

**ZARAGOZA**  
**ACTIVA**  
2010—2015



**ZARAGOZA ACTIVA**



**ZARAGOZA**  
**ACTIVA**  
2010—2015

**Zaragoza Activa, 2010—2015**

Edición: Zaragoza Activa, Ayuntamiento de Zaragoza  
Diseño y maquetación: Detalier estudio creativo  
Impresión: Microarte

Zaragoza, marzo de 2015



□ Índice	07
○ Saludos	08
1 Glosario del Ecosistema ZAC	12
2 Datos	16
3 Premios V Aniversario	32
4 La Historia de la Azucarera	52
5 El futuro, #LAB2034	62
□ Anexos	82

Esta memoria sigue viva —e interactiva— en:

Storify: <http://storify.com/ZGZActiva/v-aniversario-de-zaragoza-activa>

YouTube: <http://www.youtube.com/zaragozaactiva>

Blog: <http://blogzac.es/V-Aniversario>

## 0. Saludos



**Cinco años, 60 meses, casi 2.000 días. Ese es el tiempo que lleva Zaragoza Activa abierta, desempeñando un papel fundamental para los jóvenes y no tan jóvenes que aspiran a montar un negocio, un proyecto que les permita convertir sus aficiones, sus intereses, en su vida profesional.**

Poner en marcha Zaragoza Activa fue un empeño personal de quienes pensábamos que nuestra ciudad no podía permitir que el talento, el empuje de quienes quieren poner en marcha un negocio, se fuera lejos. Teníamos, además, que dar un paso más para ayudar a que los efectos de la crisis no fueran devastadores. Con esos objetivos como telón de fondo, nació la idea de diseñar y desarrollar Zaragoza Activa.

Comenzamos con ilusión porque era hacer un proyecto desde el principio, era diseñar un equipamiento en el que se desarrollaran las nuevas políticas de empleo, la nueva forma de ayudar a los jóvenes a labrarse un futuro prometedor, que siguiera el camino que marcaban sus ideas, sus proyectos de

negocio, donde el autoempleo fuera una salida profesional y proyecto de vida en estos tiempos.

Empezamos, como digo, con mucha ilusión, pero también con cierta incertidumbre. Imaginábamos que la respuesta sería aceptable, pero el día a día nos ha dicho claramente que acertamos. Porque Zaragoza Activa se ha convertido en un equipamiento imprescindible para los jóvenes emprendedores, donde se combina el espíritu emprendedor con la innovación y la creatividad.

En estos cinco años ha tutelado la creación de 375 empresas. Un total de 49 empresas se han alojado en el Vivero de Empresas. En el Semillero han participado 96 proyectos, La Colaboradora cuenta con 182 participantes y 125 establecimientos están adheridos a la red Made In Zaragoza. Estas cifras hablan por sí solas. Hablan de la capacidad de atracción que ha tenido Zaragoza Activa en este tiempo entre los jóvenes que querían poner en marcha un proyecto empresarial. Y hablan también de la capacidad para seguir siendo un lugar atractivo para ese talento que hay en Zaragoza y que quiere transformarse en empleo innovador y creativo.

La confianza depositada en Zaragoza Activa se corresponde a la que yo tengo en todos los zaragozanos, en el talento y la capacidad trabajadora e innovadora de esta ciudad. Que las ideas continúen brotando en Zaragoza.

**Juan Alberto Belloch Julbe,  
Alcalde de Zaragoza.**

# ACTIVA



Todavía hoy cuando paseo por La Azucarera y su entorno en el Rabal de Zaragoza, y me siento una vecina de la margen izquierda del Ebro —porque es aquí donde he pasado la mayor parte de mi vida— me acuerdo de cómo eran estas calles no hace tanto tiempo. Recuerdo como si fuera ayer las naves abandonadas, los caminos sin asfaltar, las vías de tren a ninguna parte, el polvo y los cristales rotos.

Y en medio de esa visión, la majestuosa pero olvidada fábrica de azúcar, con sus imponentes chimeneas, símbolo de un pasado de prosperidad industrial y progreso para esta mitad de Zaragoza. Todo un icono para miles de vecinos y vecinas que habían ido construyendo los barrios de la margen a lo largo de muchas décadas, reivindicando y conquistando codo a codo, derechos sociales, libertades y servicios públicos.

Ahora, el V Aniversario de Zaragoza Activa me invita a pensar en el camino recorrido. La Azucarera se ha convertido en una fábrica de ideas, de proyectos y de sueños compartidos. Los nuevos moradores del edificio son los jóvenes que vienen a disfrutar y aprender a la Biblioteca Cubit o los

emprendedores que salen del Vivero con el bagaje de varios años para crear empresas y riqueza en la ciudad. Y desde que entran con todo el entusiasmo y salen con toda la experiencia adquirida, compartimos con ellos un tránsito cargado de ilusiones en los cientos de actividades gratuitas de la red ZAC, o en programas como el Semillero de Ideas, Yuzz, Zona Empleo, Las Armas, Made in Zaragoza o La Colaboradora.

Actividades y programas que han conformado un nuevo modelo de equipamiento público de nueva generación —construyendo todo un ecosistema innovador, creativo y colaborativo— demostrando lo fructífero que resulta la convivencia de lo público, lo social y lo privado. Que supera los viejos dilemas que habían separado y estancado las políticas de juventud, empleo y emprendimiento, tan consustanciales entre sí que resultaba imprescindible volver a ensamblar. Que plantea nuevos paradigmas en los que los ciudadanos se convierten en productores y protagonistas, las ventanillas administrativas en espacios abiertos, los despachos en laboratorios de pruebas y la burocracia en redes sociales abiertas.

Queda mucho por hacer —qué duda cabe— pero no puedo evitar sentirme orgullosa del trabajo realizado. Orgullosa de poder darle la razón al Alcalde, porque fue él quien tuvo la osadía de confiarnos este gran edificio. De contar con el mejor equipo técnico posible. De haber conocido y ayudado a tantos emprendedores, a los que admiro infinitamente por su valentía. Orgullosa al fin y al cabo, de devolverle a la margen izquierda —y en general a la ciudad— al menos una parte de todo lo que me ha dado.

