la ciudad y su proyección externa como ciudad de la innovación y el conocimiento va acompañada de una especial atención a la creación de un espacio público de calidad destinado al conjunto de la ciudadanía.

- En ese sentido, es destacable que gran parte del contenido tecnológico del proyecto está orientado a la mejora del nivel de vida de la población y a favorecer la incorporación del ciudadano a la sociedad del conocimiento.

- Se trata de integrar actuaciones puntuales dentro de un área de la ciudad que se redefine como espacio innovador desde diversos puntos de vista, favoreciendo también la propia imagen urbana.

- La creación de una Concejalía de Ciencia y tecnología supone, en ese mismo sentido, una apuesta inusual en el ámbito de la administración local, de especial interés siempre que se dote de contenido y recursos suficientes.

### **3. 4. Desarrollo de nuevas áreas de actividad: promoción de polígonos y parques empresariales.**

Junto a los procesos que buscan la transformación de los espacios industriales construidos en décadas pasadas, un segundo tipo de actuaciones corresponde a la promoción de nuevas áreas destinadas a albergar empresas en condiciones de calidad, accesibilidad y precio que favorezcan nuevas implantaciones, bien por relocalización dentro de la ciudad, o por nuevas inversiones. Si los primeros resultan de mayor importancia en grandes ciudades con tradición industrial y amplios espacios heredados para este uso, éstos tienen una presencia más generalizada y una distribución más dispersa, aunque alcanzan su mejor representación en aquellas ciudades y ejes de desarrollo urbano más dinámicos en las dos últimas décadas.

Este crecimiento de las áreas empresariales periféricas responde a la confluencia de varios factores:

- La demanda constante por parte de las empresas, tanto de las que buscan una relocalización más adecuada a las nuevas exigencias en materia de localización, como de las nuevas implantaciones en la ciudad
- La importancia de tres tipos de demanda empresarial que encuentran especiales dificultades para ubicarse en el interior de la trama urbana consolidada: aquellas que necesitan grandes superficies ocupadas de forma extensiva, las que plantean algún tipo de incompatibilidad con otros usos urbanos, o las pequeñas empresas necesitadas de locales en venta o alquiler a precios asequibles
- El interés de los gobiernos locales por promover nuevos tipos de espacios para dinamizar la actividad económica y mejorar la imagen de la ciudad en cuanto a la cantidad y, sobre todo, calidad de la oferta de suelo e inmuebles disponible.

La producción de suelo en zonas y polígonos industriales se caracterizó durante décadas por una cierta estandarización, variando tan solo el tamaño de las parcelas, la edificabilidad de las mismas o la calidad de la urbanización. Por el contrario, la diversificación de la oferta es ahora una de las tendencias más acusadas, con el objetivo de generar entornos capaces de acoger, tanto a microempresas en fase de consolidación, como a establecimientos de pequeñas dimensiones donde las empresas industriales realizan tareas diversas –a menudo no fabriles-, sin renunciar a la posible instalación de grandes factorías o de empresas auxiliares dedicadas al transporte o la logística.

La propia multiplicidad de denominaciones es reflejo de esa heterogeneidad, así como de la creciente especialización de unos espacios diseñados para albergar, de forma prioritaria, ciertas funciones específicas. De este modo, aunque la tradicional promoción de *polígonos industriales* convencionales, de promoción unitaria, no ha desaparecido, hoy coexiste con la de *parques industriales* destinados a mantener aún un predominio de actividades de fabricación, *parques empresariales* donde las oficinas para firmas industriales y, sobre todo, de servicios ganan protagonismo, o bien *plataformas logísticas* especializadas en el transporte y el almacenaje. No obstante, también proliferan los espacios de uso mixto, en donde coexisten todas esas funciones, situación que se aproxima a la denominación genérica de *zonas de actividad* utilizada, por ejemplo, en el caso francés. Puede hacerse una breve caracterización de los rasgos que mejor identifican cada uno de estos tipos.

Son numerosas las ciudades españolas que en los últimos años han mantenido una activa promoción de suelo industrial, pese al debilitamiento relativo de esta actividad. Su objetivo es, pues, generar una oferta suficiente, a precio asequible y con las infraestructuras adecuadas, que no desincentive posibles inversiones. Pero también propiciar la relocalización de empresas dispersas por la ciudad, o

ubicadas en antiguos polígonos afectados, en ocasiones, por proyectos de renovación que buscan eliminar las disfuncionalidades derivadas de esa coexistencia, al tiempo que aprovechar las rentas de situación generadas. En algunos casos, la calificación de suelo para polígonos y parques industriales en los recientes planes de ordenación urbana alcanza proporciones muy elevadas, tal como ocurre, por ejemplo, en ciudades como Burgos, que dispone de aproximadamente 1.500 hectáreas de suelo industrial en un término municipal de 10.700, donde el resto del suelo urbano apenas ocupa otras 1.800 hectáreas.

La transformación experimentada por las actividades productivas ha modificado las características de la demanda y obligado a reorientar el diseño interno de muchas de las nuevas promociones. Entre las tendencias más características, pueden señalarse las siguientes:

- Respecto a la planificación del espacio destinado a las empresas, se ha producido cierta mejora de la calidad, tanto urbanística como dotacional y ambiental. Frente al simple criterio de abaratar costes, son ya muchas las empresas que consideran su ubicación en un entorno adecuado como un activo que puede favorecer tanto su imagen como su funcionamiento. Si bien en algunos casos el cambio de denominación obedece tan sólo a fines publicitarios, la idea de *parque industrial* responde a la elevación de los estándares en cuanto a diseño general, dotación de espacios libres y de aparcamiento, anchura del viario, diseño paisajístico, calidad arquitectónica de los edificios, servicios complementarios, sistemas de gestión de energía y residuos, etc. En tal sentido, de forma progresiva los parques industriales han intentado destacar los valores naturales y recreativos del sitio y lugar, enfatizando sus cualidades como espacio adecuado para desarrollar las nuevas actividades productivas. En grandes ciudades que pretenden competir dentro de un sistema

urbano europeo, esa apuesta por la calidad y diferenciación de sus espacios productivos tiene que acompañar a la de sus empresas y los productos o servicios que ofertan en mercados cada vez más exigentes.

- Con relación al tipo de productos ofertados, junto a las parcelas en venta, de tamaños diversos, en los últimos años se ha desarrollado un sector inmobiliario empresarial, dominado por firmas multinacionales (*Atisreal, Aguirre Newmann, Richard Ellis, King Sturge, Cushman&Wakefield...*), que se especializa progresivamente en poner en el mercado inmuebles ya construidos, tanto en venta como en alquiler. Desde las *naves nido* adosadas de pequeña dimensión, a las grandes naves logísticas, los edificios industriales y de oficinas, o las fábricas *llave en mano*, la diversificación de la oferta es su consecuencia más visible. En aquellas ciudades y aglomeraciones metropolitanas de mayor dimensión, resulta más patente la estricta lógica espacial que preside la distribución territorial de los diversos tipos de ofertas, existiendo una correlación entre la calidad y valoración del entorno urbano con la de los productos inmobiliarios y el rango de las funciones que pretenden acoger.
- Finalmente, en lo que afecta a la distribución de usos en polígonos y parques, resulta ya superada la estricta zonificación impuesta por el urbanismo racionalista, superada ahora por la propuesta de un continuo industria-servicios. Salvo en el caso de actividades fabriles altamente contaminantes o generadoras de riesgos tecnológicos, en los restantes hoy se considera que la convivencia de industrias limpias con oficinas, almacenes, servicios complementarios e, incluso, hoteles y comercios, puede generar dinámicas de proximidad que

faciliten la vida diaria de empresas y trabajadores, haciéndolo un espacio más frecuentado y valorado dentro de la ciudad.

Caso especial lo suponen las *plataformas logísticas y centros de transporte*, uno de los fenómenos más pujantes de los últimos años dentro de los espacios de actividad empresarial. Refleja tanto la creciente globalización de los mercados como la segmentación de los procesos productivos, que aumenta el volumen de mercancías en tránsito, además de ser una función crecientemente externalizada por la propia industria, lo que ha dado origen a un pujante sector de empresas especializadas.

Si bien en la mayoría de áreas industriales dentro de las ciudades existe un elevado número de naves de almacenamiento, a menudo obsoletas, e incluso su presencia ha aumentado, como reflejo de la ampliación de los mercados y del proceso de segmentación y especialización en el interior de la propia industria, la novedad de las dos últimas décadas estriba en la promoción unitaria de espacios destinados en exclusiva a la logística y las empresas de transportes.

Su ubicación tiende ahora a concentrarse principalmente junto a los grandes puertos (Zona Franca de Barcelona, Algeciras, El Musel...), en nudos de comunicaciones por carretera (Zaragoza, Irún, Benavente...), intercambiadores multimodales, o en el entorno de grandes ciudades y aeropuertos (Corredor del Henares...). Existe una tendencia a que la escala de las operaciones aumente con la distancia a los centros urbanos, lo que obliga a las áreas próximas a los mismos a especializarse en determinados segmentos menos necesitados de grandes superficies y fuertemente vinculados al propio mercado local.

En cuanto a la organización interna de su espacio, estos centros cuentan con amplias superficies destinadas a naves de almacenamiento y distribución con muelle de carga, en su mayoría de grandes dimensiones (promedio de 1.000-2.000 m<sup>2</sup>), edificios de oficinas

donde se ubica la sede de numerosas empresas, junto a todo un conjunto de servicios auxiliares (desde estaciones de servicio, hoteles, aparcamiento vigilado para vehículos pesados, talleres de reparación, etc.).

La conexión multimodal resulta un factor de atracción de primer orden y, en tal sentido, la ubicación de puertos secos, que permiten una conexión ferroviaria directa con los puertos del litoral, o de aduanas interiores para la tramitación burocrática asociada al tránsito de mercancías por fronteras internacionales, son factores estratégicos en sus posibilidades de desarrollo. Ejemplos pujantes como los de la *Ciudad del Transporte* y la *Plataforma Logística de Zaragoza* (13,4 millones de m<sup>2</sup>), la *Zona de Actividades Logísticas del Puerto de Barcelona* (2 millones de m<sup>2</sup>), el *Centro Integrado de Mercancías de Valladolid* (850.000 m<sup>2</sup>), la *Ciudad del Transporte de Pamplona* (608.000 m<sup>2</sup>), o el consorcio *Madrid Plataforma Logística*, al que pertenecen el *Centro de Carga Aérea* y los *Centros de Transportes de Madrid y Coslada* (1,6 millones de m<sup>2</sup>), son exponente de un fenómeno en expansión, parcialmente relacionado con la actividad industrial.

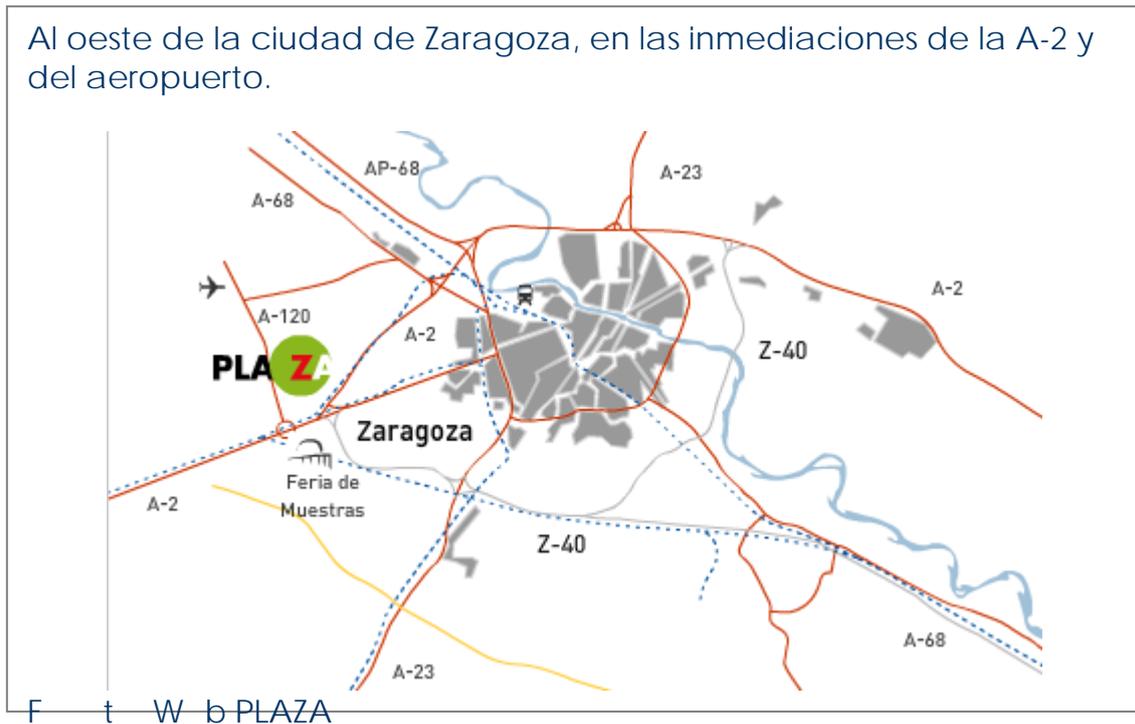
## 1. Denominación y ubicación Web

**PLAZA: Plataforma Logística de Zaragoza**

<http://www.plazalogistica.com/index.aspx>

## 2. Localización

Al oeste de la ciudad de Zaragoza, en las inmediaciones de la A-2 y del aeropuerto.



## 3. Situación del proyecto y fases

En Proceso

En Desarrollo

Finalizado

Proyecto aprobado en marzo de 2000.

Según información del CIDEU, "los trabajos de urbanización están ya en la segunda fase, que comenzó a finales de octubre de 2004 y tienen un periodo de ejecución de dos años. Las obras de un proyecto que pensó en desarrollarse en diez años estarán en seis (Fuente: Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano).

#### 4. Superficie (Zonificación por usos)

Con una superficie de **1282,68 Has.** se trata, según los gestores del proyecto, del recinto logístico más grande de Europa. Aunque la logística representa el 80% del espacio dedicado a las áreas de actividad, también tienen un peso relativamente importante actividades económicas de carácter complementario –Parque empresarial, comercial, centro integrado de negocios, etc.- (más de 800.000 metros cuadrados, un 16 % de la superficie destinada a actividades económicas).

|                                                      |                             |
|------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>A- Zonas verdes de dominio y uso público</b>      | 2.192.987,00 m <sup>2</sup> |
| <b>B- Zonas de equipamiento para usos de interés</b> | 840.834,00 m <sup>2</sup>   |
| <b>C- Zona para Áreas de Actividad</b>               | 5.015.518,00 m <sup>2</sup> |
| C1- Área Comercial                                   | 442.402,00 m <sup>2</sup>   |
| C2- Parque Empresarial                               | 181.333,00 m <sup>2</sup>   |
| C-3 Área Logística Intermodal Aeroportuaria          | 131.803,00 m <sup>2</sup>   |
| C-4 Área Logística Industrial                        | 3.233.828,00 m <sup>2</sup> |
| C-5 Área Logística Intermodal Ferroviaria            | 665.753,00 m <sup>2</sup>   |
| C-7 Centro Integrado de Negocios                     | 88.235,00 m <sup>2</sup>    |
| C-8 Área de Servicios                                | 101.891,00 m <sup>2</sup>   |
| C-9 Aparcamiento vigilado                            | 170.273,00 m <sup>2</sup>   |
| <b>D- Red Viaria y aparcamientos</b>                 | 1.736.072,00 m <sup>2</sup> |
| <b>E- Suelos de reserva</b>                          | 1.736.072,00 m <sup>2</sup> |
| Reserva ferroviaria                                  | 106.772,00 m <sup>2</sup>   |
| Reserva para futuros crecimientos                    | 563.630,00 m <sup>2</sup>   |
| <b>F- Infraestructuras</b>                           | 342.002,00 m <sup>2</sup>   |
| <b>G- Sistemas Generales Ferroviarios</b>            | 2.029.083,00 m <sup>2</sup> |

#### 5. Tipo de actividad y empresas más representativas

**Actividad principal:** Logística

**Empresas:** INDITEX es la empresa más grande instalada en PLAZA hasta la fecha, en su nave de 12.000 m<sup>2</sup> hay unos 760 trabajadores. El resto de empresas presentes en este espacio son: Imaginarium, Memory Set, Porcelanosa, TDN, DHL Express, Barclays Bank o Mann Filter

**Actividades complementarias:**

- PLAZA Center: Espacio ubicado en el corazón del ámbito de actuación que concentra los servicios y equipamientos, así como un parque empresarial de alta calidad para la localización de edificios corporativos.
- PLAZA Imperial: Espacio anexo al espacio logístico que incorpora un gran Centro comercial y de ocio.

## 6. Empleo (existente, previsto a futuro)

Actualmente cuenta con unos 2.000 puestos de trabajo, el objetivo para los próximos años es llegar a los 7.000 puestos de trabajo (Fuente: CIDEU)

## 7. Organismos implicados en la gestión

La gestión, ejecución y promoción de este espacio logístico está en manos de la empresa pública Plataforma Logística de Zaragoza (PLAZA SA), sociedad participada mayoritariamente por la Diputación General de Aragón (51,5%) y el Ayuntamiento de Zaragoza (12,12%), además de dos de las principales entidades de ahorro de la región: Ibercaja y Caja de Ahorros de la Inmaculada.

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| Gobierno de Aragón       | 51,52% |
| Ayuntamiento de Zaragoza | 12,12% |
| Ibercaja                 | 18,18% |
| CAI                      | 18,18% |

## 8. Coste estimado de la operación

Coste urbanización: 210 millones de euros

Coste total inversión: 1.500 millones de euros

(Fuente: CIDEU).