**Lola Ranera Gómez,**  
Consejera de Participación Ciudadana y  
Concejala Delegada de Zaragoza Activa,  
Fomento y Turismo.

# 1. Glosario del Ecosistema ZAC

**Zaragoza Activa** Es un ecosistema emprendedor, innovador y colaborativo formado por personas, empresas, proyectos públicos e iniciativas sociales.

La gente nos llama de muchas otras formas y nos encanta: La Azucarera (porque es nuestra sede principal, que es una fábrica de remolacha del siglo XIX en c/ Mas de la Matas 20, 50014 Zaragoza), ZAC (porque es el nombre de nuestra red social y las siglas de Zaragoza Activa), Las chimeneas (por nuestras inmensas chimeneas que se ven desde casi toda la ciudad), Cubit (que es la exitosa Biblioteca para Jóvenes)...

Zaragoza Activa contiene diversos proyectos estables:

**Vivero de Emprendedores** 17 oficinas con un programa de acompañamiento empresarial a un precio de unos 220 €/mes.

**Semillero de Ideas** Escuela pública y gratuita de emprendedores, 4 meses de inmersión.

**Biblioteca para Jóvenes Cubit** Que nació de un convenio con Fundación Bertelsmann y CAI, y funciona como cualquier biblioteca del Patronato de Educación pero poniendo el acento en el público juvenil.

**Zona Empleo** Que opera como una oficina de atención personalizada para la búsqueda o mejora del empleo, con servicio de orientación y depende del Imefez.

**La Colaboradora** El primer coworking P2P del mundo (trabajo colaborativo, banco del tiempo e intercambio entre iguales).

**Yuzz** Una aceleradora que gestionamos con el apoyo del Banco Santander y que lanza todos los años a un emprendedor a Silicon Valley.

**Made in Zaragoza** Una red de economía creativa que opera sobre todo con un blog colaborativo [www.madeinzaragoza.es](http://www.madeinzaragoza.es) y actividades de dinamización comercial.

**InfoActiva** Asesoramiento gratuito con cita previa para emprendedores.

**AJE** Que es la Asociación de Jóvenes Emprendedores.

**ThinkZAC** Un laboratorio de conocimiento nómada, especializado en innovación social y cultural, con ZACKypedia incluida, el [www.blogZAC.es](http://www.blogZAC.es)... con el que abrimos y transferimos conocimiento sobre todo en Iberoamérica.

Otros espacios de tránsito como la **Serpiente Roja** (Ciber gratuito), **Chill Out** (Cafetería), **CornerMIZ** (Espacio expositivo), **La Cocina «Ballay»** de La Colaboradora...

Por otro lado tenemos otra sede en calle Las Armas 72, donde estamos poniendo en marcha el **Centro de Investigación de las Economías Creativas**, compartiendo manzana con los ocho Espacios Creativos y el Centro Cultural Las Armas.



Además Zaragoza Activa desarrolla o apoya un montón de actividades puntuales, la inmensa mayoría gratuitas, como: **No-Mas-ter** emprendedores y No-Master proyectos culturales, Las maratones de 24 horas **«Countdown»** (Design, Prototype, Game), **unizac** ciclos de formación avanzada, **Seminarios creativos** Las Armas, **Twitterllon** sobre Twitter, **Iniciador** para quien empieza a emprender, **Conversion Thursday** sobre marketing online, **Cabezas Vivientes** sobre publicidad, **Speaknic** para hablar inglés, **BetaBeers** para desarrolladores...

La comunidad de La Colaboradora tiene su propia agenda como las **Co-Formaciones** (que prestan gratuitamente sus miembros), **Desayuno con Diamantes**, **Cafés con**, **OuiShare** de economía colaborativa, **Canvas** abierto para planificar negocios en comunidad...

Y lo mismo sucede con la red Made in Zaragoza, que tiene una serie de actividades de dinamización comercial y mercadillos en la calle, como **La Placica Vintage**, **El Mercado de las Luces de Goya**, **La Noche de los tenderos creativos**, el **PequeMercado** o **La Ruta de los talleres abiertos**.

Todas estas actividades y la mayoría de los proyectos estables tienen su versión en una gran nube que se llama **red ZAC** [www.zaragoza.es/zac](http://www.zaragoza.es/zac), que es nuestra propia red social, en la que todo el mundo puede darse de alta con su propio perfil, conectarla con otras redes, conocer los cientos de actividades gratuitas, conocer quién es quién en el Vivero, Semillero, Yuzz o La Colaboradora, desbloquear decenas de insignias que te distinguen como un miembro activo y cooperativo de la comunidad, gestionar los **ZAC coins** —nuestra moneda virtual— que son imprescindibles para apuntarse a las actividades y que premian a los que participan de verdad.

Todo esto es Zaragoza Activa, muchas personas conectando con muchas otras, para hacer muchas cosas juntos...

Otro día con más tiempo ya te contamos que además, formamos parte de otros universos conectivos, en los que descubrirás **Etopía** (Centro de Arte y Tecnología) y nuestros proyectos conjuntos, como **OpenUrbanLab** o **Crowdfunding Zaragoza**, la incubadora **CIEM**, los siete **espacios de c/ San Agustín**, **La Terminal** (que también es incubadora tecnológica)... que conforman el mapa de una ciudad que se está superando a sí misma [www.Zaragoza.es/futuro](http://www.Zaragoza.es/futuro).

## 2. Datos

### 2. DATOS

**La foto fija que presentamos a continuación es una catarata de datos cuya virtud principal es resumir las líneas de trabajo** de Zaragoza Activa. Un objetivo que sólo se consigue a medias, pues ZAC es sobre todo una comunidad, en el sentido de un ecosistema emprendedor, creativo y colaborativo de personas, empresas, proyectos e iniciativas sociales; donde La Azucarera y Las Armas actúan como núcleos centrífugos, provocando cientos de relaciones y confluencias todos los días. Y van cinco años.