## 9. Requisitos y formas de acceso de las empresas

Las empresas interesadas en la adquisición de alguna de las parcelas deberán pujar por ellas en una subasta por procedimiento restringido, proceso que se regirá por un pliego de cláusulas administrativas particulares que estipula el grado de capacidad técnica y financiera de las empresas que pretendan entrar en la puja. Los criterios a tener en cuenta en la selección de las propuestas presentadas serán:

- \* La experiencia del licitador en la gestión y construcción de equipamientos, preferentemente similares a los propuestos.
- \* La calidad y el prestigio profesional de los equipos técnicos con los que haya contado para la promoción y construcción de las actuaciones anteriores.
- \* La inclusión de iniciativas, que incorporen un valor añadido a la propuesta, tanto en los aspectos funcionales como en los medio-ambientales.
- \* Fórmula y calendario de pagos propuesta.

## 10. Elementos innovadores de la operación / proyecto

- Presencia de actividades complementarias a las de carácter logístico –centro empresarial y centro de negocios, servicios comunes, equipamientos colectivos, ocio, etc.- que permiten dotar a este ámbito de mayores niveles de centralidad, aumentando así las rentas de situación de cada una de las parcelas.

- Está basada en un centro intermodal de transportes (ferrocarril, carretera y avión), combinación que posibilita unas capacidades que convierten a Zaragoza en una de las ciudades logísticas más importantes de Europa, con conexiones con los más relevantes centros de producción y consumo europeos.

- Creación del *Zaragoza Logistics Center (ZLC)*, impulsado por el Gobierno de Aragón en colaboración con el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y adscrito a la Universidad de Zaragoza. Está orientado a crear un programa de investigación y formación en el campo de la logística y la gestión de la cadena de suministro, entre las actividades de formación que ofrece el ZLC está el *Master of Engineering in Logistics and Supply Chain Management*. Se pretende así cualificar la simple oferta de naves mediante la incorporación de conocimiento a la operación, estableciendo señas de identificación.

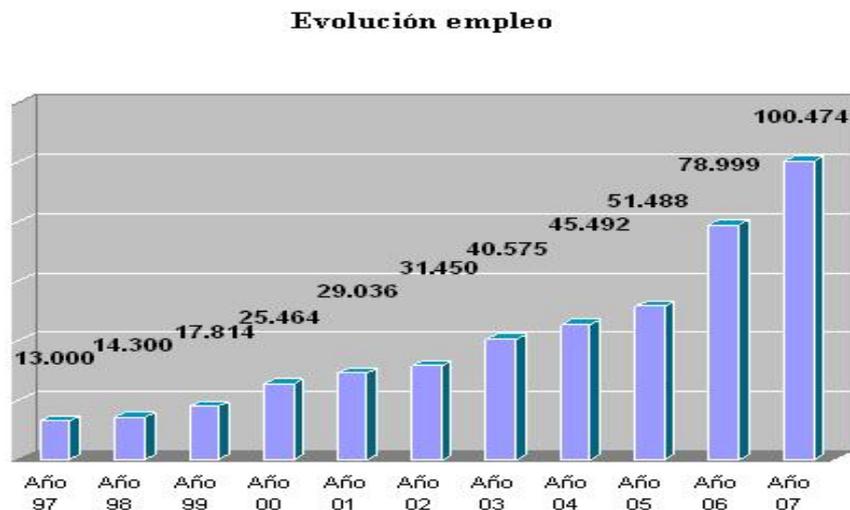
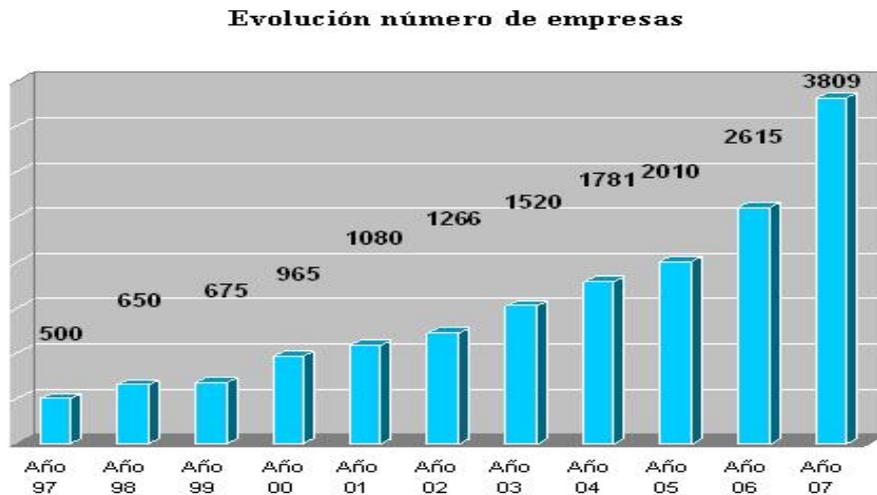
### **3.5. Promoción de parques científicos y tecnológicos: la renovación de los espacios del conocimiento.**

Un último tipo de estrategia, inaugurada en los años ochenta y que ha conocido ya diversas fases de evolución, es la promoción de *parques científicos y tecnológicos* (PCyTs), que pretenden ser el germen para construir territorios con alta densidad de actividades de I+D+i, además de potenciar la creación de vínculos entre las instituciones y empresas presentes en ellos, así como con su entorno urbano y regional.

En la actualidad, la *Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España* (APTE), a la que pertenecen la práctica totalidad de los existentes, cuenta con un total de 80 miembros, ubicados en todo tipo de ciudades, si bien con especial presencia en las mayores áreas metropolitanas del país. Éstas fueron también donde se construyeron la mayoría de los once parques tecnológicos correspondientes a la primera década de este tipo de actuaciones: Zamudio (A.M.Bilbao), Tres Cantos (A.M.Madrid), Vallés (A.M.Barcelona), Paterna (A.M.Valencia), Cartuja 93 (A.M.Sevilla), Málaga, Llanera (Oviedo), Miñano (Vitoria), Miramón (A.M.San Sebastián), Boecillo (Valladolid) y S.Ciprián de Viñas (Orense).

Tanto la evolución del número de empresas como de empleos ponen de manifiesto un rápido crecimiento, que se ha acentuado en la última década, al alcanzarse ya la fase de maduración de los primeros proyectos, que incluso han conocido ampliaciones sucesivas. De este modo, los últimos datos disponibles (2007) señalan la presencia de 3.809 empresas y más de 100.000 empleos, de los que un 12% se dedica específicamente a tareas de I+D, con una facturación de 13.230 millones de euros (figura 3).

Figura 3. Evolución del número de empresas en los parques tecnológicos y científicos españoles 1997-2007.



Fuente: APTE.

Aunque entre los socios de APTE existe hoy una amplia variedad de situaciones, que impide establecer una tipología precisa, los conceptos originarios de parque tecnológico y parque científico sí están mejor definidos. Por ello, pueden recordarse ahora de forma breve ciertas características que afectan su morfología y estructura interna, convertidas en estándares que los promotores –en su mayoría públicos en el caso español- han intentado reproducir.

Se trata de espacios de baja densidad y alta calidad urbanística (infraestructuras y dotaciones, zonas verdes...), emplazados en periferias

urbanas de cierta calidad ambiental y con buena accesibilidad, en particular al aeropuerto, que cuentan en su interior con parcelas de tamaños diversos destinadas a albergar tanto sedes de empresas industriales y de servicios avanzados, como instituciones relacionadas con la producción y/o transferencia de conocimiento e innovación (centros o institutos tecnológicos sectoriales, laboratorios, centros de empresas, departamentos universitarios...). Junto a ellas, existe una oferta de edificios multiuso, donde se ubican habitualmente desde alguna incubadora de empresas, a centros de servicios comunes, o PYMEs que alquilan locales de pequeña dimensión.

Mientras en los parques tecnológicos de la primera generación buena parte del suelo se ocupó por empresas pertenecientes a sectores industriales de alta intensidad tecnológica, que incorporaban tareas de fabricación, buscando así la interacción creativa entre ciencia, tecnología e industria, en los parques científicos que han predominado en la última década la producción física desaparece, en beneficio de una mayor vinculación con las universidades y con la investigación, básica o aplicada.

Este último tipo parece de especial interés en el caso de grandes ciudades, que no pueden competir a menudo con otras ciudades de su propia región metropolitana en la oferta de amplias superficies, a precio relativamente bajo, y en entornos de elevada calidad paisajística, pero que en cambio cuentan con numerosas instituciones de producción, transferencia y difusión del conocimiento, las sedes de grandes empresas y una elevada proporción de los profesionales altamente cualificados que residen en el conjunto de la aglomeración.

En los primeros años de evolución, los promotores de los PCyTs (gobiernos autonómicos principalmente) se plantearon a menudo como objetivo prioritario la atracción de algunas grandes empresas multinacionales, líderes en sectores *high tech*, como factor de atracción para otras empresas, porque se trataba de lograr una ocupación

completa y relativamente rápida del espacio promovido. Muchos de los diagnósticos realizados antes del inicio de la actual década basaron en ese aspecto (superficie ocupada, volumen de empresas y empleos, etc.) su desigual valoración del éxito conseguido por unos y otros.

Esa perspectiva se ha modificado sustancialmente, tanto por la aparición de nuevos promotores institucionales (gobiernos locales, universidades, etc.), como, sobre todo, por los criterios de valoración aplicados. Aunque siempre fue un aspecto destacado, ahora suele considerarse imprescindible la evaluación de su capacidad para convertirse en un verdadero polo de innovación y no sólo un parque empresarial de calidad, lo que supone la identificación de otros criterios de excelencia (patentes, modelos de utilidad o derechos de propiedad intelectual generados, *spin-off* derivados, publicaciones científicas de alto impacto, etc.).

También se considera básica la generación de transferencias de conocimiento entre las empresas e instituciones que en ellos se alojan y sus relaciones con el entorno, tanto próximo como lejano. Se trata así de potenciar esas redes de flujos tangibles e intangibles entre instituciones ligadas al conocimiento, organismos responsables de la investigación y empresas, que con tanta insistencia destacan los denominados modelos de *triple hélice* dentro de las teorías sobre sistemas de innovación, o sobre lo que la OCDE identificó como *learning cities*.

Y, en ese sentido, pese a que la investigación realizada en España, que ha aportado estudios de interés, no permite aún una panorámica comparativa suficientemente pormenorizada, las diferencias entre ciudades parecen bastante significativas en función *sistema local de innovación*. Eso incluye la desigual capacidad del tejido empresarial preexistente para generar o demandar innovaciones, la calidad de los centros que realizan I+D+i, así como la propia capacidad de los responsables públicos para promover y apoyar iniciativas o proyectos que exijan la cooperación.

## PROMOCIÓN DE PARQUES CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS: LA RENOVACIÓN DE LOS ESPACIOS DEL CONOCIMIENTO

### 1. Denominación y ubicación Web

#### Parque Tecnológico de Walqa (Huesca)

<http://www.walqa.com/>

### 2. Localización

Situado a las afueras de Huesca, en las inmediaciones de la autovía que une esta ciudad con Zaragoza, a unos 73,4 km de distancia, y Madrid (390 km). A una distancia aún menor se encuentra Barcelona (371,4 km), y otras de las ciudades más importantes del Valle del Ebro como Pamplona y Logroño (unos 250 km). Su proximidad relativa a la frontera con Francia también dota a este espacio de una mayor conectividad con el resto de Europa.



### 3. Situación del proyecto y fases

En Proceso

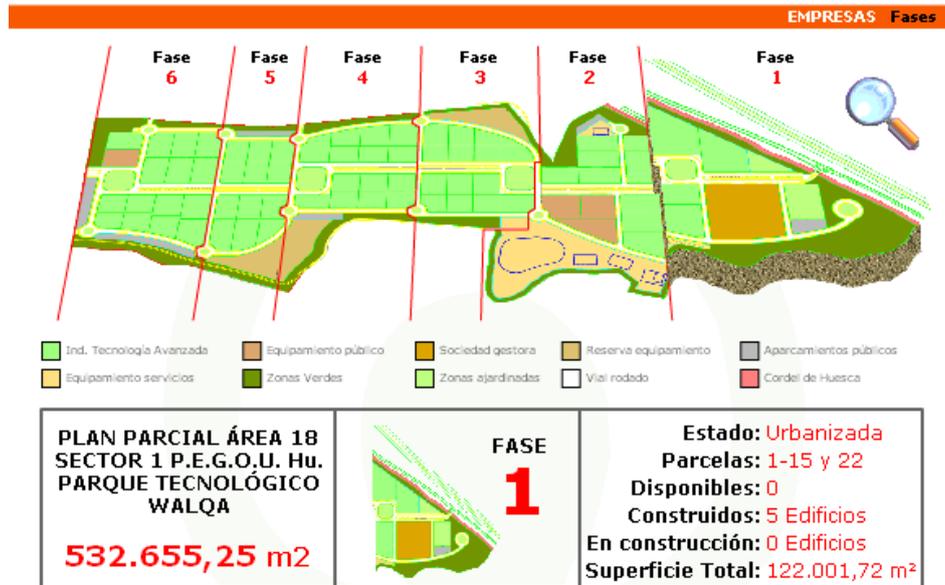
En Desarrollo

Finalizado

Su apertura se produjo durante el primer semestre de 2002

#### 4. Superficie (Zonificación por usos)

La superficie total del proyecto es de 53,2 Has. que se desarrollarán en seis fases con una superficie que va de las 12,2 Has. de la primera fase, la de mayor extensión, a las casi seis de la quinta.



#### 5. Tipo de actividad y empresas existentes.

Unas cincuenta empresas integran Walqa, dedicadas al sector de las TIC. Entre ellas se encuentran grandes corporaciones como: Microsoft, Barrabés –impulsoras del proyecto- Telefónica, Vodafone, Deloitte y Accenture.

También tienen cabida centros de investigación: el Instituto Tecnológico de Aragón; la Asociación para la Promoción de las Tecnologías de la Información; la Fundación del Hidrógeno; un laboratorio de la Universidad de Zaragoza y el Observatorio Aragonés de la Sociedad de la Información.

Sectores prioritarios:

- Telecomunicaciones
- Sectores de I+D
- Informática, software y hardware
- Comunicaciones multimedia
- Servicios avanzados a las empresas
- Audiovisual.

Otros sectores de interés:

- Ingeniería
- Domótica

## 6. Empleo (existente y previsto a futuro)

Actualmente trabajan en este espacio unos 600 empleados, con un perfil de cualificación mayoritario de titulados superiores (85%). Durante la primavera de 2009 está prevista la creación de más de 300 empleos (nueva sede del centro de digitalización documental de la Seguridad Social, Centro de Servicios Informáticos del Gobierno de Aragón, Departamento de Ciencia, Tecnología y Universidad; las empresas Oesía, Podoactiva y System One)

## 7. Organismos implicados en la gestión (tareas de c/u...)

Iniciativa conjunta del Gobierno de Aragón (Instituto Aragonés de Fomento) y el Ayuntamiento de Huesca. Esta colaboración se basa en un consenso total entre ambas administraciones en lo referente al desarrollo del Parque. Además de los promotores institucionales, esta actuación cuenta con la participación de dos de las más importantes cajas de ahorro de la región: Ibercaja y Multicaja.

La gestión de este espacio está en manos del "Parque Tecnológico de Walqa, S.A", sociedad gestora que actúa como interlocutor entre las empresas e instituciones que quieren formar parte del parque y el gobierno regional y local como promotores de este espacio.

## 8. Coste estimado de la operación

Inversión de 50 millones de euros desde su puesta en marcha hace seis años (de esta cantidad 30 millones han sido de dinero público)

## 9. Requisitos y formas de acceso de las empresas

- Requisitos: Empresas del sector de las TICs.
- Formas de acceso: Alquiler de edificios y compra de terrenos urbanizados para la construcción de edificios corporativos.
- Ayudas a la implantación de empresas:
  - a) Incentivos para la inversión inicial en activos fijos
  - b) Subvención para determinados contratos de trabajo en prácticas o de aprendizaje.

## 10. Elementos innovadores de la operación / proyecto

- Implicación y coordinación entre la administración regional y local es máxima, existiendo un consenso total en relación a la gestión del Parque.
- Impulso decidido de la iniciativa privada protagonizado por una de las empresas más grandes del sector: Microsoft y algunas de las Pymes más innovadoras de la región: Barrabés.
- Buena identificación previa de las potencialidades y debilidades de la ciudad para adecuar las características del parque a las demandas previsibles y buena promoción exterior.
- Dado lo singular de este proyecto, también es necesario tener en cuenta el significado implícito del éxito de un parque tecnológico en una ciudad de pequeño tamaño como Huesca. Este hecho expresa, en primer lugar, que cualquier ciudad independientemente de su tamaño o posición en el sistema urbano español puede desarrollar un espacio de este tipo. Pero, precisamente por esto, es importante tener en cuenta el mérito que implica este proyecto teniendo en cuenta su capacidad para atraer un número relativamente importante de empresas de sectores que hoy se consideran estratégicos. La clave de este éxito va más allá de la disponibilidad de suelo a bajo precio, dado que esta ventaja competitiva es común a casi todas las ciudades pequeñas e intermedias y es en estos ámbitos donde se suceden los ejemplos de experiencias que han tenido que conformarse, en el mejor de los casos, con la consolidación de parques empresariales ante el fracaso del desarrollo de un verdadero espacio con contenido tecnológico.

## 1. Denominación y ubicación Web

**b\_TEC: "Campus Interuniversitario del Besós" (Ayuntamientos de Barcelona y de Sant Adrià de Besòs)**

<http://www.btec.org/ESP/index.php?apartat=home>

## 2. Localización



Se ubica en el sector oriental del municipio de Barcelona, próximo al Besós y a dos operaciones de renovación como son el Forum de las Culturas y el distrito 22@ Barcelona.

Fuente: 22@bcn

## 3. Descripción y objetivos.

Proyecto para la creación de un espacio donde se desarrollen clusters científicos y tecnológicos, con la implicación de empresas, universidades y administraciones públicas vinculadas con tres vectores de conocimiento: energía, agua y movilidad urbana.

Los objetivos básicos del proyecto son el desarrollo de la investigación en estos campos por medio del trabajo en red, la creación de valor, transferencia de conocimiento, uso intensivo de innovación y tecnología, y prioridad a empresas e instituciones de perfiles muy cualificados que actúen como agentes de conocimiento.

#### 4. Situación del proyecto y fases

|            |                                     |               |                          |            |                          |
|------------|-------------------------------------|---------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| En Proceso | <input checked="" type="checkbox"/> | En Desarrollo | <input type="checkbox"/> | Finalizado | <input type="checkbox"/> |
|------------|-------------------------------------|---------------|--------------------------|------------|--------------------------|

Periodo de ejecución del proyecto: 2007-2010

#### 5. Reparto de superficies y proyectos de infraestructura más importantes

La superficie total del ámbito de actuación es de unas 15 Has, proyectado como un campus universitario –“Campus Diagonal-Besos”- integrado con el entorno gracias a su baja densidad edificatoria y una gran presencia de zonas verdes. Dentro de este campus se integrarán los proyectos arquitectónicos del edificio b\_TEC “Spiralling Tower”, Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial de Barcelona, Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona, el Parque de la Energía, el Parque del Agua y el Edificio ITER.

Se trata, pues, de una operación en un espacio delimitado y continuo, que se encontraba isn ocupación al inicio del proyecto, con gestión unitaria, por lo que se identifica con los denominados parques científicos y tecnológicos de tercera generación.

##### Reparto de usos:

- Centros universitarios 60.000 m<sup>2</sup>
- Centros de investigación 20.000 m<sup>2</sup>
- Espacio para empresas 54.700 m<sup>2</sup>
- Incubadoras 3.000 m<sup>2</sup>
- Residencia de estudiantes 4.000 m<sup>2</sup>
- Biblioteca 3.000 m<sup>2</sup>
- Restaurantes 1.000 m<sup>2</sup>
- Servicios comerciales 2.600 m<sup>2</sup>
- Servicios generales 1.000 m<sup>2</sup>



- Spiraling Tower
- UPC
- Parc de l'Energia
- ITER
- Universitat - Empresa

Ajuntament de Barcelona    Ajuntament de Sant Adrià de Besòs

Àrea metropolitana de Barcelona    Consell Comarcal del BARCELONÈS

Proyectos de infraestructura    cerrar

Fuente: Web B TEC

## 6. Tipo de actividad y empresas existentes.

La actividad está orientada fundamentalmente a la investigación en los campos de la energía, el agua como recurso y la movilidad urbana, con la participación de la iniciativa pública y privada. Además de los edificios que servirán de sede social a la Fundación b\_TEC, el Consorcio Interuniversitario, y las facultades de las ingenierías técnicas industriales de Barcelona, está prevista la construcción de un Parque de la Energía integrado por el Instituto de Investigación en Energía de Cataluña, la Agencia Europea "Fusión for Energy" (Edificio ITER), y diferentes grupos de investigación de la UPC-UB; además, en este parque, también tienen cabida los departamentos de I+D+i de empresas del sector.

No se incluyen, en cambio, actividades de producción directa en gran escala.

## 7. Empleo (existente y previsto a futuro)

El campus acogerá entre 15.000 y 20.000 estudiantes, investigadores y empresarios (Europa Press, Mayo de 2007). Aunque no existe una estimación de empleo, se espera que sea una actuación muy importante en este sentido por la presencia de la Universidad, instituciones de investigación y empresas del sector. Así, como ejemplo, la sede del proyecto ITER tendrá en plantilla a 165 trabajadores, de los que 125 son ingenieros contratados ad hoc para la puesta en marcha de esta oficina en el Parque de la Energía.

## 8. Coste estimado de la operación

200 millones de Euros

## 9. Organismos implicados en la gestión

La Fundación B\_TEC (entidad sin ánimo de lucro) es la responsable del diseño, promoción y gestión de este espacio, que aspira a ser un parque tecnológico de tercera generación con alta proyección internacional. Se definen a sí mismos como una organización destinada a la creación de cluster científicos y tecnológicos, basados en el sector energético, el agua y la movilidad urbana. Esta fundación está participada por el Consorcio del Campus Interuniversitario del Diagonal-Besós, la Universidad Politécnica de Cataluña, Universidad de Barcelona, Generalitat de Cataluña, Cámara de Comercio de Barcelona.

A su vez, el Consorcio del Campus Interuniversitario del Diagonal-Besós, responsable de la organización de propietarios públicos del ámbito de actuación, está formado por el Ayuntamiento de Barcelona, Ayuntamiento de Sant Adrià de Besós, Entidad Metropolitana del Transporte (EMT) y Consejo Comarcal del Barcelona.

Por otra parte, cada una de las actuaciones a desarrollar en este ámbito cuenta con una serie de promotores específicos, que van desde la administración local a la europea. Así, el proyecto del edificio b\_TEC será ejecutado por el "Consorcio de la Zona Franca"; institución pública, creada en 1916 y presidida por el Alcalde de Barcelona, especializada en desarrollos urbanísticos vinculados con la actividad económica a escala local y regional.

La Escuela Universitaria de ingenieros industriales está promovida por la Generalitat de Cataluña, la Universidad Politécnica de Cataluña y la Diputación de Barcelona.

El Parque de la Energía está fundamentalmente promovido por la Administración estatal (Ministerio de Educación y Ministerio de Industria), además de la autonómica (Generalitat de Cataluña). Asociado al Parque de la Energía, pero en un edificio exento, se encuentra la sede en España de ITER (Internacional Termonuclear Experimental Reactor) de la Agencia europea "Fusion for Energy", que colabora en la construcción de un reactor experimental que utilice la energía de fusión, y cuyos promotores son la Unión Europea, Ministerio de Educación y la Generalitat de Cataluña.

El Parque del Agua, promovido por el Ministerio de Educación y la Generalitat de Cataluña, estará formado por la sede de CETAQUA y otros centros públicos y privados de investigación. CETAQUA es un centro de investigación de la gestión de recursos hídricos y los efectos que sobre este recurso tendrá el cambio climático, constituido por la empresa pública Aguas de Barcelona, la Universidad Politécnica de Cataluña y el CSIC.

Por último, el Parque de la Movilidad Urbana aún no tiene definida en el proyecto una infraestructura, aunque está previsto implicar en su desarrollo a la Universidad de Barcelona, la Universidad Pompeu Fabra y la Universidad Politécnica de Cataluña.

## 10. Elementos innovadores de la operación / proyecto

La integración es el concepto clave. En la dimensión urbanística, se trata de una actuación que se integra perfectamente en su entorno urbano, aprovechando la proximidad de las intervenciones vinculadas al distrito 22@Barcelona, y cualificando un espacio que hasta ahora tenía una posición y una funcionalidad marginal dentro de la ciudad de Barcelona.

En la dimensión institucional, el proyecto cuenta con un complejo entramado de promotores de todas las Administraciones Públicas, desde la local a la europea, sin olvidar la participación de instituciones de prestigio como la mayor parte de las universidades de Barcelona o institutos de investigación catalanes y europeos. Se trata, por tanto, de una iniciativa donde el establecimiento de redes de colaboración cobra especial protagonismo, pero el Ayuntamiento de Barcelona tiene una iniciativa directa en la coordinación del proyecto.

En la dimensión económica, la elección de tres campos de conocimiento tan estratégicos en el siglo XXI como la energía, el agua y la movilidad urbana, hace que el atractivo de localización sobre este espacio sea mayor para los departamentos de I+D+i de las empresas del sector dada la originalidad en España de la integración de estos tres vectores de conocimiento en un mismo espacio.



# 4

**CONTENIDOS DE  
LAS POLÍTICAS DE PROMOCIÓN:  
MEJORA DE LA CAPACIDAD  
COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS  
(SOFT STRATEGIES)**

#### **4. Contenidos de las políticas de promoción: mejora de la capacidad competitiva de las empresas (*soft strategies*).**

Un segundo tipo de actuaciones de promoción son todas aquellas que no incluyen acciones directas sobre el espacio urbano, sino que buscan apoyar de forma directa la creación y el funcionamiento de las empresas, o mejorar la calidad del entorno para generar así externalidades que puedan traducirse en ventajas competitivas. Pueden calificarse como *soft strategies*, por comparación con las anteriores, al aportar ayudas que, en bastantes casos, refuerzan los intangibles empresariales sin afectar de forma directa a sus instalaciones o los espacios físicos en que desenvuelven su actividad.

Se trata de políticas de tradicional importancia para los diversos organismos de la Administración Central del Estado relacionados con la actividad económica-industrial, y ahora también para las Administraciones Autonómicas, pero en cambio han sido menos usuales en el caso de las Administraciones Locales. No obstante, las nuevas formas de gobernanza han incorporado de forma creciente algunas de estas actuaciones, a menudo mediante estrategias de concertación con otros agentes sociales, si bien con limitaciones competenciales y recursos económicos. Por ese motivo, aquí se tratarán con mayor brevedad que las anteriores, centrandose tan sólo la atención en algunas de las más habituales.

Tal como refleja la figura 4, a lo largo del ciclo de vida de las empresas, un primer tipo de medidas de apoyo tiene relación con el asesoramiento a los nuevos emprendedores en la fase previa a la constitución de su empresa y en las etapas iniciales de la misma, que son las de mayor fragilidad. Utilizando una metáfora demográfica habitual en este ámbito, se trata de apoyar la natalidad empresarial y reducir al mínimo posible las tasas de mortalidad infantil en los primeros años de vida.

Figura 4. Estrategias de promoción industrial (*soft strategies*).



Fuente: Elaboración propia.

Elemento fundamental en el actual marco competitivo es elevar la dotación de las ciudades en servicios avanzados, generadores de valor añadido, y, sobre todo, todas aquellas infraestructuras y equipamientos relacionados con el conocimiento, cualquiera que sea su ubicación dentro del espacio urbano. Sumado a lo anterior está el apoyo a la promoción de determinados cluster innovadores, que pueden ser estratégicos para el futuro de la economía urbana, junto a estrategias de marketing urbano tendentes a posicionar a la ciudad, sus empresas y sus productos en mercados internacionales. Finalmente, difundir información sobre las oportunidades que ofrece la ciudad para las empresas, la oferta existente en materia de suelo e inmuebles, proveedores potenciales, recursos formativos, etc., junto a conocimiento actualizado sobre su evolución reciente, sus fortalezas y debilidades, pueden suponer una mejora de la imagen relativa a la eficiencia de la gestión, al tiempo que reduce las incertidumbres asociadas a las decisiones de localización o relocalización.

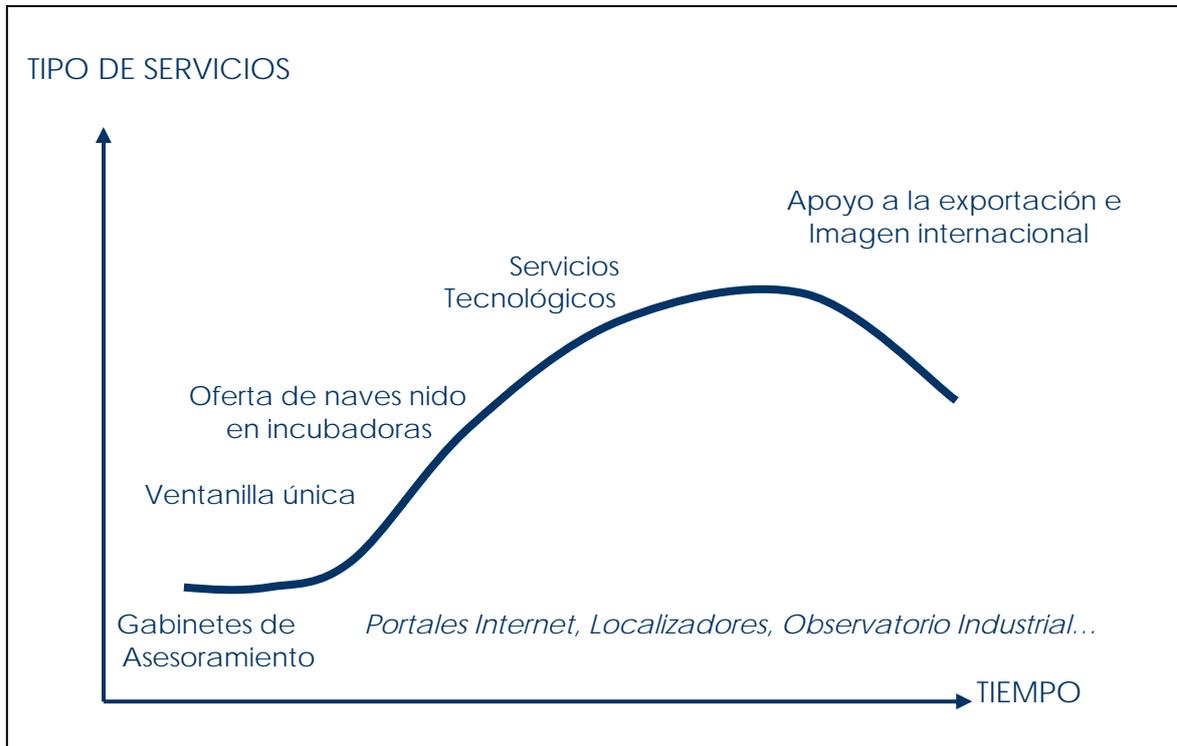
#### **4.1. Industria y economía del conocimiento: la creación de una oferta de servicios de valor añadido.**

Algunas ciudades han renovado en estos últimos años sus formas de intervención, evolucionando hacia estrategias integradas de promoción en donde las diferentes acciones pretenden ser complementarias entre sí. En el caso español, esa perspectiva aún resulta poco frecuente, pero existen ya ejemplos en esa dirección como, por ejemplo, el que supuso la *Estrategia de Promoción del Sector Industrial de la Ciudad de Madrid*, presentada en abril de 2005. Además, en un número más elevado de casos, sí está ya presente una oferta de determinados servicios, que viene a complementar las políticas ya mencionadas hasta el momento.

El objetivo de tales estrategias es lograr un acompañamiento a lo largo del *ciclo de vida empresarial*, mediante la puesta en marcha de medidas que puedan atender las diversas demandas que plantean empresas que se encuentran en diferentes fases de evolución, con especial atención hacia las PYMEs (figura 5).

La creación de un entorno favorable al surgimiento de iniciativas empresariales comienza por la creación de gabinetes –a menudo dentro de una agencia de desarrollo local u organismo similar– dedicados a asesorar y evaluar los proyectos de nuevos emprendedores, analizando su viabilidad técnica y económica, además de orientar y avalar en la búsqueda de financiación. Continúa mediante acciones que faciliten la tramitación administrativa, como es el caso de la *ventanilla única*, o supongan el aval público para iniciativas valoradas como innovadoras y viables.

Figura 5. Oferta pública de servicios a las empresas, según fases de su ciclo de vida.



Fuente: Elaboración propia.

Este proceso se completa, en algunos casos, con la promoción de *incubadoras* (o denominaciones asimilables) que cuentan con una oferta de *mininaves* y *naves nido* en alquiler, destinados a albergar a esas jóvenes empresas, casi siempre de forma temporal, junto a diversos servicios de apoyo. También de *centros de empresas e innovación* (CEIs), donde concentrar físicamente esa oferta de servicios avanzados para las pequeñas empresas, bien en sectores concretos o, más a menudo, con un carácter generalista.

Para aquellas firmas ya consolidadas, cuyo objetivo es incrementar sus ventajas competitivas mediante la incorporación de innovaciones –en sus procesos, productos u organización– y la ampliación de sus mercados, sigue resultando de utilidad la existencia de gabinetes promovidos por iniciativa pública que realicen tareas de consultoría: información sobre programas de apoyo a la innovación, la

incorporación de tecnologías de información y comunicación, mercados emergentes, subvenciones a la exportación, etc.

A esto se suma la organización de cursos de formación para empresarios y trabajadores. Se trata de un ámbito cuya principal oferta genérica queda cubierta por otras instituciones, pero los gobiernos locales y las agencias de desarrollo aportan, en ocasiones, la posibilidad de identificar con las empresas de la ciudad sus demandas específicas y tomar la iniciativa de generar una formación específica, con el compromiso de realización de prácticas o, incluso, de contratación temporal para una parte de los alumnos de esos cursos.

En todas estas actuaciones resulta de particular utilidad la existencia de foros locales de concertación, con participación del gobierno municipal, organizaciones empresariales, sindicatos y otros agentes sociales, donde poder abordar los problemas y oportunidades del sector, definiendo proyectos estratégicos de carácter prioritario, con recursos y plazos de actuación específicos, aspecto a desarrollar en el último apartado. Aunque la retórica de la gobernanza ha difundido este tipo de foros, aún se aprecian diferencias sustanciales entre ciudades respecto a la presencia de una verdadera cultura de la cooperación, capaz de dotarlos de sentido y otorgarles funciones de relevancia en la toma de decisiones.