ZAC somos los cientos de proyectos empresariales incubados y las 5.620 personas que están dadas de alta en la red social. Somos las empresas que triunfaron en el Vivero y las que tuvieron que cerrar antes de hora. Las 6.000 horas del banco del tiempo de ese experimento llamado La Colaboradora. Somos los proyectos innovadores del Semillero de Ideas que crean empleo de alto valor añadido en Zaragoza y los chavales de Yuzz que pusieron rumbo a Silicon Valley.

Somos las más de 1.500 actividades que hemos programado (Twitterllon, Conversion Thursday, Noche de los Tenderos Creativos, Countdown, Placica Vintage, Cabezas Vivientes, No-Master, Co-Formaciones, Oui Share, Iniciador, Beta Beers...), los 8.800 suscritos al boletín semanal, los casi 8.000 socios de la Biblioteca Cubit, los 18.000 de Zona Empleo, los casi 10.000 usuarios de la serpiente roja o los más de 1.000 que pasaron por la asesoría InfoActiva.

Somos también algunos proyectos que van más lentos de lo que nos gustaría, como el Centro de Economía Creativa en Las Armas —cuánto queda por andar aún—, somos el alma de La Azucarera, que es nuestro cuartel general, con unos 300.000 usos al año. Incluso cuando trascendemos los muros de la vieja fábrica, porque Zaragoza Activa ha adquirido ya una identidad virtual en las redes, somos los miles de seguidores

en *Twitter*, de *Facebook* y de *Youtube*, del blog colaborativo de *Made in Zaragoza* y por supuesto de nuestra propia red social ZAC, que ya ha repartido más de 3.000 insignias online y más de 25.000 monedas virtuales para canjear por actividades gratuitas, o donde se han posteados más de 2.000 opiniones personales.

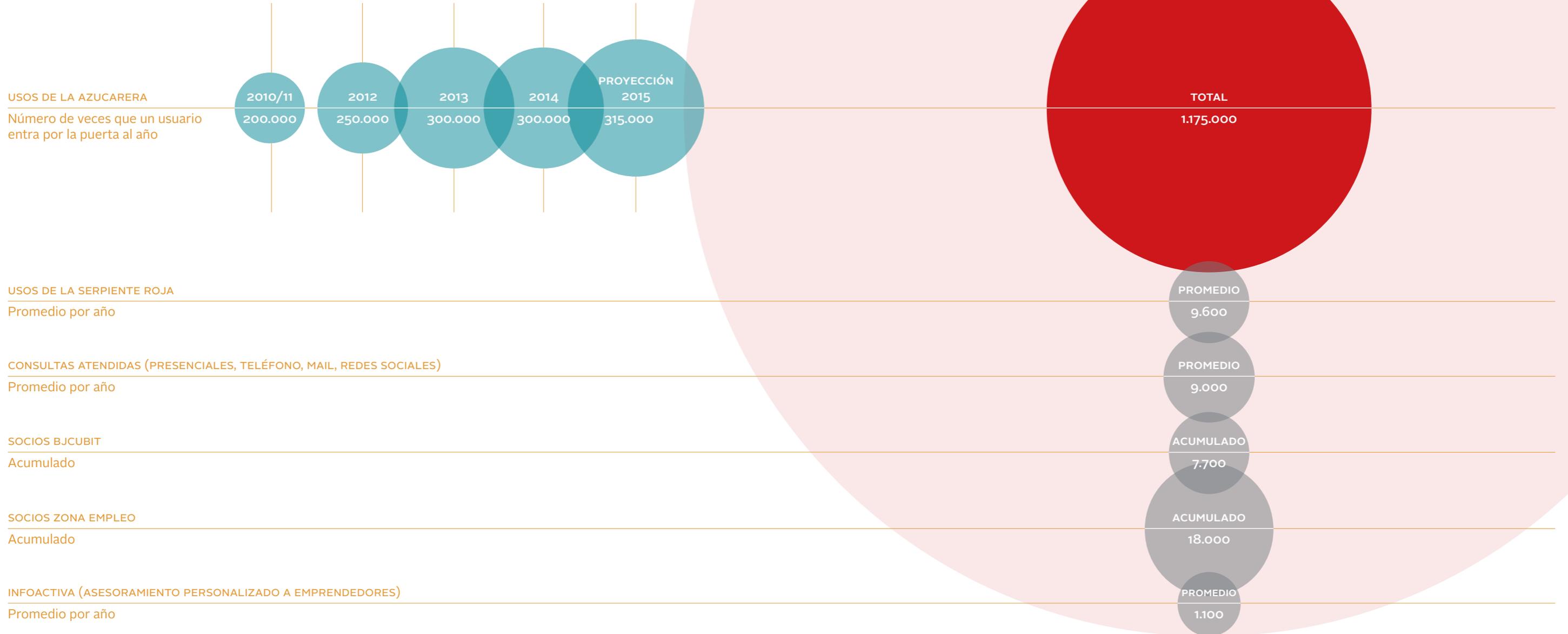
Somos también una incipiente referencia más allá de las fronteras de la ciudad gracias al laboratorio de conocimiento nómada ThinkZAC, que nos ha colocado en numerosos paneles y bancos de buenas prácticas en foros y redes internacionales, especialmente en Iberoamérica. Sin obviar que nuestra ciudad nos ha tratado excelentemente desde el primer día, un apoyo que tuvo su máxima expresión en el Premio Aragoneses del Año 2013. Somos Zaragoza.

También somos uno de los primeros programas públicos locales que se somete en España a un Balance del Bien Común —con un notable que prometemos mejorar— y somos también uno de los primeros que se audita voluntariamente para medir el Retorno Social de la Inversión, según el cual Zaragoza Activa ha logrado multiplicar por 3 cada euro público invertido, con un impacto de más de 2.655.000 €. Aunque de los datos económicos uno nos gusta especialmente: el año pasado tuvimos 180 proveedores, más del 85 % de nuestro propio ecosistema de empresas, con un altísimo índice de dispersión y distribución y una facturación promedio de 833 €, porque así conseguimos que cada céntimo retroalimente lo máximo posible a la propia comunidad.