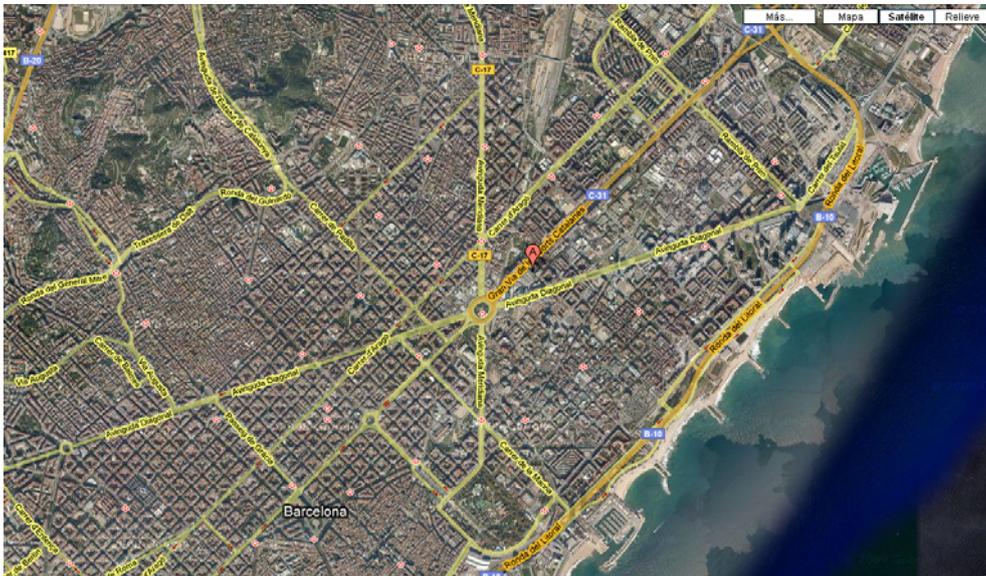
## 1. Denominación y ubicación Web

**Barcelona Activa (Agencia de Desarrollo Local**

<http://www.barcelonaactiva.cat/>

## 2. Localización y Objetivos del Emprendimiento

La Agencia de Desarrollo Local *Barcelona Activa*, creada en 1986, se localiza en pleno *Distrito 22@* (Poblenou) que intenta potenciarse como el motor de la innovación en la ciudad, reforzando su inserción en la economía del conocimiento.



Su sede es el Edificio de oficinas **7@ Barcelona Activa**, que a los espacios destinados a tareas de gestión y administración anade un auditorio para 200 personas destinado a la realización de eventos.

### 3. Objetivos y líneas estratégicas de acción

#### - Promoción económica

- Promoción de la iniciativa emprendedora. Desde el Centro para la Iniciativa Emprendedora se asesora a nuevos emprendedores mediante una metodología mixta de acompañamiento presencial y virtual complementada con una amplia oferta de actividades formativas.
- Cuenta con una web específica:  
<http://www.barcelonanetactiva.com>
- Consolidación de nuevas empresas. Las actividades de Barcelona Activa para el crecimiento y la consolidación empresarial se basan en la creación de entornos innovadores para la instalación de empresas (vivero de empresas y parque tecnológico *Barcelona Nord*), *Xarxactiva de empresas* (espacio donde emprendedores intercambian, aprenden y hacen negocios), *programa de mentores* (donde profesionales ceden tiempo para acompañar el crecimiento de empresas de reciente creación), y *programas de crecimiento* (acciones formativas para el crecimiento empresarial).

#### - Empleo

A través de Porta 22 ([www.porta22.com](http://www.porta22.com)) se apoya la búsqueda de nuevas oportunidades de empleo mediante diversas estrategias:

- Generación de nuevas oportunidades de empleo centrado en las nuevas ocupaciones generadas por los sectores económicos emergentes
- Acceso, inclusión y mejora de empleo. Barcelona Activa ofrece a las personas que buscan un empleo **orientación laboral** (Itinerarios de Inserción Profesional), **formación** (formación ocupacional y a medida en sectores con alta demanda de profesionales), programas de **inclusión** (Programa de Inclusión Socio Laboral, Programa Nuevas Oportunidades de Acceso al trabajo para mujeres, Plan Joven Formación - Empleo), y programas que combinan la formación y la **experiencia laboral** (Escuelas Taller, Casas de Oficio, Talleres de Empleo, Planes de Empleo).
- Formación y mejora competencial. Desarrollo de programas de formación ocupacional y continua dirigidos a personas en paro y trabajadores en activo para su inserción laboral y para la actualización de conocimientos con el fin de continuar aportando valor en su lugar de trabajo.

#### - Innovación

- Divulgación y capacitación tecnológica. Objetivos: la mejora profesional y evitar el riesgo de exclusión social ampliando las oportunidades de acceso a las nuevas tecnologías y acercando la cultura telemática a la ciudadanía y a las empresas. (Actividades de alfabetización y actividades dirigidas a profesionales y empresas).
- Promoción de la innovación. La promoción de la innovación constituye una estrategia transversal a las demás acciones de desarrollo local desarrolladas por el Ayuntamiento de Barcelona.
- Existe una web específicamente dedicada a la cuestión: *Barcelona Innova* del Ayuntamiento ([www.bcn.es](http://www.bcn.es)) en la que se describen proyectos que van desde la "atracción de talento" – *staying@22*-, hasta la difusión pública de acceso a Internet – *Barcelona, ciudad wi-fi*- o estrategias de sostenibilidad ambiental.

#### 4. Equipamientos para el desarrollo de las acciones previstas

Algunos de los principales equipamientos en los que *Barcelona Activa* apoya su actividad son los siguientes:

##### - Centro para la Iniciativa Emprendedora

- Centro de recursos para emprender, espacio donde encontrar información, interactivos multimedia, asesoramiento experto y contenidos para emprender un negocio.
- Vivero de empresas (Glòries), destinado a facilitar el futuro de empresas de reciente creación generando redes de cooperación y contribuyendo a la mejora de su competitividad.

- **Porta22, Espacio de nuevas ocupaciones**. Se trata de un centro de 2.000 m<sup>2</sup> de acceso libre, para la orientación laboral de las personas.

- Investiga nuevas tendencias del mercado de trabajo con especial énfasis en las nuevas ocupaciones y las nuevas culturas del trabajo.

- Plataforma de autoconsulta, potente centro de recursos multimedia para la información, la orientación, la formación, la búsqueda de empleo o la creación de la propia empresa.

- **Cibernarium**: Espacio de formación en Internet y nuevas tecnologías localizado en el Parque Tecnológico Barcelona Nord. Se desarrollan talleres de divulgación tecnológica y aplicaciones profesionales de las nuevas tecnologías.

- **Parque Tecnológico Barcelona Nord.** Parque tecnológico urbano de 10.000 m<sup>2</sup>, dispone de la mayor concentración de empresas al norte de la ciudad de Barcelona. Ofrece servicios avanzados de soporte a la innovación, la consolidación, el crecimiento de las empresas y la divulgación y capacitación tecnológica.

En tanto Centro de Empresas de base tecnológica, ofrece espacios preparados para pequeñas empresas innovadoras. En la actualidad, acoge una comunidad de 46 empresas tecnológicas.

Como Plataforma de servicios empresariales ofrece servicios logísticos y empresariales de valor añadido disponibles tanto para empresas instaladas en el Parque como para otras empresas innovadoras de la ciudad.

### 1. Denominación y ubicación Web

**COMPYTE (Mejora de la Competitividad de PYMES locales) Gijón**

[www.empresas.gijon.es/compyte](http://www.empresas.gijon.es/compyte)

### 2. Localización y objetivos del emprendimiento

- Ubicación en la sede del Ayuntamiento de Gijón

- El proyecto COMPYTE, aprobado en el marco del Pacto Gijón Emprende en 2004, es una iniciativa del Ayuntamiento de la ciudad destinada a mejorar la competitividad de las PYMES situadas en el concejo y zonas de influencia de Gijón.

- Pretende poner en marcha mecanismos para la detección de necesidades empresariales en un amplio abanico de cuestiones que afectan directamente a la competitividad empresarial (calidad, medio ambiente, innovación, formación, ampliación de mercados, nuevas tecnologías etc). Asimismo, el proyecto pretende articular soluciones a medida de las necesidades detectadas, a través de los cauces establecidos en el *Pacto Gijón Emprende*.

- Pretende fomentar el trabajo en red de las asociaciones empresariales más representativas del municipio e identificar factores críticos en el crecimiento y la competitividad de las empresas asentadas en nuestro territorio.

### 3. Situación del proyecto

En Proceso

En Desarrollo

Finalizado

Proyecto finalizado en Diciembre de 2007

Actividades de información, formación y asesoramiento en torno a 10 áreas claves para la competitividad empresarial:

**- Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)**

- Talleres sectoriales sobre la aplicación de las TIC para PYMEs de los sectores Comercio y Hostelería de Gijón: (a cargo de la *Fundación CETIC*) tiene como objetivo principal fomentar el acceso a las TICs en los sectores económicos menos sensibilizados con su incorporación a la empresa.
- Desayunos Tecnológicos y Seminarios *InnovaTIC*: desarrollados por *ClusterTIC* fomentan el conocimiento mutuo de empresas y empresarios para buscar posibles elementos de cooperación

**- Internacionalización de Mercados**

- Desarrollo de acciones de apoyo, asesoramiento e información en Medio Ambiente, Prevención de Riesgos Laborales e Internacionalización (a cargo de *ASETRA*): Se trata de acercar a las Pymes, a los sistemas de gestión contenidos en la norma ISO 14001.
- Asesoramiento y Fomento de la Internacionalización en PYMEs (*FADE*): proyecto que apunta a favorecer un mayor conocimiento de los recursos y oportunidades en el ámbito del comercio exterior y apoya la búsqueda de socios comerciales en mercados externos.
- Apoyo en las Acciones de Comercio Internacional en las Empresas del Metal (*FEMETAL*), proyecto de características semejantes al anterior aunque con un perfil sectorial específico.

**- Responsabilidad Social en la Empresa (*Fundación Escuela de Negocios de Asturias*)**

- Organización de cursos y seminarios de formación y creación de una red empresarial para intercambio de información y experiencias
- Información, sensibilización y difusión del concepto, los objetivos y la realidad de la "responsabilidad social en la empresa" entre PYMEs

**- Calidad**

- Apoyo tecnológico a organismos intermedios y PYMEs del Concejo de Gijón. Desarrollado por AENOR que interviene como "socio tecnológico" de todas las entidades participantes en el proyecto *COMPYTE*.
- Servicios para la mejora de la Calidad y Proyecto Experimental de Área empresarial socialmente responsable (*GESPOR*). Brinda atención personalizada en la resolución de consultas en relación con el diagnóstico, implantación, mantenimiento de sistemas y Auditorías Internas, la Revisión de procesos, aplicación de herramientas básicas y avanzadas, etc.

### **-Ampliación de Mercados.**

Se trata de un proyecto desarrollado por ASATA y orientado a las PYMES de Economía Social del municipio de Gijón, con el objetivo de que alcancen ventajas competitivas que las hagan rentables y les permitan, no sólo sobrevivir, sino crecer. Se concreta mediante asistencias técnicas relativas a cualquier ámbito de la gestión empresarial y especialmente en áreas como la formación, las TICs, la cooperación empresarial y la promoción comercial.

### **- I+D+i.**

- Talleres de Innovación, Asesoramientos en I+D+i y Seminarios InnovaTIC (*Club Asturiano de la Innovación*)
- Ideas susceptibles de convertirse en Proyectos de I+D+i y apoyo a la participación en otras iniciativas de innovación tecnológica (*FADE*)
- Internacionalización de la I+D+i. Promoción y desarrollo de proyectos colaborativos entre entidades asturianas y compañías extranjeras (*Fundación PRODINTEC*)

### **- Gestión de Recursos Humanos**

Desarrollo y aplicación de herramientas de apoyo a la Gestión de Recursos Humanos (*AJE*), para trabajar aspectos como, la selección de personal, la comunicación interna, el clima laboral y la evaluación de resultados.

### **- Prevención de riesgos laborales**

- Desarrollo de acciones de apoyo, asesoramiento e información en Medio Ambiente, Prevención de Riesgos Laborales e Internacionalización (*ASETRA*)
- Implantación de sistemas para la mejora de la gestión de la Prevención en las empresas del sector de la Construcción (*ASPROCOM*)
- Trámites Administrativos y Salud Laboral (*GESPOR*)

### **- Promoción comercial.**

El proyecto sobre "Ventajas Competitivas para el comercio urbano de Gijón y Centro Comercial Abierto de la Calzada" desarrollado por la *Unión de Comerciantes de Gijón*, proporciona apoyo a los comerciantes del CCA mediante actividades de dinamización, estudios de viabilidad, etc.

#### - Promoción turística.

- Diseño y ejecución del espacio "Disfrutar Gijón" (*Asociación Empresarial de Hostelería de Gijón*).

El proyecto pretende facilitar la promoción turística de la ciudad a nivel hostelero creando un sistema *on-line* de uso sencillo, fácil e intuitivo, que sirva para el máximo aprovechamiento del tiempo de los visitantes a la ciudad de Gijón, a la vez que muestre la variedad de recursos hosteleros y de ocio disponibles en el núcleo urbano, mediante la localización y presentación de los servicios que el sector de la hostelería en Gijón ofrece a los visitantes. Los empresarios tendrán así la oportunidad de ligar su negocio a la oferta turística de la ciudad de Gijón.

- Desarrollo y Promoción del turismo de convenciones e incentivos (*Club de Empresas de Turismo de Negocios*).

Este proyecto desarrollado por el Club de Empresas de Turismo de Negocios, se plantea el estudio y desarrollo de productos y/o servicios vinculados o dirigidos de manera específica al segmento de convenciones e incentivos partiendo de la enorme oferta potencial de la que dispone Gijón y su entorno para dirigirse a este mercado.

#### 5. Organismos implicados en la gestión

Liderado por el Ayuntamiento de Gijón y FADE (Federación Asturiana de Empresarios), cuenta con la participación de otras 17 entidades relacionadas con el ámbito empresarial (asociaciones empresariales sectoriales y territoriales, fundaciones, etc.) entre las que pueden destacarse, por su interés desde el punto de vista de las actividades innovadoras, las siguientes:

- Ayuntamiento de Gijón
- Federación Asturiana de Empresarios.
- Agencia Española de Normalización y Certificación (AENOR).
- Club Asturiano de la Innovación.
- Cluster-TIC Asturias.
- Fundación CTIC (Centro Tecnológico de la Información y la Comunicación).
- Instituto Universitario de Tecnología Industrial de Asturias.
- Fundación PRODINTEC (Centro Tecnológico para el Diseño y la Producción Industrial de Asturias).

Cada una de las asociaciones incorporadas al programa han tomado la responsabilidad de llevar adelante proyectos concretos en cada uno de los diversos ejes de acción trabajados.

## 6. Elementos innovadores de la operación/proyecto

Hay al menos dos aspectos del proyecto *COMPYTE* que merecen destacarse:

- El primer de ellos tiene que ver con la amplitud temática de los programas puestos en marcha en su seno, por medio de las diversas instituciones colaboradoras, cubriendo todos los apartados habitualmente considerados a la hora de analizar la competitividad empresarial. En ese sentido, debe subrayarse también la atención prestada a cuestiones como la responsabilidad social de la empresa o la prevención de riesgos laborales.
- En segundo lugar, la institución promotora –Ayuntamiento de Gijón– ha tenido la capacidad de movilizar a un muy importante número de instituciones comprometidas en acciones concretas, como puede verse en la enumeración de proyectos realizada. Esas instituciones han contribuido, por su parte, a la difusión de la iniciativa entre las PYMES locales, aspecto esencial para suscitar nuevas demandas y generar mayor credibilidad para el programa.

## 4.2. Promoción local de la innovación y marketing urbano.

En directa relación con lo anterior, las estrategias de innovación empresarial son aceptadas hoy como herramienta básica para poder generar ventajas competitivas dinámicas, tanto para las propias empresas como para las ciudades donde éstas se localizan. La construcción y desarrollo de sistemas de innovación con presencia activa de instituciones públicas, empresas y organizaciones relacionadas con el conocimiento, capaz de reforzar el esfuerzo inversor en la I+D+i, establecer redes estables de innovación entre sus componentes y mejorar los resultados alcanzados en materia de competitividad, constituyen la base de numerosos programas, impulsados desde los diferentes niveles de la Administración. Suelen diferenciarse las estrategias de innovación orientadas a aumentar la oferta, a incentivar la demanda y a crear redes de colaboración como los tres tipos principales.

También en este ámbito, los gobiernos locales han tenido hasta el momento una participación escasa, concentrada a menudo en la promoción de espacios para la innovación ya mencionados. Pero en los últimos años, un número aún reducido de Ayuntamientos ha iniciado una colaboración efectiva con gobiernos autonómicos y otros agentes sociales (asociaciones empresariales, universidades, etc.), para promover planes locales de innovación.

Un *Plan Local de Innovación* puede entenderse como una especie de plan estratégico en el que, a partir de un análisis sobre los recursos de conocimiento disponibles y las potencialidades existentes, pero también sobre las debilidades y limitaciones a tener presentes, se proponen acciones prioritarias a desarrollar, algunas de las cuales tienen incidencia directa sobre el tejido productivo. Trata, pues, de coordinar iniciativas públicas y privadas a partir de la definición previa de objetivos prioritarios y líneas maestras de actuación, buscando la

implicación de los diversos agentes del sistema de innovación regional y local.

En el caso español, ciudades como Barcelona o Valencia y, hasta cierto punto, otras como Zaragoza, Sevilla o Gijón, han puesto en funcionamiento este tipo de planes. Aunque en esta monografía se recogen algunas de las acciones más destacadas incluidas en esos planes, ahora interesa resaltar la integración de esas operaciones aisladas dentro de una estrategia más amplia, que refuerza su valor y facilita también una mayor visibilidad de la ciudad y del gobierno local como promotores de la construcción de una verdadera *ciudad del conocimiento*.

Aunque con variaciones locales, las principales líneas de actuación de este tipo de planes suelen ser las siguientes:

- Mejora de las infraestructuras para la innovación, incluyendo la densificación de las redes digitales, difusión del acceso wifi o promoción de espacios orientados a instalar empresas innovadoras y sectores intensivos en conocimiento, junto a centros universitarios y de investigación.
- Promoción directa de la innovación empresarial mediante la difusión de información sobre convocatorias de ayudas, catálogos de buenas prácticas, identificación y diagnóstico de *cluster* estratégicos para la ciudad, participación en la creación de centros de transferencia tecnológica, organización de eventos empresariales especializados, etc.
- Modernización de la gestión administrativa mediante la mejora de las webs municipales para aumentar la oferta de información a diferentes segmentos de usuarios, facilitar la tramitación electrónica, realizar campañas de *alfabetización digital* de ciudadanos, etc.

Así por ejemplo, dentro del *Plan de Innovación* que lleva a cabo el Ayuntamiento de Barcelona, se incluyen algunas actuaciones como las siguientes:

- Promoción de *entornos o ambientes innovadores*, financiados principalmente por otros organismos pero para el que se aporta la recalificación urbanística del suelo, o la compra del inmueble donde desarrollar el proyecto. Eso ocurre, en este caso, con el *Centro de Emprendedores de Glòries* (centro de empresas que incorpora una oferta de tecnologías digitales), el centro de producción artística *Hangar* (Ministerio de Cultura, Generalitat, Diputación de Barcelona, Ayuntamiento, Fundación Banco de Santander), ubicado en un antiguo edificio industrial, el *Parque de Investigación Biomédica* (Generalitat, Ayuntamiento y Universidad Pompeu Fabra), o el ya mencionado *22@Barcelona*.
- Programa para la difusión de las tecnologías digitales en las empresas, integrado en la *Dirección de Ciudad del Conocimiento* del propio Ayuntamiento, que incluye una campaña de difusión del software libre, la celebración de eventos tecnológicos (*Internet Global Congress*, *Semana Internacional de la Geomática...*), o la presencia de la ciudad en redes internacionales relacionadas con el fomento de las tecnologías de información y comunicación (*Innred*, *EBN*, *IRC Network*, *TII*, etc.).
- Elaboración y disponibilidad en la web del propio Ayuntamiento de un *Mapa de la Investigación y la Innovación de Barcelona* que, con carácter interactivo, permite localizar los centros de investigación existentes en la región metropolitana, las empresas pertenecientes a *cluster* innovadores, los centros de apoyo a la innovación, o la ubicación de experiencias consideradas como

casos de éxito, con fichas informativas georreferenciadas sobre cada uno de ellos.

- Información, también centralizada y disponible en la web bajo la denominación genérica de *Barcelona Innova*, sobre proyectos innovadores o estudios de interés que se realizan, tanto en la ciudad como en otras ciudades del mundo, con enlaces a sus diferentes webs, la agenda de actividades diarias en la ciudad que son de interés desde esta perspectiva, así como presentaciones, videos, referencias bibliográficas, etc., al mundo de la innovación.

En un plano complementario, la presencia en otro tipo de redes de ciudades, vinculadas a cuestiones relacionadas al desarrollo, la competitividad o la mejora de la calidad ambiental, se valora a menudo como un objetivo de interés, tanto por el intercambio de experiencias y buenas prácticas, como por apoyar las estrategias de marketing urbano. En ese ámbito, la competencia interurbana –a escala nacional y, más aún, internacional- ha convertido las estrategias orientadas a la captación de inversores extranjeros, la promoción de sectores y productos locales, o la promoción de la imagen de la ciudad como lugar de negocios, centro empresarial dinámico o territorio con un valioso patrimonio natural/cultural y atractivos turísticos, en cada vez más habituales. No obstante, su incidencia directa sobre la industria suele resultar inferior a la visible sobre otras actividades.

## PROMOCIÓN LOCAL DE LA INNOVACIÓN Y MARKETING URBANO

### 1. Denominación y ubicación Web

**Centro de Estrategias y Desarrollo (Promoción local de la innovación y marketing urbano) de Valencia**

<http://www.ceyd.org/>

### 2. Descripción y objetivos.

El Centro de Estrategias y Desarrollo (CEyD) es una entidad público-privada sin ánimo de lucro presidida por el Ayuntamiento de Valencia y formada por una completa representación de actores locales.

En cuanto a sus objetivos, los nueve puntos enumerados en su Web podrían sintetizarse en cuatro líneas fundamentales:

1. Anticiparse a los retos de la ciudad a través de una visión de conjunto basada en la gestión urbana estratégica.
2. Dinamizar la dimensión económica, social y cultural de Valencia a través, fundamentalmente, de la promoción económica internacional de la ciudad mediante herramientas políticas basadas en el City Marketing, apostando por un reforzamiento de su capacidad organizativa y la implicación de un número importante de actores locales en este tipo de proyectos.
3. Adaptar la ciudad al nuevo contexto económico basado en la economía y la sociedad del conocimiento, para lograr mayores niveles de competitividad y cohesión social.
4. Apostar por el desarrollo de la sociedad civil de la ciudad, dando mayor protagonismo a los ciudadanos y la configuración de Valencia como un espacio cívico.

### 3. Ámbitos de actuación.

Los objetivos generales descritos anteriormente se traducen en tres ámbitos de actuación básicos que sirven de marco para proyectos concretos:

- A) Elaboración y promoción de un documento estratégico (2007-2015) a través de foros ciudadanos (Comisiones de Estrategia) como instrumentos participativos en la definición del modelo de ciudad. El CEyD programa eventos de participación ciudadana para la configuración de la estrategia, además proponen temas de interés urbano para su estudio en profundidad.
- B) Coordinación de proyectos puestos en marcha por las comisiones de trabajo en lo que CEyD denomina "Actores en Red". Algunos de estos proyectos tienen por objeto fortalecer el papel del ciudadano como agente activo en la construcción de ciudad (Cultura Ciudadana, Banco de ideas), además de avanzar en la consideración de la realidad urbana como objeto de investigación por parte de las universidades públicas de Valencia (Cátedra Ciudad, Banco de Estudios Estratégicos, etc.) por medio de la organización de cursos, jornadas, financiación de investigaciones, etc.
- C) Un tercer frente en el desarrollo de la cultura ciudadana lo constituye el acuerdo suscrito entre CEyD y el colectivo de Administradores de Fincas que, junto con la Facultad de Psicología de la Universitat de Valencia, han puesto en marcha un programa de cursos de mediación para Administradores que ayude a impulsar el desarrollo del civismo, donde cuestiones como el consumo responsable del agua tienen un papel protagonista.
- D) El cuarto ámbito de actuación se basa en la "innovación a través del pensamiento creativo", que pretende animar el debate en relación a la gestión del conocimiento. En la actualidad, esta línea de trabajo no cuenta con ningún proyecto concreto puesto en marcha.

#### 4. Estructura de contenidos de su Web

Cuenta con una Web dotada de una abundante información actualizada, que facilita un fácil acceso a los proyectos y programas en curso.

The screenshot displays the website for the Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia (CEyD). At the top left is the logo and name: **CEyD CENTRO DE ESTRATEGIAS Y DESARROLLO DE VALENCIA**. To the right are links for **English** and **Correo Electrónico**. Below this is a large aerial photograph of a park. A navigation bar contains: **ACERCA DEL CEyD**, **ÁMBITOS DE ACTUACIÓN**, **BIBLIOTECA**, **SALA DE PRENSA**, and **ENLACES**. A main menu is open, showing categories like **ESTRATEGIA**, **ACTORES EN RED**, **INNOVACIÓN: PENSAMIENTO CREATIVO**, **Comisiones de Trabajo**, and **Proyectos**. A secondary menu is also open, listing items such as **Agenda**, **Buzón de**, **Cátedra Ciudad**, **Banco de ideas**, **Banco de Estudios**, **Convenio Administradores de Fincas**, **Cátedra Ciudadana**, **Cultura Ciudadana**, **Recomiende nuestra web**, **Banco de estudios**, and **Banco de ideas ciudadanas**. A news article snippet is visible with the headline **UN DIPUTADO COREANO ASEGURA QUE SU GOBIERNO TOMARÁ A VALENCIA COMO EJEMPLO PARA CONSTRUIR UNA NUEVA Y MODERNA CIUDAD CERCANA A SEÚL** and the sub-headline **Sung Woon Paik ha realizado expresamente una visita a**. Below the article is a button: **Conozca el CEyD en 2 minutos**. At the bottom, contact information is provided: **Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia. C/ Maldonado, 18 acc. 46001 VALENCIA (España) T:(+34) 96 337 23 72 F:(+34) 96 337 4222**. Logos for **descúbrenos**, **REVISTA CEyD**, **Cátedra CIUDAD DE VALENCIA**, and **EURO CITIES** are also present.

#### 5. Situación del proyecto

En Proceso  En Desarrollo  Finalizado

Desde 1995, nace con la puesta en marcha del Plan Estratégico de Valencia

6. Aspectos vinculados con la promoción de la innovación y el marketing urbano del Plan Estratégico elaborado por el CEyD.

Dos de los seis ejes de la estrategia de Valencia elaborada por el CEyD están estrechamente vinculados a la promoción local de la innovación y el marketing urbano.

**Eje 1. Centro Direccional del Mediterráneo:** incluye dos vectores asociados al papel de Valencia como nodo de comunicaciones en el área mediterránea, su papel como centro logístico, y la necesidad de posicionarse en el mapa de la jerarquía mundial de ciudades, aprovechando eventos como la *America's Cup* para proyectarse.

**Eje 2. Ciudad avanzada de la economía del conocimiento.** Este eje también se apoya en dos vectores básicos: Valencia Emprende y Valencia XIC. El primero de ellos tiene como punto de partida el desarrollo de actividades dinamizadoras de la economía del conocimiento, lo que se traduce en proyectos concretos para la puesta en marcha y el desarrollo de sistemas de innovación, ya sea mediante la promoción de nuevos espacios (Centro Promotor de la Economía del Conocimiento, Ciudad Politécnica de la Innovación, etc.), la organización de encuentros y seminarios para estimular la participación de los actores implicados (Foro de encuentro entre empresarios y entidades financieras, Cátedra Ciudad) o la difusión de la cultura de la innovación a las empresas aprovechando instituciones de carácter pedagógico como la Ciudad de las Artes y las Ciencias.

El segundo vector, "Valencia XIC: redes de transferencia e innovación en los sectores productivos", trata de crear redes de colaboración como base de la economía del conocimiento, tanto para la consolidación de los sectores productivos tradicionales (transferencia tecnológica, apoyo a la internacionalización, etc.), como para apoyar el fortalecimiento de los sectores emergentes como el de la Biomedicina. En relación a este sector, se pretende crear un cluster de las ciencias de la salud, mediante la articulación de sus dimensiones fundamentales: formación, investigación tecnología y producción, y el apoyo para fortalecer los lazos de cooperación empresarial dentro del sector, así como la elaboración de un mapa del conocimiento relacionado con la Biomedicina en Valencia. Además, como en el caso de los sectores tradicionales, se considera clave la promoción y difusión exterior de este sector.

## 7. Organismos implicados en la gestión

El Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia es una entidad de naturaleza jurídica de carácter público-privada sin ánimo de lucro, presidida e impulsada por el Ayuntamiento de Valencia a través de su Delegado de Innovación y Sociedad de la Información y constituida por los principales actores de la ciudad en su comité ejecutivo, órgano formado por 15 entidades encargadas del control de CDyE:

- Asociación Valenciana de Agricultores (AVA).
- Autoridad Portuaria de Valencia.
- Ayuntamiento de Valencia.
- Cámara de Comercio de Valencia.
- CEPYMEV.
- Confederación Empresarial Valenciana (CEV) .
- Entidad Metropolitana de Servicios Hidráulicos.
- Entidad Metropolitana para el tratamiento de residuos.
- Diputación de Valencia.
- Feria de Valencia.
- Generalitat Valenciana - Conselleria de Economia
- Unión Autonómica CSI-CSIF.
- Unión Gremial.
- Universidad Politécnica de Valencia.
- Universitat de València.

Este comité tan solo es una pequeña representación de su Consejo General, formado por más de 200 entidades que constituyen una buena representación de los actores locales más importantes para la ciudad: Asociaciones de vecinos, Gobierno Autonómico, Ayuntamientos de los municipios del área metropolitana, entidades financieras, medios de comunicación, colegios profesionales, patronal y sindicatos, universidades, etc.

## 8. Elementos innovadores del Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia.

- El CEyD lidera la iniciativa "Catedra Ciudad", acción desarrollada en las universidades públicas de Valencia y cuyo objetivo básico es ofrecer la ciudad como objeto de estudio e investigación. El resultado de esta actividad académica será canalizado por medio del denominado "Banco de Estudios Estratégicos", recurso que permite almacenar y difundir los trabajos de investigación sobre la ciudad y promueve la posibilidad de desarrollo profesional de los alumnos e investigadores al ponerlos en contacto con las iniciativas empresariales.
- La mayoría de los proyectos propuestos desde CEyD están basados en la colaboración interinstitucional, la cooperación pública y privada y la participación ciudadana. Los mejores exponentes de este esfuerzo de concertación es el numeroso grupo de entidades que compone su Comité Ejecutivo, y la constitución de "Comisiones de Estrategia" como forma de fortalecer las conexiones de redes de actores locales.
- Aplicación del concepto de "vigilancia tecnológica" a los estudios estratégicos que se están elaborando en otras ciudades mediante un "Servicio de estudio de seguimiento de proyectos estratégicos", herramienta del CEyD que sirve para la captación y análisis comparativo de otros proyectos que puedan ser de interés para Valencia.
- Dinámica proactiva en su idea de ciudad, basado en una cultura de la anticipación y el pensamiento creativo que tenga expresión su plan estratégico. Este documento plantea de forma explícita muchas de las aspiraciones de la ciudad (mejorar la posición de Valencia como centro de decisión económica a escala mundial, captación de inversiones, localización de sedes de grandes empresas y eventos internacionales, etc.), siendo tal vez un enfoque interesante su apuesta decidida por el uso del City Marketing como vía para lograrlo.

### **4.3. Difusión de información y conocimiento sobre recursos locales para las empresas.**

En un contexto de creciente competencia interurbana y de progresiva movilidad, tanto de las inversiones de capital, como de los establecimientos empresariales o del talento, la oferta de información sobre las ventajas potenciales que la ciudad puede ofrecer para un funcionamiento eficaz de las empresas, se convierte en un recurso cada vez más valorado. Al mismo tiempo, la utilización de las tecnologías digitales para facilitar la gestión diaria de las empresas en sus relaciones con la administración o con proveedores y clientes, se convierte también en un factor de competitividad. Por último, la existencia de datos e informes actualizados capaces de ofrecer una panorámica rigurosa sobre las dinámicas de la propia ciudad, más allá de la simple publicidad institucional, también puede contribuir a difundir una imagen de responsabilidad y buena gestión con respecto a los gobiernos locales y regionales, que resulta complementaria de lo anterior.

Todo ello se traduce en actuaciones que algunas ciudades han puesto en práctica durante los últimos años, de las que aquí se destacarán tres de particular interés, que se encuentran claramente interrelacionados.

Todos los Ayuntamientos de municipios de cierta entidad cuentan, desde hace tiempo, con portales en Internet donde se difunde todo tipo de información sobre la ciudad y sobre la propia gestión pública, lo que los convierte ya en un recurso genérico desde la perspectiva urbana. No obstante, resulta mucho menos frecuente la existencia de webs que cuenten con un apartado sobre “empresas” o sobre “negocios” en donde se integre de forma fácil los diversos tipos de información que puedan ser de utilidad a potenciales inversores y emprendedores, empresas ya localizadas, organizaciones locales, etc. Se trata de incluir en una sola página todo lo referente a información

estadística, documental y cartográfica sobre la ciudad, normativa vigente (en materia de planeamiento, ordenanzas municipales, etc.), programas de promoción empresarial en vigor y ayudas públicas, grandes proyectos de futuro y acciones presentes, enlaces a todas las instituciones locales vinculadas con la innovación y con proyectos concretos, oferta formativa pública y privada, bolsa de empleo y de subcontratación, tramitación administrativa y gestión electrónica (licitaciones, adjudicaciones...), eventos, etc.

Una segunda línea, novedosa hace poco más de una década pero cada vez más frecuente, es la relativa a la existencia de catálogos sobre oferta y demanda de suelo e inmuebles, infraestructuras, servicios y equipamientos, así como todo tipo de recursos productivos disponibles. La posibilidad actual de georreferenciar toda esa información, interrelacionarla y hacerla interactiva para que el usuario pueda realizar demandas específicas, resulta una potente herramienta que puede ofrecer un conocimiento básico sobre la ciudad sobre el que basar aproximaciones más concretas.