Pero ante todo, somos personas que afrontan retos con determinación, que es la forma más bella y simple de definir emprendedor.

**Raúl Oliván Cortés,**  
**Director de Zaragoza Activa.**

# USUARIOS



1 | 8

1 | 9

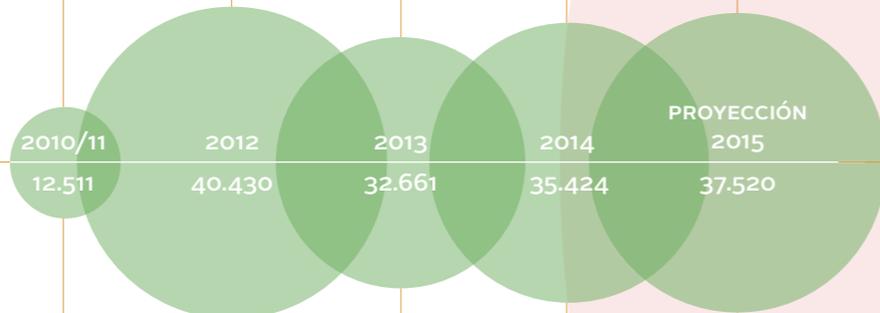
ACTIVIDADES

NÚMERO DE ACTIVIDADES



TOTAL  
1.501

NÚMERO DE USUARIOS  
EN LAS ACTIVIDADES



TOTAL  
131.535

COSTE PROMEDIO

Uso/hora/actividad × hora de actividad



RETRATO ROBOT USUARIO ZAC



INCUBACIONES

VIVERO DE EMPRESAS

Total acumulado

49  
EMPRESAS

79 %