Pero resulta evidente que la actual facilidad de acceso a ingentes volúmenes de información provoca rendimientos decrecientes si ésta no se acompaña de informes y diagnósticos actualizados (periódicos o no) sobre las principales cuestiones relativas al sector productivo, tanto de la propia ciudad como del contexto regional, nacional o internacional. La posibilidad de incorporar investigación generada en la propia ciudad con el acceso a documentos publicados en fuentes diversas, pero de interés directo, resulta la combinación más útil a ese respecto. La creación de *Observatorios* o instituciones similares resulta, más allá de una moda difundida con rapidez, una forma útil de asegurar esa continuidad en el análisis, el diagnóstico y la propuesta, de mayor utilidad cuando obedecen a objetivos bien definidos.

## 1. Denominación y ubicación Web

### Observatorio Urbano (Fomento de San Sebastián, Ayto. San Sebastián)

<http://www.fomentosansebastian.org/observatorio-urbano/que-es-el-observatorio-urbano.php>

## 2. Ubicación del Observatorio Urbano en la Web de Fomento de San Sebastián

The screenshot shows the website interface for 'Observatorio Urbano'. At the top, there is a navigation bar with tabs: INICIO, ¿QUIÉNES SOMOS?, OPORTUNIDADES PROFESIONALES, EMPRESAS, CREACIÓN DE EMPRESAS, and PROYECTOS CIUDAD. A search bar is located on the right of this bar. Below the navigation bar, the breadcrumb trail reads: Promoción ciudad > Observatorio urbano > Qué es el Observatorio Urbano. On the left side, there is a vertical menu with various categories, including 'OBSERVATORIO URBANO' which is currently selected. The main content area features the title 'Qué es el Observatorio Urbano' and a brief description of its purpose. To the right of the main content, there are three sections: 'ACCESO A usuarios' with a call to action, 'NOTICIAS' with several news items, and 'AGENDA' which indicates that there are currently no recent events. At the bottom right, there is a list of links for various services and projects.

## 2. Situación del proyecto

En Proceso



En Desarrollo



Finalizado



Fomento de San Sebastián es una Sociedad creada hace más de 100 años. Desde 2004 son Sociedad Anónima, lo que le permite convertirse en un instrumento más ágil para el desarrollo económico sostenible de San Sebastián. En 2001 se inicia la fase de redacción del proyecto del Observatorio Urbano.

#### 4. Líneas de actuación clave del Observatorio Urbano

El objetivo básico del Observatorio Urbano es hacer accesible al conjunto de los ciudadanos una caracterización socioeconómica de la ciudad que sea de utilidad tanto a los demandantes de empleo como al tejido empresarial.

Las líneas de acción más importantes del Observatorio durante 2007 serían estas:

1. Trabajo en colaboración con el resto de agencias de desarrollo del País Vasco para la puesta en marcha, en el marco del observatorio, de un amplio panel de indicadores de todos los municipios, lo que favorece el análisis comparativo y diacrónico de aspectos clave de la economía y sociedad del entorno.

2. Renovación de la aplicación Web para hacer más accesible a toda la ciudadanía la información procedente de los indicadores, tanto a escala municipal como de barrio. Estos indicadores se estructuran según una serie de categorías jerarquizadas que recogen los aspectos más importantes de la realidad socioeconómica de San Sebastián: Cohesión social, economía y competitividad, territorio y medio ambiente, mercado de trabajo, datos de paro según año, etc. Además, el conjunto de estos indicadores, que suman más de 250, pueden ser cartografiados por todos los usuarios mediante sencillas aplicaciones basadas en Sistemas de Información Geográfica.

##### Observatorio urbano

###### Sistema de información de Indicadores Urbanos.

Elija los indicadores deseados según territorio, área, grupo y años :

[limpiar consulta](#)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                   |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Territorios</b> 3 elementos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Áreas</b> 3 elementos                                                          |                |
| Barrios<br>Municipio<br>Territorios Históricos<br>CAPV<br>Estado                                                                                                                                                                                                                                                                              | Cohesión social<br>Economía y competitividad<br>Territorio y medio ambiente       |                |
| <b>Grupos</b> 2 elementos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Subgrupos</b> 4 elementos                                                      |                |
| Mercado de trabajo<br>Actividad turística                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Paro registrado<br>Contratos registrados<br>Población activa<br>Población ocupada |                |
| <b>Indicadores</b> 1 / 20 elementos                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Años</b>                                                                       | <b>Periodo</b> |
| Parados Total<br>Parados por sexo: Hombres<br>Parados por sexo: Mujeres<br>Parados por sector: Agricultura<br>Parados por sector: Industria<br>Parados por sector: Construcción<br>Parados por sector: Servicios<br>Parados por sector: Sin empleo anterior<br>Parados por grupo de edad: <25 años<br>Parados por grupo de edad: 25 a 44 años | 2009<br>2008<br>2007<br>2006                                                      | Enero          |
| Sel. Todos <input type="checkbox"/> Sel. Todos <input type="checkbox"/> Sel. Todos <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                   |                |
| <a href="#">Metodología</a> <a href="#">Ver Fuentes</a> Tabla resultante 1 filas por 2 columnas <a href="#">mostrar tabla</a>                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                   |                |

Fuente: Web Fomento de San Sebastián

3. Durante 2007, el Observatorio Urbano ha elaborado diversos análisis orientados a la planificación y la evaluación del éxito de las iniciativas puestas en marcha por Fomento de San Sebastián y, en general, el ayuntamiento de la ciudad. Entre estas publicaciones se encuentra el Barómetro de Economía Urbana de San Sebastián, Anuarios socioeconómicos, monográficos sobre presupuestos familiares y oferta comercial en San Sebastián, estimación de indicadores macroeconómicos de San Sebastián, entre otros.

## 5. Organismos implicados en el proyecto

- El Observatorio está liderado por la Sociedad Pública Municipal "Fomento de San Sebastián" (S.A.), siendo esta actuación una de las líneas de actuación más importantes. En las primeras páginas de la memoria de actividad de este organismo, se menciona la importancia de este proyecto como forma de "profundizar en la información como base para nuevos proyectos".
- Cuenta con el apoyo de la Unión Europea por medio del Fondo Social Europeo. En concreto, Fomento de San Sebastián gestionará parte de los 6,5 millones de euros del Programa Operativo del Fondo Social Europeo para el País Vasco durante el periodo 2007-2013.
- La Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo participa en la elaboración de los indicadores pertenecientes al resto de municipios vascos, lo que implica la homogeneización en la calidad, estructura y actualización de los datos a fin de facilitar el análisis comparativo a diferentes escalas.

## 6. Elementos innovadores de la operación / proyecto

- Desde el principio del proyecto se ha considerado a la ciudad de San Sebastián como un espacio estrechamente vinculado con su entorno, hecho que obliga a no limitar el alcance del Observatorio Urbano a los límites administrativos del municipio. En este sentido, la definición, construcción, implantación y mantenimiento de la batería de indicadores y el SIG asociado a estos datos ha sido un esfuerzo compartido por el ente regional de asociaciones de desarrollo: Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo. Este hecho dota a este proyecto de difusión de la información de un alcance mayor al ser posible el análisis comparativo a diferentes escalas espaciales sobre una base común.
- Gracias a la publicación en Internet de los indicadores, es posible hacer accesibles los datos a la mayor parte de los ciudadanos y al conjunto de agentes locales. Aunque esta publicación en la red en sí no aporta un componente innovador de mucha importancia, el aspecto que sí es digno de mención es la integración de datos procedentes de fuentes muy diversas.
- La batería de indicadores utilizada en el Observatorio recoge y adapta otros indicadores procedentes de organismos estadísticos como Eustat, INE, Eurostat, etc. También incorpora datos de fuentes de información primaria de diversos organismos públicos y privados –guarderías, personal médico, tráfico aéreo-, datos que son transformados y adaptados en indicadores para su consulta. Además de estas fuentes ajenas al Gobierno local, el Ayuntamiento de San Sebastián y el Departamento de Desarrollo Económico, Empleo y Comercio de Fomento también aportan datos con la periodicidad necesaria para la construcción de los indicadores. El Observatorio, por tanto, contribuye a la integración de datos procedentes de fuentes muy dispersas, acercando este conocimiento al conjunto de los ciudadanos.

## 1. Denominación y ubicación Web

### Web de Negocios del Ayuntamiento de Barcelona

<http://www.bcn.es/negocis/es/welcome.htm>

## 2. Localización y presentación

La Web de Negocios, integrada en el portal del Ayuntamiento de Barcelona, tiene interés específico por su estructura interna y algunos de sus contenidos. Complementa, por tanto, el comentario realizado para "Barcelona Activa", incluyendo aspectos no considerados en esa ficha.

The screenshot displays the Barcelona Business Portal (Barcelona Negocios) interface. At the top, there is a navigation bar with the Ayuntamiento de Barcelona logo, a search bar, and links for 'La ciudad', 'Ayuntamiento', 'Turismo', 'Negocios', and 'Servicios bcn...'. Below this, there are two main categories: 'TRÁMITES Y GESTIONES' and 'INDICADORES'. The main content area is a grid of service tiles:

- harcelona negocios**: **PROMOCIÓN ECONÓMICA**. Servicio destinado a las empresas, personas emprendedoras e instituciones, tanto de la ciudad como del extranjero, que tienen por objetivo instalar, consolidar o expandir sus negocios o su presencia en Barcelona.
- Barcelona activa**: **BARCELONA ACTIVA**. Agencia de desarrollo local para diseñar y ejecutar las políticas de ocupación, de creación y consolidación de empresas y la promoción de la innovación.
- Barcelona netactiva**: **BARCELONANETACTIVA**. Portal para emprendedores. Proporciona información y servicios para crear y consolidar empresas con calidad y sentido de futuro.
- Aibó!**: **BARCELONA. CIUDAD DEL TRABAJO. NUEVA GUIA DE RECURSOS**. Includes logos for **Bolsa de Barcelona** and **Agencia Tributaria**.
- innova!**: **INNOVA!**. Espacio que ofrece servicios de información que facilitan y promueven la innovación como motor para generar iniciativas y fomentar el talento en la ciudad de Barcelona.
- CIBERNÀRIUM**: **CIBERNÀRIUM**. Espacio donde formarse y crecer con internet. Para descubrir las oportunidades de desarrollo profesional que ofrecen las nuevas tecnologías y para aprender a utilizarlas.
- ESPAI DE NOVES OCUPACIONS**: **PORTA 22**. **PORTA 22**. Servicio para profesionales y empresas. Permite consultar el directorio municipal de empresas, elaborar estudios de mercado y realizar trámites administrativos.
- Carpeta de las empresas y entidades**: **CARPETA DE LAS EMPRESAS Y ENTIDADES**. Servicio que proporciona información de interés sobre datos fiscales y de empadronamiento con el objeto de facilitar las gestiones con el Ayuntamiento de Barcelona.
- perfil de contratante**: **PERFIL DE CONTRATANTE**. Aquí se pueden consultar licitaciones en curso, adjudicaciones, pliegos modelo, anuncios...
- información al proveedor**: **INFORMACIÓN AL PROVEEDOR**. Aquí se puede consultar el estado de las facturas.

© Ayuntamiento de Barcelona

### 3. Principales contenidos

Dentro de la estructura organizativa del Ayuntamiento de Barcelona, el *Departamento de Promoción Económica* es el instrumento básico para fomentar el desarrollo económico de la ciudad, mediante la apuesta por la instalación de nuevas empresas, la promoción de determinados clusters estratégicos, la progresiva internacionalización y, sobre todo, el fomento de la innovación dentro de sus competencias específicas, complementarias a las de otras instancias administrativas superiores. Tal como se recoge en su declaración de intenciones, se trata de “influir en el refuerzo de los fundamentos económicos de la ciudad que permitan impulsar la retención de talento, reforzar el modelo universitario orientado a la empresa, potenciar la cooperación y financiación empresarial de grandes proyectos y reforzar el liderazgo en diseño, creatividad y innovación”.

La *Web de Negocios* recoge lo esencial de esas actividades, ofreciendo una panorámica conjunta de toda la labor desarrollada por la institución, lo que en sí mismo es una aportación de interés, tanto por su utilidad para los usuarios, como por la imagen de eficiencia que transmite la multiplicación de organismos y actuaciones que en las webs de otros gobiernos municipales aparecen bastante más dispersas.

En un breve resumen muy selectivo de esos contenidos, pueden destacarse de forma especial dos de sus apartados:

#### **a) Promoción Económica: Barcelona Negocios.**

- Recoge, entre otras informaciones, un informe sobre la situación de los denominados “sectores estratégicos con marca Barcelona”, junto a enlaces a cada una de las instituciones de soporte de esas actividades (Fundación Barcelona Digital, Fundación Forum Ambiental, Barcelona Centro Universitario, Fundación Dieta Mediterránea, Asociación Barcelona Aeronáutica y Espacio, Barcelona Centro Logístico, Barcelona Centro Médico, Barcelona Centro de Diseño y Bio Región Catalunya).
- También incluye un acceso al “Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona” y los “proyectos de ciudad” recogidos en el mismo, algunos de los cuales tienen incidencia directa sobre las actividades económicas.
- En el apartado “Barcelona, Ciudad del Conocimiento” se incluye una “campana de alfabetización digital”, para hacer accesible las TIC a PYMEs y ciudadanos.

- Se incluye también información sobre programas de apoyo a las PYMES o sobre la situación del mercado inmobiliario empresarial, incluyendo un enlace a la Web del Consorcio de la Zona Franca donde se ofrece información sobre los polígonos industriales, así como a la Web de 22@Barcelona y otras instituciones metropolitanas.

#### **b) Barcelona Innova.**

- Resulta una página de especial interés y amplio contenido, que, junto a la "publicidad institucional" y a una guía práctica para la innovación, ofrece un archivo documental de libre acceso sobre estas cuestiones en su "*Mediateca*" y el enlace a proyectos empresariales o universitarios considerados innovadores y que se llevan a cabo en la ciudad, o una agenda de actividades de interés científico, tecnológico y cultural.
- Mayor interés supone el acceso a Redes de Innovación, tanto nacionales como internacionales, a sus webs, documentos de trabajo, etc., lo que supone un servicio de difusión del conocimiento de especial utilidad para facilitar los procesos de aprendizaje y conexión a esas redes de los potenciales interesados.
- En esa misma línea, también merece especial atención el "*Mapa de la Investigación y la Innovación en Barcelona*".

Sobre un soporte Google Map, se trata de un mapa interactivo, que identifica en la región metropolitana tanto a los centros de producción de conocimiento (universidades, centros de investigación, laboratorios, centros tecnológicos y de empresas, etc.), como a los espacios que los albergan (calificados como "entornos para la innovación"), la localización de los proyectos de innovación financiados o algunos casos empresariales de éxito. Permite que el usuario elija el menú más adecuado a sus demandas específicas.

También permite combinar diferentes escalas espaciales de análisis y realizar búsquedas por ámbitos territoriales concretos: Ámbito Metropolitano, Montjuic, Barcelona centro, Frente Marítimo, Distrito 22@, Zona Universitaria Diagonal, etc.

En el esfuerzo por avanzar en una sociedad y economía del conocimiento, supone una herramienta útil y una imagen de impacto en el contexto de las metrópolis europeas.

#### 4. Elementos innovadores de la operación / proyecto

- La *Web de Negocios* del Ayuntamiento de Barcelona cumple de forma eficaz los objetivos informativos, de conectividad e imagen institucional, exigibles a una herramienta de este tipo. Integra en una sola página, de fácil acceso, todos los recursos que el Ayuntamiento pone a disposición de nuevos emprendedores, empresas ya instaladas en la ciudad y posibles inversores, facilitando así su navegación por la red interna y permitiendo enlaces directos a webs externas de interés, desde la Agencia Tributaria a la Bolsa de Barcelona, por citar tan sólo las que aparecen en su página inicial.

Esos beneficios asociados al fácil acceso a toda la información institucional se ven aumentados al existir una página en que se identifican el casi medio centenar de webs dependientes del Ayuntamiento de la ciudad y se permite el enlace a las mismas.

- La mayor parte de las actuaciones que se llevan a cabo en materia de promoción económica y de la innovación cuentan con una denominación específica que establece una "marca de identificación" (*Barcelona NetActiva, Barcelona Innova, Porta 22, Cibernàrium, Distrito 22@*, etc.). Eso facilita su búsqueda en Internet y, sobre todo, supone un rasgo de identidad de especial importancia en un marco competitivo, en donde las grandes ciudades tienden a proponer estrategias a veces bastante similares y no bien definidas.
- Algunos de los contenidos de la Web pueden valorarse de forma especial por suponer aportaciones originales y de utilidad para posibles usuarios del mundo empresarial. Pueden destacarse:
  - La guía de servicios, equipamientos, programas activos y recursos materiales e inmateriales que ofrece la ciudad, recogidos en el informe "*Barcelona, Ciudad del Trabajo*", que en 130 páginas ofrece abundante información sintetizada y clasificada.
  - La guía para el inversor "*Barcelona, una buena inversión*", que en 50 páginas recoge una recopilación, explicada, de todos los trámites y requisitos necesarios para abrir un negocio, una información general sobre la economía de la ciudad y un listado de direcciones de interés.
  - En esa misma línea puede situarse el documento "*La inversión extranjera en el área de Barcelona*", con datos sobre empresas instaladas y su valoración del territorio, inversión exterior directa por sectores, etc.

- Resulta de especial interés el protagonismo que el Ayuntamiento otorga, de manera reiterada, a las cuestiones referidas a la innovación, el conocimiento, la promoción de espacios para este fin, la atracción de grupos profesionales relacionados con la I+D, la tecnología o la cultura, etc. Dentro de la propia Web, los apartados "*Barcelona Innova*" y "*Barcelona, Ciudad del Conocimiento*" son un buen reflejo de una preocupación que hoy se considera estratégica para las ciudades-región.





# 5

**ACTORES IMPLICADOS  
Y CRITERIOS DE ACTUACIÓN:  
EL VALOR DE LA CONCERTACIÓN  
Y LA NUEVA GOBERNANZA  
URBANA**

## **5. Actores implicados y criterios de actuación: el valor de la concertación y la nueva gobernanza urbana.**

Las actuaciones que hoy se llevan a cabo para dinamizar, ordenar o sustituir la industria urbana, tienen como protagonistas a actores institucionales muy diversos.

Por un lado, si bien es cierto que los procesos de descentralización política desplazaron buena parte de las competencias en estas materias a los gobiernos autonómicos, aún son numerosos los casos en que se observa la influencia directa de políticas sectoriales u horizontales gestionadas desde la Administración central del Estado (desde los planes de reconversión a la política tecnológica, el apoyo a las PYMEs, o la promoción de polígonos industriales por SEPES), e incluso de ciertos programas impulsados por la Comisión Europea (desde *Interreg a Urban*).

Por otra parte, en la mayoría de ciudades son los gobiernos locales los responsables de poner en práctica y gestionar buena parte de las actuaciones con incidencia directa sobre la implantación y el funcionamiento de las empresas. Aquejados por un déficit crónico de recursos financieros, que limitó siempre la posibilidad de ejecutar una efectiva política de promoción directa, su actuación se centró tradicionalmente en el ámbito de la ordenación, regulando la actividad de las empresas industriales a través de la concesión de licencias y controlando su localización mediante el planeamiento urbanístico.

En este último caso, a partir de los criterios de zonificación y segregación de usos del suelo imperantes durante décadas, los Ayuntamientos fijaron en los planes de ordenación los espacios reservados para acoger los usos industriales en suelo urbano, establecieron determinadas restricciones para facilitar la compatibilidad con otros usos y con el conjunto de la ciudad (edificabilidad, emisiones y vertidos...) y, en ocasiones, plantearon previsiones de futura

ampliación sobre el suelo urbanizable. El urbanismo industrial centró así su atención sobre los criterios básicos a incorporar para generar una oferta de suelo suficiente, adaptada a la evolución de la demanda – sobre todo en términos cuantitativos- y para reducir el impacto de una actividad valorada como necesaria, pero molesta e, incluso, nociva o peligrosa a veces, para el resto del tejido urbano. Se prestó menos atención, en cambio, a promover la calidad y una cierta diversidad interna, en unos espacios empresariales bastante estandarizados y con características similares en la mayoría de ciudades, diferenciados tan solo en función de su mayor o menor antigüedad.

Sin embargo, en la actualidad, gobernar la ciudad no solo exige administrarla y velar porque las empresas cumplan las normativas establecidas; requiere también actitudes proactivas que faciliten una gestión eficaz y sostenible de los recursos humanos, financieros, patrimoniales y de conocimiento disponibles, así como acciones concertadas tendentes a impulsar iniciativas innovadoras que afiancen la posición de la ciudad en el seno de un sistema urbano de ámbito europeo que tiende a consolidarse.

En efecto, las profundas transformaciones que han afectado a las economías urbanas, junto a la renovación en la forma de concebir el gobierno de la ciudad, como consecuencia de los procesos de reestructuración y reescalamiento del Estado, exigen ahora mayores niveles de coordinación de las políticas públicas así como una implicación más activa del gobierno y demás actores locales en los procesos de desarrollo local.

De esta manera, la noción de *gobernanza urbana* da cuenta de la necesidad de nuevas formas de organización de la acción colectiva en el territorio, basada en la inclusión de un conjunto más amplio de actores públicos y privados que excede la órbita política, así como una mayor cooperación / coordinación –horizontal y vertical- entre los mismos.

Por un lado, la inclusión y movilización de un mayor número de actores sociales, instituciones y agentes económicos locales apunta a la construcción de una visión territorial compartida, que permita reconocer y valorizar el propio capital territorial y generar así mayor cohesión territorial. Por otra parte, y desde el punto de vista de las economías locales, esas nuevas formas de organización institucional intentan favorecer la creación de un conjunto de bienes locales – tangibles e intangibles- que incrementen la capacidad competitiva del territorio. En otras palabras, se trata de generar y llevar a cabo de manera eficaz iniciativas que permitan dotar a la ciudad con unas infraestructuras y un entorno urbano adecuado a los requerimientos de la nueva sociedad y economía del conocimiento.

Esa perspectiva ha comenzado a tener su reflejo en la política industrial realizada a esta escala, aunque el fenómeno está lejos de haberse difundido a la mayoría de ciudades.

Así, algunos gobiernos locales han incorporado como parte de sus funciones la dinamización del tejido productivo de la ciudad y la atracción de nuevas inversiones. En bastantes casos, esto ha supuesto la creación de sociedades o agencias de desarrollo, con competencias y recursos financieros y humanos que permiten abordar una actuación integrada en materia de promoción y ordenación industrial, al objeto de romper su frecuente disociación entre departamentos o concejalías regidas por fines y criterios de actuación a menudo diversos.

Además, como se observa en los estudios de caso incluidos en esta investigación, algunas ciudades han avanzado en la creación de foros de concertación –más o menos formalizados según los casos- integrados por los propios responsables públicos, junto a asociaciones empresariales, cámaras de comercio, sindicatos y, en algunos casos, otras entidades con presencia en la localidad como universidades, fundaciones, etc. Si bien su reflejo más conocido, sobre todo en el caso de grandes ciudades, ha sido la elaboración de planes estratégicos,

que suelen incluir actuaciones sobre el tejido económico, son más numerosos los casos en que se han abordado proyectos colectivos de menor envergadura, pero a menudo de efectos más inmediatos sobre la actividad y los espacios industriales.

Más difícil por el momento resulta la coordinación de actuaciones entre los diferentes municipios que forman parte de las aglomeraciones metropolitanas, ante la ausencia habitual de instituciones con ese ámbito competencial. Se suscitan así problemas de compleja solución como la competencia entre municipios próximos por atraer inversiones empresariales, la duplicidad de actuaciones similares en materia de espacios empresariales, o las dificultades para abordar de forma estable una ordenación del área metropolitana en su conjunto.

Finalmente, en el ámbito del urbanismo industrial, las tendencias recientes abandonan de forma progresiva la idea del *zoning* y una concepción estática del plano urbano. Se avanza así hacia planes concebidos en mayor medida como un *proyecto de ciudad*, que busca dibujar una perspectiva a medio plazo, localizar elementos estratégicos y definir grandes áreas de actuación, sin renunciar a una regulación de los usos del suelo, pero a partir de criterios más flexibles.

En resumen, más allá de las diversas herencias industriales con que cuentan las ciudades españolas, hoy todas se enfrentan a un marco de creciente competencia y cambios acelerados que afectan el presente y el futuro de sus actividades económicas, así como la cantidad y calidad del empleo generado. Por ello, ninguna puede mantenerse al margen de estrategias tendentes a reforzar el *anclaje* de las empresas ya localizadas y generar condiciones atractivas para posibilitar nuevas implantaciones.

## RESUMEN Y CONCLUSIONES

Las grandes ciudades como Madrid han conocido en las últimas décadas profundas transformaciones de su base económica, que han afectado de forma directa a su sistema productivo.

La creciente difusión de la llamada economía del conocimiento, surgida en el marco de los procesos de globalización y apertura de mercados, ha favorecido la aglomeración espacial de sectores, funciones y empleo de mayor rango en estas ciudades, reforzada, a su vez, por la tendencia a la deslocalización selectiva de otras actividades, empresas y empleos hacia la periferia.

En ese contexto, la creciente competencia interurbana en un espacio caracterizado por la densidad de las redes de flujos que interrelacionan todo tipo de ciudades, acentúa la necesidad de estrategias locales que favorezcan el reforzamiento de sus ventajas competitivas dinámicas y permitan dibujar objetivos claros respecto al posicionamiento futuro de la ciudad en ese entorno cambiante.

El análisis de las políticas urbanas en muchas ciudades españolas, permite observar que los gobiernos locales han adquirido una conciencia creciente del nuevo escenario competitivo que se presenta para sus ciudades. En consecuencia son cada vez más las políticas de promoción originadas “desde abajo” y que apuntan a dar respuesta a los desafíos planteados por la nueva economía y sociedad del conocimiento.

Se trata, en términos generales, de políticas que reúnen dos tipos de características. En primer lugar, reconocen las profundas transformaciones experimentadas por las actividades productivas en los últimos años, que rompen las tradicionales fronteras entre sectores, por lo que junto a la industria en sentido estricto incluyen también a todo un conjunto de actividades directamente relacionadas con ella, apostando por actuaciones con un elevado componente de

innovación. En segundo término, se trata de políticas que, junto a la revitalización económica, ponen también un fuerte acento en la regeneración del tejido urbano con el doble objetivo de brindar, por un lado, una mayor calidad de vida a sus ciudadanos y, por otro, mejorar la capacidad de producción de innovaciones y de generación de conocimiento no sólo en las empresas, sino en la ciudadanía en general. Mejorar la propia imagen urbana para atraer nuevas inversiones resulta un objetivo complementario.

La investigación realizada en esta monografía del Observatorio Industrial de Madrid ha pretendido, por tanto, sintetizar las principales tendencias que caracterizan la evolución reciente de las estrategias de promoción del sistema productivo en áreas urbanas y, en ese contexto, identificar proyectos y/o actuaciones relevantes en ciertas ciudades españolas, realizados durante la última década o que aún se encuentran en fase de ejecución.

El análisis tomó como punto de partida la incorporación de los dos grandes tipos de estrategias emprendidas por los gobiernos locales y otros agentes sociales con implantación en esas ciudades: las estrategias de promoción de suelo y espacios empresariales o de actividad, y aquellas destinadas a mejorar la competitividad y capacidad innovadora del tejido empresarial o de la ciudad en su conjunto.

La selección de ciudades incorporadas en el estudio se realizó en dos etapas sucesivas: en la primera de ellas se realizó una consulta mediante cuestionario electrónico a un panel de expertos nacionales en estudios industriales, urbanismo y ordenación del territorio que permitió identificar las principales actuaciones en materia de promoción industrial en las diferentes regiones. Con esa información de base, se seleccionaron aquellos casos más relacionados potencialmente con la Ciudad de Madrid, incorporando incluso actuaciones no incluidas en el panel de expertos pero valoradas, de acuerdo con la propia

experiencia, como relevantes en el contexto de la investigación. Los resultados obtenidos quedaron agrupados en dos grandes apartados.

**a) Políticas de promoción de suelo y espacios de actividad (*Hard strategies*).**

En muchas ocasiones, los gobiernos locales han optado por la puesta en marcha de actuaciones vinculada con la política de promoción de espacios de actividad, por ser proyectos más cercanos a sus tradicionales competencias en materia urbanística. Estas operaciones tienen como objeto la localización de nuevas empresas, ampliar las instalaciones o modernizar el funcionamiento de las ya existentes, relocalizar algunas cuya implantación actual ya no resulta funcional, o bien ofrecer espacios adecuados para toda una serie de servicios complementarios para la industria, con especial atención a las áreas promovidas ligadas al conocimiento y a las funciones logísticas.

*- Rehabilitación-Revitalización*

Entre las operaciones puestas en marcha sobre el espacio urbano, destacan las actuaciones orientadas a la rehabilitación de antiguos espacios industriales, de escasa calidad o con infraestructuras deterioradas por el paso del tiempo, que tienen por objeto poner estos espacios en valor mediante la mejora de su calidad física y de la imagen que acompaña a estas áreas. Planteamientos generales que se traducen en la mejora de esas infraestructuras y equipamientos, la adecuación de algunos inmuebles para adaptarlos a las actuales demandas empresariales, así como operaciones de regeneración paisajística y ambiental, e integración con el resto de la trama urbana, que eleven su calidad como activo empresarial.

En general, para la mayoría de las ciudades españolas, el desarrollo de este proceso rehabilitador abarca cuatro fases fundamentales:

1. Actuación sobre las infraestructuras físicas: mejora de accesos, señalética, ordenación del tráfico, ampliación de espacios para aparcamiento, soterramiento del cableado eléctrico y de telecomunicaciones, acceso a redes de banda ancha, y mejora a las redes de abastecimiento de agua y gas natural, y acondicionamiento de las instalaciones de alcantarillado.
2. Mejora de las condiciones de seguridad y prevención (vigilancia, servicios contra incendios, control actividades nocivas y peligrosas, etc.) y de calidad ambiental (eficiencia energética de los edificios, gestión de residuos sólidos, etc.)
3. Adecuación entre la dimensión urbanística y empresarial que se traduce en un aumento del suelo dotacional, flexibilización de la normativa urbanística para facilitar la coexistencia de la industria con servicios empresariales de valor añadido integrados en los procesos productivos, y la regulación de otros usos en ocasiones también presentes en estos espacios (comerciales, ocio...)
4. Asociado a esta regulación urbanística, suele ir aparejado un aumento de la edificabilidad permitida y la coexistencia entre inmuebles de oficinas, ocupados tanto por empresas industriales como de servicios, con edificios industriales en altura para actividades de fabricación y/o almacenamiento.

El Plan de Revitalización Integral de Espacios Industriales del Ayuntamiento de Sevilla es un ejemplo de este tipo de operaciones. Puesto en marcha por la agencia de desarrollo Sevilla Global en 2002 mediante un acuerdo marco suscrito un año antes con la Gerencia Municipal de Urbanismo y la Confederación Empresarial Sevillana, para la intervención sobre 10 polígonos, situados en muchos de los casos

dentro de la carretera de circunvalación sevillana SE-30. Esta operación cuenta con varios elementos innovadores de interés para la ciudad de Madrid, como son:

- La concepción integral de la intervención: renovación de infraestructuras físicas, mejora de dotaciones y equipamientos, y campaña de mejora de imagen.
- Consideración de tres dimensiones básicas y complementarias: urbanismo industrial, derecho urbanístico y fomento económico.
- Utilización de un diagnóstico riguroso basado en un análisis exhaustivo de necesidades sobre un polígono representativo de la ciudad, desarrollo de redes de colaboración entre los actores implicados (comunidades de propietarios).
- Esfuerzo por coordinar diversas áreas del Ayuntamiento de Sevilla vinculadas con los espacios industriales: Gerencia de Urbanismo, Oficina del PGOU, Medio Ambiente, Vías Públicas, Gobernación y Hacienda, y varias empresas municipales, bajo la coordinación de la Agencia de Desarrollo Sevilla Global.
- Financiación parcial del proyecto por parte de la UE a través de su Programa INTERREG-III B (*Proyecto REVITA-Atlantic Strategy of Industrial Revitalisation*), entre 2004 y 2005.

*Renovación urbana y cambios de uso sobre suelo industrial y ferroviario/portuario.*

En este caso, la intervención sobre espacios industriales heredados tiene un signo muy diferente, al no tratarse de operaciones urbanísticas

orientadas a la reutilización de estos espacios industriales para otras actividades productivas o complementarias, sino a una renovación que en muchos casos implica un cambio de uso radical. Durante la última década, este tipo de operaciones han oscilado de la simple conversión en espacios residenciales dotados de cierta centralidad y fuertemente revalorizados, a un aprovechamiento para nuevas funciones y usos generadores de nuevos empleos, que implican un cambio de identidad urbana gracias, fundamentalmente, a la implantación de grandes equipamientos emblemáticos (museos, palacios de congresos, bibliotecas,...).

Uno de los mejores ejemplos de transformación radical de un espacio industrial a un elemento urbano de carácter emblemático, es la actuación emprendida por la sociedad pública Bilbao Ría2000 sobre el tramo final del Nervión y sus márgenes. El punto de partida de esta actuación fue un plan estratégico en el que se fijaban como objetivos la regeneración de las zonas industriales y portuarias, ya muy degradadas, la descontaminación de la ría, la renovación del parque de viviendas y la localización de edificios emblemáticos, destinados a incrementar la centralidad económica, social y cultural de la ciudad de Bilbao.

Esta actuación, desarrollada desde 1992, ha dado lugar a importantes logros urbanísticos y arquitectónicos, basados en un enfoque global que ha conseguido superar las visiones a corto plazo y la falta de colaboración interdepartamental. Además, otro de los elementos innovadores de esta actuación, es la aplicación de un modelo de financiación propio del *urbanismo concertado*, basado en la plusvalía que genera el suelo sobre el que actúan, plusvalía que sirve para seguir financiando actuaciones de renovación urbana en otros lugares de la ciudad.

### Creación de polos de innovación en áreas centrales (iHubs).

En las grandes ciudades es cada vez más frecuente la promoción de espacios asociados a la economía del conocimiento mediante la reutilización de espacios centrales, en ocasiones ocupadas por actividades industriales. Este tipo de políticas pretenden avanzar en la construcción de lo que en los últimos años suelen calificarse como ciudades inteligentes, ciudades del conocimiento o ciudades creativas, mediante operaciones que pueden ser denominadas en su conjunto como polos o aglomeraciones de innovación (*iHubs*). Este concepto aún se encuentra en una fase incipiente de reconocimiento y estandarización, por lo que en España son aún muy pocos los ejemplos al respecto.

A pesar de lo incipiente del concepto, sí que pueden identificarse los elementos básicos de este tipo de proyectos, donde además de las tareas propias de la rehabilitación, se unen un conjunto de actividades que tienen en común ser intensivas en conocimiento y empleo cualificado, lo que favorece un mayor anclaje a este tipo de territorio que cuenta con todo un conjunto de externalidades que favorecen su concentración. Estas serían algunas de sus características básicas:

- Especialización temática para conseguir, sobre todo, una mayor visibilidad externa y poder diferenciarse de otros espacios de actividad de la ciudad.
- Una visión que vaya más allá de la inclusión de actividades estrictamente tecnológicas y que incorpore también a las industrias y servicios culturales (editoriales, medios de comunicación, sector audiovisual y multimedia, diseño y moda, etc.), junto a otros servicios como los asociados a la salud y las ciencias de la vida.