SUPERVIVENCIA  
24 MESES

107  
EMPLEOS

SEMILLERO DE IDEAS

Total acumulado

96  
PROYECTOS

51 %

SUPERVIVENCIA  
24 MESES

86  
EMPLEOS

YUZZ

Total acumulado

48  
PROYECTOS  
EMPRESARIALES

95 %

SUPERVIVENCIA  
12 MESES

182  
EMPLEOS

LA COLABORADORA

Total acumulado

182  
PROYECTOS  
EMPREENDEDORES

5.620

EMPRENDEDORES,  
EMPLEADOS E INVERSORES  
CONECTADOS, FORMADOS  
Y ASESORADOS

TOTAL

Incubación  
por año

375  
INCUBACIONES

VIVERO DE EMPRESAS

Incubación por año

2010/11  
13

2012  
15

2013  
14

2014  
14

2015  
13

SEMILLERO DE IDEAS

Incubación por año

2010/11  
16

2012  
20

2013  
20

2014  
20

2015  
20

YUZZ

Incubación por año

2012  
12

2013  
10

2014  
8

2015  
18

LA COLABORADORA

Incubación por año

2013  
110

2014  
190

2015  
202

TOTAL

Incubación por año

2010/11  
29

2012  
47

2013  
154

2014  
232

2015  
253

MADE IN ZARAGOZA

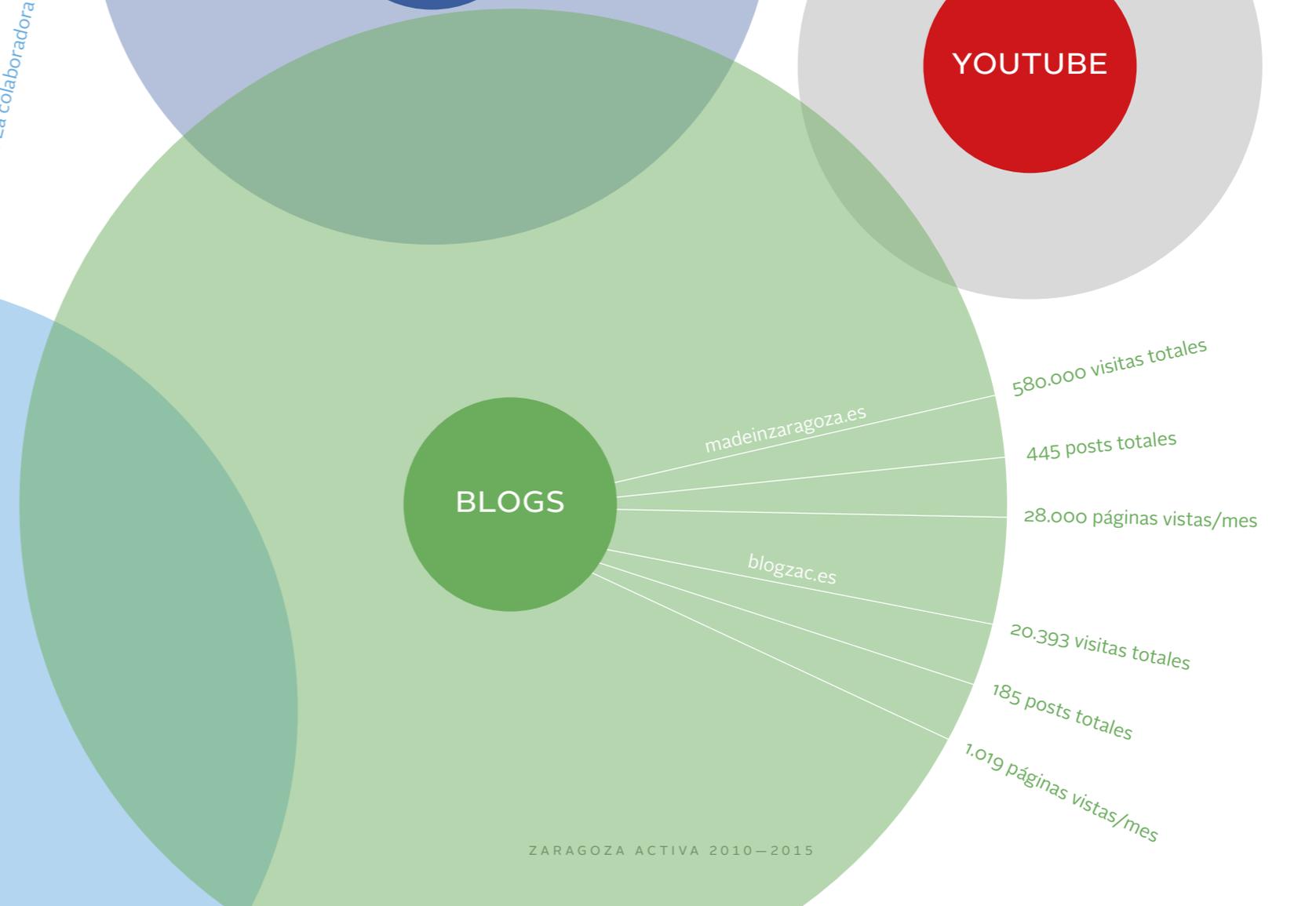
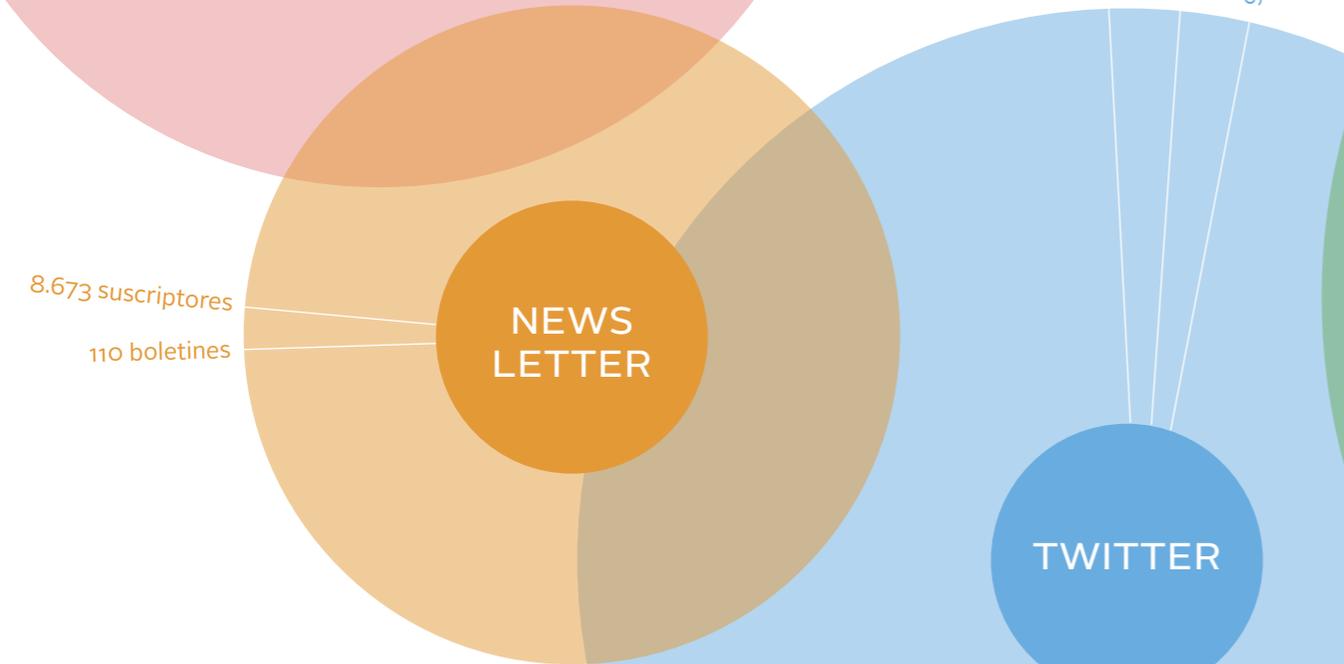
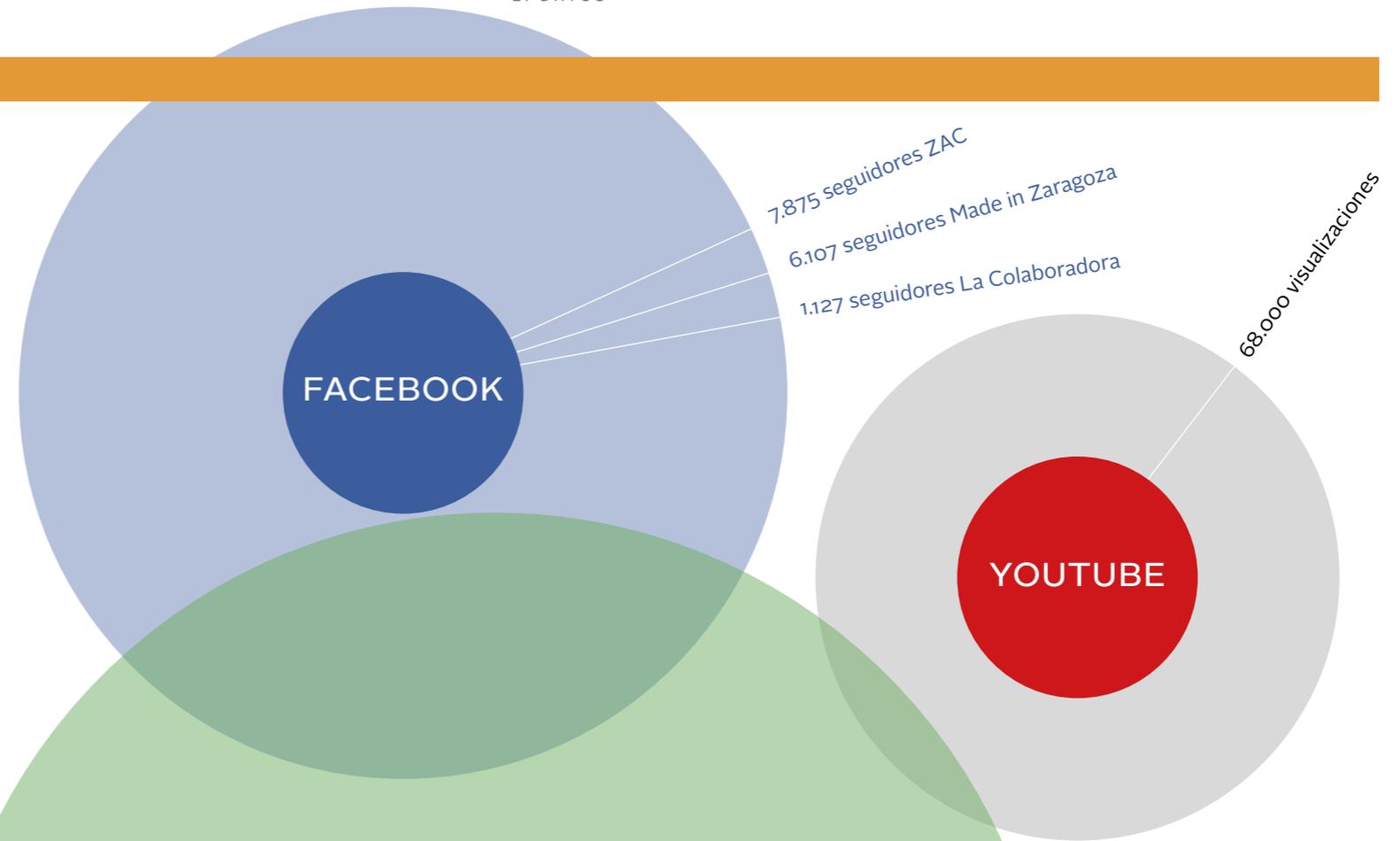
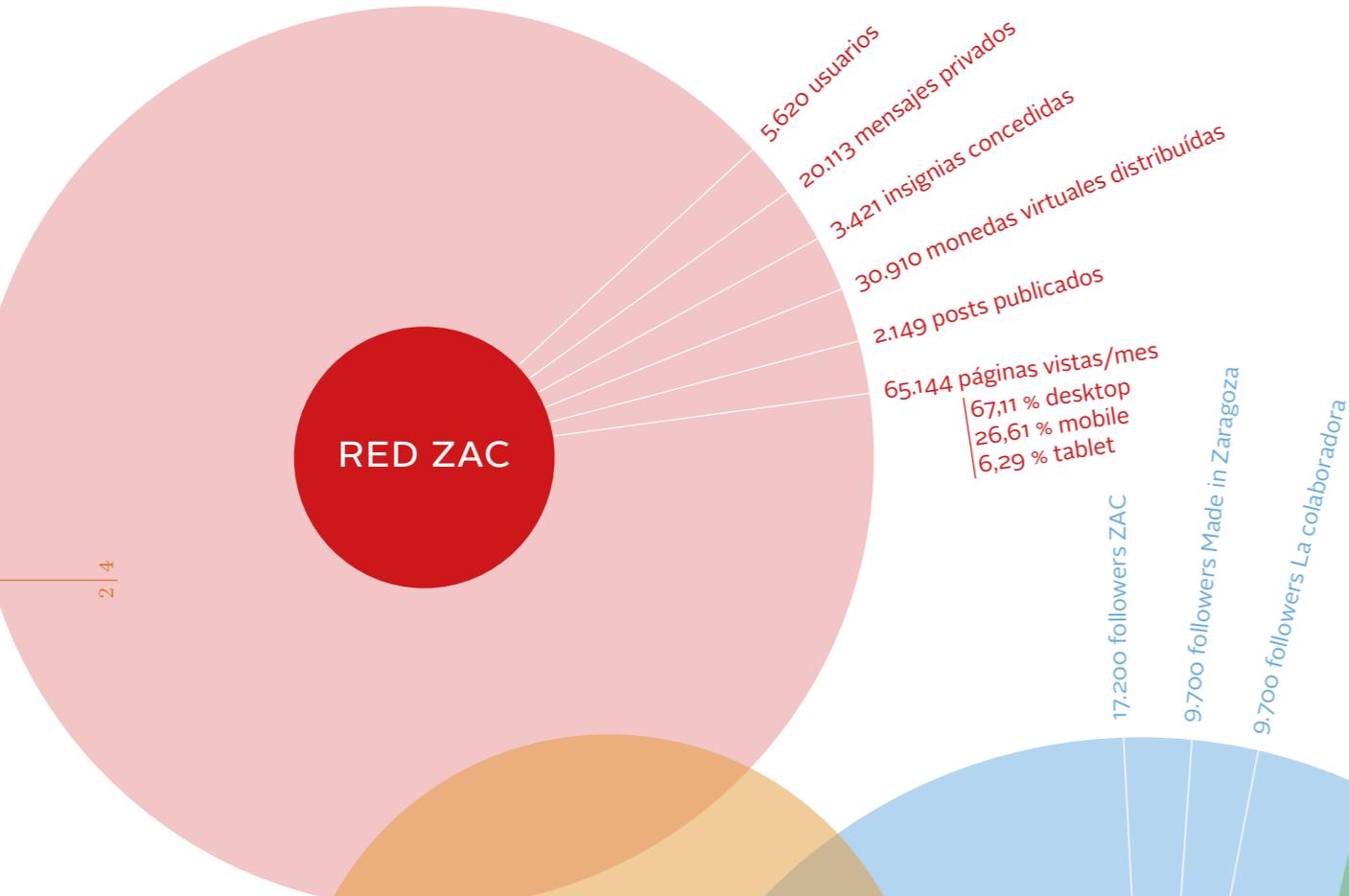
Miembros adheridos