- Vinculación a cluster desarrollados previamente en la ciudad y un tejido empresarial consolidado, marco económico que pueda apoyar y liderar las primeras etapas de funcionamiento de la actuación. Por este motivo, es importante partir de un buen diagnóstico de las actividades que puedan resultar estratégicas para la ciudad, evitando la simple incorporación de modelos importados de otras ciudades con realidades muy diferentes.
- Complementariedad con diversos servicios y equipamientos de apoyo (centros de I+D+i y transferencia tecnológica, consultoría avanzada, centros de empresas de base tecnológica, laboratorios, centros de formación especializada, etc.)
- Integración con un parque de viviendas de calidad, con oferta específica para profesionales o estudiantes que realicen estancias breves. Junto a esto, es necesario incluir áreas de servicios al consumo, culturales y de ocio, con buena accesibilidad mediante transporte público.

En el caso español, uno de los ejemplos que mejor se adapta a estas características básicas es el proyecto *Distrito 22@ Barcelona*, impulsado principalmente por el Ayuntamiento de Barcelona y cuyo objetivo inicial era la reutilización de 200 hectáreas de suelo industrial en Poblenou, en un nuevo espacio tecnológico en torno a la prolongación de la Diagonal, en una antigua área industrial y ferroviaria en declive. Las actuaciones concretas de esta operación se centran en la sustitución de la mayoría de los inmuebles existentes, muy deteriorados, a favor de una concentración de actividades intensivas en conocimiento, junto a viviendas, equipamientos y zonas verdes.

La originalidad de este proyecto radica en la creación de un polo de innovación en un área central de la ciudad (tecnologías de la información y comunicación, sector audiovisual y de biociencias, centros universitarios, etc.), contribuyendo al reforzamiento del modelo de ciudad compacta al aumentar la densidad respecto a la preexistente para favorecer usos intensivos del suelo, al tiempo que se apuesta por la integración de actividades diversas como medio de potenciar la interacción y la complementariedad de usos en el espacio y el tiempo.

En esta línea, el proyecto Milla Digital de Zaragoza, también apuesta por reforzar el papel de los espacios centrales de la ciudad a partir de la promoción de actividades vinculadas con las nuevas tecnologías apoyándose sobre actuaciones urbanísticas de gran alcance renovador gracias al soterramiento de las vías férreas y la generación de una nueva oferta de suelo, que se pretende cualificar, pero también dotar de señas de identidad propias, frente a la construcción de inmuebles de oficinas estandarizados.

*Desarrollo de nuevas áreas de actividad: promoción de polígonos y parques empresariales.*

Un segundo conjunto de estrategias se corresponden con aquellas destinadas a la promoción de nuevos espacios de actividad económica que, gracias a sus mejores condiciones de calidad, accesibilidad y precio, consigan atraer la implantación de nuevas empresas o la relocalización de las ya existentes, ubicadas en lugares de la ciudad menos idóneos.

El crecimiento de estas áreas empresariales periféricas responde a la confluencia de varios factores:

- Constante demanda por parte de las empresas de nuevos espacios para desarrollar su actividad, tanto en el caso de relocalizaciones dentro de la ciudad como por las nuevas implantaciones.
- El protagonismo de actividades que por la necesidad de uso de grandes superficies, incompatibilidad con otros usos, o demanda de locales de pequeño tamaño a precios asequibles, buscan localizaciones alternativas en el exterior de la trama urbana.
- Interés de los gobiernos locales por dinamizar la actividad económica y mejorar la imagen de la ciudad gracias a su oferta de suelo e inmuebles para actividades económicas.

El resultado es la proliferación de espacios que responden a una heterogeneidad muy grande de las demandas empresariales y la necesidad de una creciente especialización para albergar funciones específicas. Así, los polígonos industriales convencionales, de promoción unitaria, coexisten con parques industriales destinados a mantener aún un predominio de actividades de fabricación, parques empresariales donde predominan las oficinas, o bien plataformas logísticas especializadas en el transporte y el almacenaje. Además, es habitual la presencia de espacios de uso mixto donde tienen cabida todas estas funciones, situación que se adapta mejor a la denominación de zonas de actividad, concepto muy extendido en el caso francés.

Posiblemente, entre toda esta tipología de espacios de actividad empresarial, uno de los fenómenos más pujantes de los últimos años lo constituyan las plataformas logísticas y los centros de transporte, que son reflejo de la globalización de los mercados y la segmentación de los procesos productivos, con un aumento aparejado de volumen de

mercancías en tránsito y un mayor número de empresas subcontratadas para este fin.

La ubicación de estos espacios tiende a concentrarse junto a los grandes puertos (Zona Franca de Barcelona, Algeciras, El Musel...) en nodos de comunicación por carretera (Zaragoza, Irún, Benavente...), intercambiadores multimodales, o en el entorno de grandes ciudades y aeropuertos (Corredor del Henares). En cuanto a la magnitud de estas operaciones, suele ser directamente proporcional a la distancia a los centros urbanos, con grandes plataformas logísticas muy alejadas de la trama urbana consolidada y pequeñas áreas próximas a las ciudades especializadas en determinados segmentos, con una fuerte vinculación al mercado local.

Una de las operaciones logísticas de mayor escala hasta el momento es la Plataforma Logística de Zaragoza (PLAZA), con casi 1.300 Has. de superficie. Su conexión de carácter intermodal (FFCC, carretera y avión) con el litoral le permite operar como un puerto seco, además de actuar como aduana interior para la tramitación burocrática del tránsito de mercancías procedentes de fronteras internacionales, factores estratégicos en sus posibilidades de desarrollo. Además, este espacio cuenta con la presencia de actividades complementarias (servicios comunes, equipamientos colectivos, ocio...) que permiten dotar a este ámbito de mayores niveles de centralidad y elevar así el atractivo relativo de una oferta inmobiliaria que, de otra forma, tendría una posición demasiado excéntrica dentro del contexto urbano de Zaragoza. Unido a este esfuerzo por dotar a este espacio de una mayor diversidad funcional con actividades complementarias, PLAZA cuenta con un centro de investigación y formación en el campo de la logística y la gestión de la cadena de suministro, impulsado por el Gobierno de Aragón en colaboración con el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y adscrito a la Universidad de Zaragoza.

Promoción de parques científicos y tecnológicos: la renovación de los espacios del conocimiento.

El último tipo de *hard strategie* es la promoción de parques científicos y tecnológicos (PCyTs), como instrumentos de intervención para el desarrollo de una alta densidad de actividades de I+D+i en territorios concretos, además de servir para el fortalecimiento de los vínculos entre las instituciones y empresas presentes en estos espacios, así como con los centros de formación superior e investigación existentes en su entorno urbano y regional, tal como postulan los denominados *modelos de triple hélice*.

Se trata de espacios de baja densidad y alta calidad urbanística (infraestructuras y dotaciones, zonas verdes...), emplazados en periferias urbanas de cierta calidad ambiental y con buena accesibilidad, en particular al aeropuerto, que cuentan en su interior con parcelas de tamaños diversos destinados a albergar tanto sedes de empresas industriales y de servicios avanzados, como instituciones relacionadas con la producción y/o transferencia de conocimiento e innovación. Junto a ellas, existe una oferta de edificios multiuso, donde se ubican habitualmente desde alguna incubadora de empresas, a centros de servicios comunes, o PYMES que alquilan locales de pequeña dimensión.

La valoración del éxito de estos espacios va más allá de su superficie ocupada, el volumen de empresas y empleos, etc., considerándose imprescindible la evaluación de su capacidad para convertirse en un verdadero polo de innovación y no sólo un parque empresarial de calidad, lo que supone la identificación de otros criterios de excelencia (patentes, modelos de utilidad o derechos de propiedad intelectual generados, *spin-off* derivados, publicaciones científicas de alto

impacto, etc.). Además de la generación de transferencias de conocimiento entre las empresas e instituciones que forman parte de estos espacios y sus relaciones con el entorno próximo y lejano. Las sucesivas *generaciones* de este tipo de espacios han reforzado la necesidad de apostar por una creciente especialización que favorezca las sinergias y la propia identidad del parque, así como por la presencia prioritaria de aquellas funciones no directamente productivas, que pueden encontrar acomodo adecuado en otro tipo de espacios.

El ejemplo del Parque Tecnológico de Walqa, en la ciudad de Huesca, tal vez no sea el mejor exponente desde el punto de vista de criterios de valoración de excelencia, pero la presencia en este lugar de algunas de las TICs más importantes del país y su capacidad para generar empleo en un contexto de crisis económica como el actual y en una ciudad de pequeño tamaño, sí que hacen de este espacio un caso de estudio digno de atención. Entre el conjunto de motivos que han intervenido en su éxito, cabría citar el alto grado de implicación y coordinación entre la Administración local y autonómica; además del impulso decidido de la iniciativa privada, tanto de carácter exógeno (Microsoft, Accentur, etc.), como de carácter endógeno, liderado por una de las empresas con uno de los modelos de negocio más innovador (Barrabés) basado en la venta de productos de montaña por Internet.

Otro de los ejemplos seleccionados en relación a los Parques Científicos y Tecnológicos, de características muy diferentes al de Walqa, es el Campus Interuniversitario del Besós en Barcelona, concebido y gestionado por la Fundación b\_TEC. Se trata de un proyecto aún en proceso de consolidación, que trata de crear un espacio donde se desarrollen clusters científicos y tecnológicos asociados a tres vectores de conocimiento: energía, agua y movilidad urbana. El elemento más innovador de esta operación es la integración de este espacio con el resto de la trama urbana de Barcelona y Sant Adrià de Besós, contar

con la implicación de todos los niveles de la administración pública (UE, Nacional, Regional y Local) y un buen número de instituciones de prestigio, y la elección de tres sectores estratégicos de este siglo, como la energía, el agua y la movilidad urbana.

### **b) Políticas de promoción y mejora competitiva de las empresas (*Soft strategies*)**

Un segundo tipo de actuaciones son aquellas que, sin incluir acciones directas sobre el espacio urbano, buscan apoyar la creación y funcionamiento de las empresas o mejorar la calidad del entorno y reforzar, por tanto, los intangibles empresariales aunque sin afectar los espacios físicos en que se desenvuelve su actividad.

Así, los elementos comunes a este tipo de políticas en los casos de estudio analizados centran su estrategia en alguno de los siguientes ejes de acción: elevar la dotación de servicios avanzados y, especialmente, las infraestructuras y equipamientos relacionados con el conocimiento cualquiera sea su ubicación en el espacio urbano, apoyar la creación de *clusters* innovadores potencialmente estratégicos en el futuro de la economía urbana y, finalmente, difundir información sobre las oportunidades que ofrece la ciudad para las empresas en materia de inmuebles, proveedores, recursos formativos, etc.

#### *Oferta de servicios de valor añadido*

En un número creciente de ciudades españolas las políticas públicas de promoción económica local comienzan a incorporar determinados servicios que apuntan a apoyar a las empresas a lo largo de las diferentes fases de su ciclo de vida, respondiendo a las demandas generadas en las diferentes fases de evolución.

En el caso de las empresas de nueva creación, esas políticas comienzan, por lo general, por la creación de organizaciones destinadas a impulsar, orientar y evaluar proyectos de emprendedores locales. Se incluyen, además, acciones que faciliten la tramitación administrativa, cada vez más en formato electrónico, y se crea una infraestructura que facilita a éstos la posibilidad de emprender el proyecto productivo –incubadoras de empresas dotadas de mininaves o espacios para oficinas, además de equipamientos y espacios comunes. En el caso de las firmas consolidadas, se apunta a incrementar sus ventajas competitivas mediante la incorporación de innovaciones y la ampliación de mercados mediante actividades de consultoría e información, apoyo a la incorporación de TICs, búsqueda de potenciales mercados extranjeros, etc.

Ambos tipos de estrategias quedan claramente reflejadas en los estudios de caso seleccionados para ilustrar este tipo de políticas: la Agencia de Desarrollo Local *Barcelona Activa*, y el Proyecto *COMPYTE* (Mejora de la Competitividad de las PYMES locales), promovido por el Ayuntamiento de Gijón. Más allá de las evidentes diferencias entre ambos, se trata de iniciativas destacables por la amplia variedad de iniciativas desplegadas, tanto de apoyo al emprendedor como a las PYMES locales.

### *Promoción local de la innovación y marketing urbano*

Las estrategias de innovación empresarial se consideran en la actualidad como una herramienta básica a la hora de generar ventajas competitivas dinámicas, tanto para las empresas como para las ciudades donde éstas se localizan.

Así, en la base de muchos programas impulsados desde diversos niveles de la Administración se encuentra la construcción de sistemas locales o

regionales de innovación con presencia activa de instituciones públicas, empresas y organizaciones relacionadas con el conocimiento.

Aunque los gobiernos locales han tenido hasta el momento una participación escasa, puesto que la mayor parte de las competencias y recursos corresponde a otras administraciones, comienzan a observarse iniciativas para participar en este tipo de actuaciones mediante la colaboración efectiva con gobiernos autonómicos y agentes socio-institucionales y económicos locales.

Es el caso, incluido en esta investigación, del *Centro de Estrategias y Desarrollo de la Innovación* del Ayuntamiento de Valencia. Se trata de una experiencia destacable por la importancia y diversidad de instituciones involucradas en la iniciativa y cuyo objetivo general ilustra claramente el sentido de este tipo de políticas. A partir de la misma, el Ayuntamiento de Valencia se plantea favorecer una cultura de anticipación y pensamiento creativo para el desarrollo de propuestas innovadoras que renueven permanentemente la estrategia de la ciudad, potenciando el posicionamiento de Valencia como centro de decisión económica internacional.

#### *Difusión de información y conocimiento sobre recursos locales para las empresas*

En el actual contexto de creciente competencia interurbana y de progresiva movilidad, tanto de inversiones de capital, como de los establecimientos empresariales o el talento, la oferta de información sobre las ventajas potenciales que la ciudad puede ofrecer a las empresas para su funcionamiento eficaz, se convierte en un recurso cada vez más valorado. En ese sentido, algunas ciudades han puesto en marcha actuaciones entre las que destacan tres claramente interrelacionadas entre sí.

En primer lugar, las *webs* de muchos Ayuntamientos comienzan a incorporar un apartado de “empresas” o de “negocios” en los que se incluye información relevante para potenciales inversores y emprendedores así como para las empresas locales. Una segunda línea, novedosa aunque cada vez más frecuente, es la relativa a la existencia de catálogos sobre oferta y demanda de suelo e inmuebles, infraestructuras, servicios y equipamientos, así como todo tipo de recursos productivos disponibles. Finalmente, esa información se acompaña de informes y diagnósticos sobre las principales cuestiones relativas al sector productivo, lo que permite poner un cierto orden a los crecientes volúmenes de información suministrada, acompañada a veces por la creación de *Observatorios* o instituciones similares encargados de su creación y difusión.

La *Web de Negocios* de la Ciudad de Barcelona, así como el *Observatorio Urbano* del Ayuntamiento de San Sebastián, constituyen dos ejemplos de particular interés en relación con este tipo de políticas. La primera de ellas recoge lo esencial de las actividades desarrolladas por el *Departamento de Promoción Económica* del Ayuntamiento, ofreciendo una panorámica amplia y, sobre todo, integrada de toda la labor desarrollada por la institución, lo que en sí mismo es una aportación de interés, tanto por su utilidad para los usuarios, como por la imagen de eficiencia que transmite la multiplicación de organismos y actuaciones que en las webs de otros gobiernos municipales aparecen bastante más dispersas.

En el caso de San Sebastián, el *Observatorio Urbano*, se plantea como objetivo general ofrecer una caracterización socioeconómica de la ciudad que sea de utilidad tanto a los demandantes de empleo como al tejido empresarial. Para ello, reúne la información de interés generada por las demás agencias de desarrollo del País Vasco, genera

sus propios análisis y evaluación de proyectos emprendidos y mediante su propia web, hace accesible esa información al conjunto de la ciudadanía.

### **c) Actores implicados y criterios de actuación: la nueva gobernanza urbana**

Los dos tipos de estrategias analizadas a lo largo del documento tienen como elemento común el hecho de tener como protagonistas a un conjunto muy diverso de actores. En el marco de una renovación en la forma de concebir el gobierno de la ciudad y de una implicación cada vez más activa en los procesos de desarrollo local, un número creciente de gobiernos locales consideran ya como un factor estratégico el establecimiento de redes de colaboración entre instituciones locales, tanto públicas como privadas, así como con otras instancias del gobierno de rango superior.

Se observa, en cada uno de los ejemplos analizados, diversas formas de articulación institucional que, en todo caso, dan cuenta de las nuevas formas de concebir las políticas públicas locales –crecientemente participativas y organizadas a prioritariamente mediante formas de articulación horizontal- definidos habitualmente como modelos de *gobernanza urbana*.

En cada uno de los casos estudiados resulta evidente, además, que las estrategias se mueven en torno a *proyectos de ciudad* concebidos a partir de la comprensión de las dinámicas impuestas por los procesos estructurales, pero también de la atención a la diversidad de intereses implícitos en una concepción compleja del desarrollo urbano y de la actividad industrial, capaz de superar unos límites tradicionales de actuación ya superados.