2013  
90

2014  
130

2015  
132

COMUNICACIÓN



## LA COLABORADORA



## THINKZAC LABORATORIO DE CONOCIMIENTO NÓMADA



- México**  
**México DF**  
 – Laboratorio Ciudadano. Economías creativas y desarrollo urbano  
**Puebla**  
 – ParalelogMX. Capacitación en Economías creativas  
**Veracruz**  
 – Encuentro Innovación Ciudadana dentro de la XXIV Cumbre Iberoamericana SEGIB
- Costa Rica**  
**San José**  
 – Jornadas de Economías creativas. Unesco  
**Escazú**  
 – Redes de artistas y creativos. Municipalidad de Escazú
- Colombia**  
**Bogotá, Cali, Santander de Quilichao, Tumaco, Barranquilla, Cartagena de Indias**  
 – Programa LASO Ministerio Cultura
- Argentina**  
**Buenos Aires**  
 – VI Jornadas Internacionales Ciudades Creativas  
 – Segundo Seminario Internacional CGLU
- Chile**  
**Valparaiso**  
 – Ciclo conversarte sobre emprendimiento creativo en Balmaceda Arte joven

## PREMIOS

**Premio «Aragoneses del Año» 2013.**  
 En 2013 recibimos uno de los galardones civiles más importantes de la sociedad aragonesa. Fue en la categoría de pujanza empresarial, la primera vez en 25 ediciones que lo recibía un proyecto público. El Periódico de Aragón y Grupo Zeta.

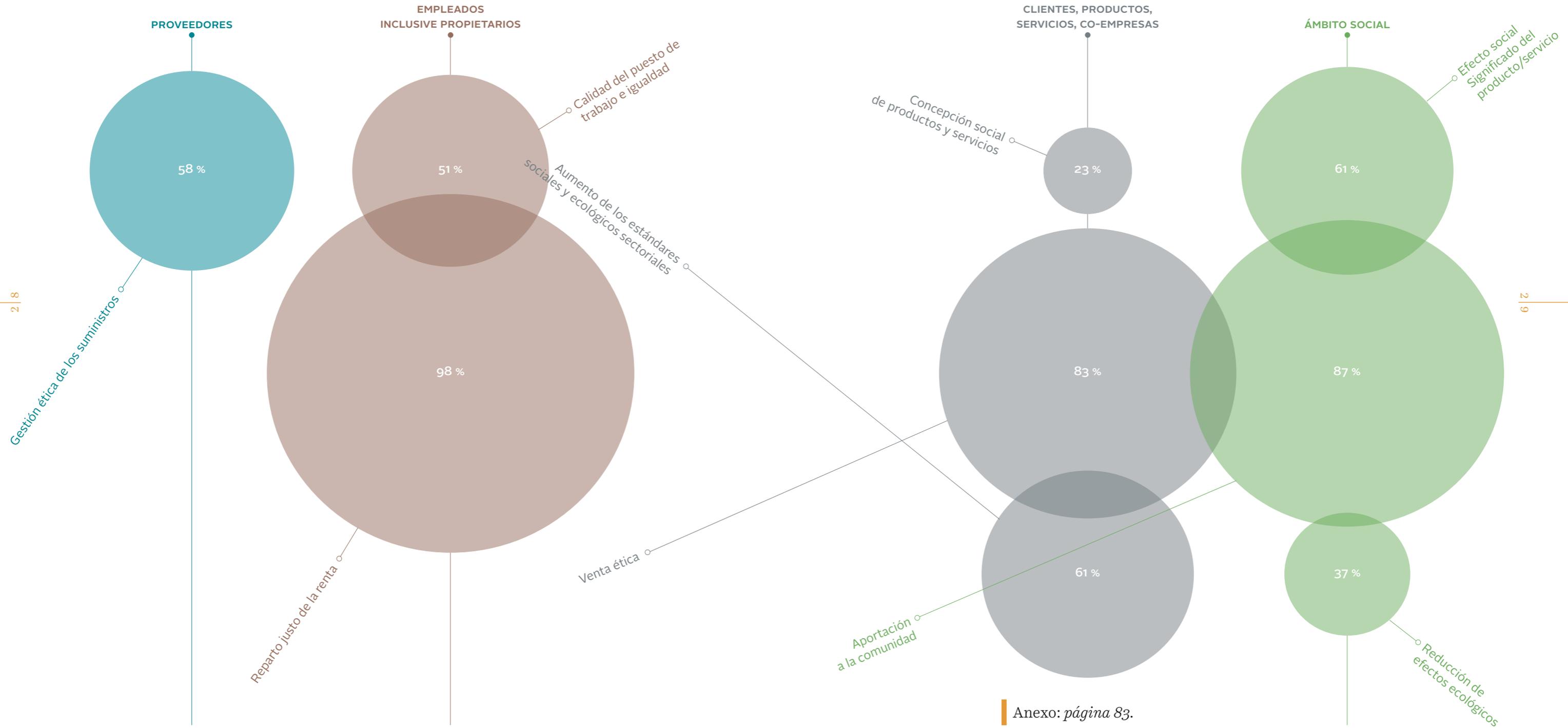
Proyecto Countdown seleccionado como **buena práctica por FECYT** para su propio catálogo de Buenas Prácticas, 2014. Las maratones countdown (design, prototipe, viral...) son encuentros intensivos de 24 horas de comunidades de amateurs y profesionales para afrontar un reto de forma colaborativa.

Catálogo de **buenas prácticas del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano CIDEU**, que seleccionó La Azucarera y red Made in Zaragoza, 2013.

Programa «Zaragoza Activa, Ecosistema emprendedor» y «Made in Zaragoza, clúster urbano de economía creativa» recomendado por Dirección de innovación de la Pyme para la **Small Business Local Act de la UE** 2012.

Proyecto **Semillero de Ideas**, seleccionado por Fundación Alternativas para su libro de **57 buenas prácticas locales en el mundo**, 2011.

# ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN

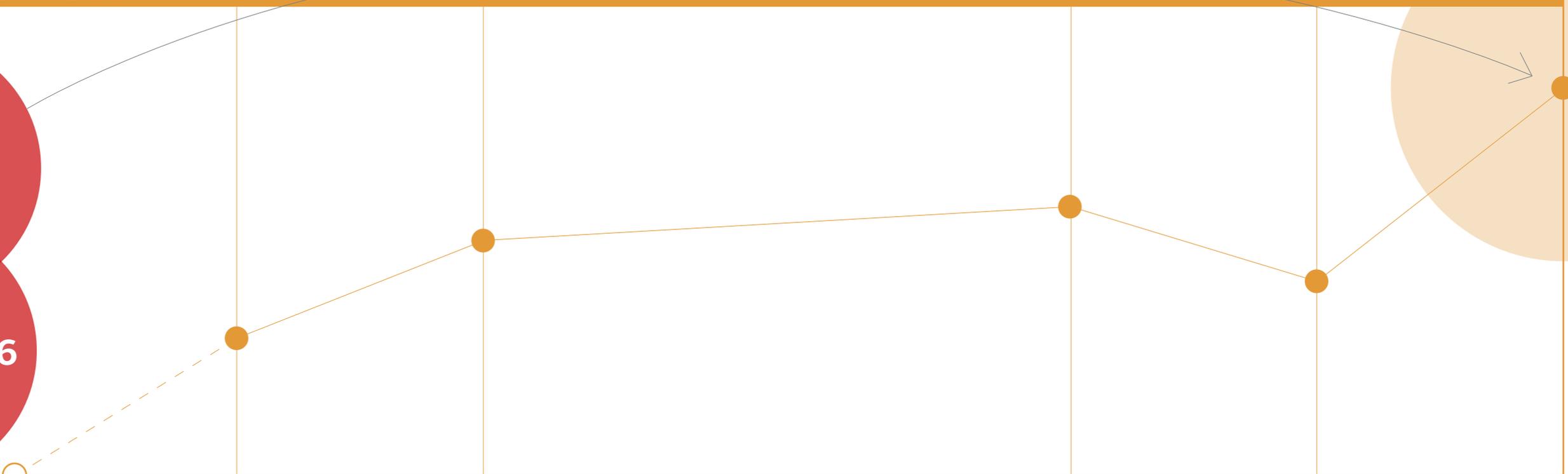


Anexo: página 83.

RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN

El retorno social de Zaragoza Activa multiplica por **3,17** CADA EURO INVERTIDO

Impacto social de **2.655.924,46** EUROS



	2010	2011	2012	2013	2014
Recursos invertidos (€)	657.150,00	768.800,00	820.650,00	1.047.700,00	837.150,00
RR.HH. (€)	300.000,00	300.000,00	360.000,00	540.000,00	450.000,00
Actividades, Proyectos y gastos de mantenimiento directos (€)	50.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	150.000,00
Equipamiento (€)	200.000,00			60.000,00	
Gastos generales (€)	50.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Valor total del impacto (€)	1.155.390,33	1.854.058,35	2.096.999,94	2.326.218,90	2.655.924,46
Valor neto del impacto (€)	498.240,33	1.085.258,35	1.276.349,94	1.278.518,90	1.818.774,46
<b>Retorno social (€)</b>	<b>1,76</b>	<b>2,41</b>	<b>2,56</b>	<b>2,22</b>	<b>3,17</b>

Estos datos han sido auditados por la consultora Empresa y Sociedad.

Anexo: página 86.

## 3. Premios V Aniversario

**Después de cinco años se puede decir que algo está asentado, que la maquinaria rueda. Y ese concepto de funcionamiento se traslada también a la gran mayoría de las empresas y proyectos que han nacido en Zaragoza Activa y por qué no decirlo, también han crecido... siguen creciendo.**

En los años de la peor crisis que muchos recuerdan, estas empresas y proyectos han salido adelante gracias a la valentía y el esfuerzo de sus emprendedores que, contra viento y marea, han luchado para hacer realidad sus sueños. Conseguir sus metas y objetivos no ha sido fácil y, quedan muchas cosas por hacer, pero en este quinto aniversario había que premiar la labor de los emprendedores más destacados.

En estos casi 2.000 días de andadura, se han creado 375 empresas y proyectos... Todos merecedores de un reconocimiento, sin embargo, desde la propia comunidad de Zaragoza Activa se ha hecho hincapié en varias categorías designadas para cuatro líneas de actuación (Vivero de emprendedores, Semillero de ideas, La Colaboradora y Made In Zaragoza) con las que se pretende que todos los ámbitos y sectores queden representados.

Mucha suerte y... ¡que gane el mejor!

# Vivero de emprendedores



## PYME con mayor trayectoria y/o trascendencia empresarial



‘**Flores en la mesa**’ introduce nuevos productos botánicos, en concreto flores comestibles, con un producto estrella que son las flores comestibles cristalizadas para alta cocina y para el gourmet que llevamos dentro.

Pero también ‘Flores en la mesa’ es una empresa que cree que la investigación es el motor de desarrollo de cualquier actividad, y por tanto, colabora con centros de investigación para la producción y comercialización de estos productos, en el estudio de las propiedades beneficiosas para la salud y de las diferencias sensoriales de las flores comestibles para el disfrute de las personas.



Tras más de 4 años, ‘**MicroHealth**’ es la plataforma digital líder mundial en la gestión de la hemofilia. Un 10 % de los pacientes con tratamiento profiláctico en EE.UU. usan ‘MicroHealth’ y ya cuentan con gran número de usuarios en Europa, Latinoamérica y La India.

Esto ha sido posible gracias a la estrecha colaboración con asociaciones de pacientes, centros de investigación y profesionales sanitarios. Es una nueva manera, fácil y rápida de comunicarse tanto con profesionales como con otras personas que sufren esta enfermedad. Trabajan desde Zaragoza y Nueva York para aplicar su trabajo también a otras dolencias.



‘**Essentia Creativa Consultores**’ nace en el año 2011 como la agencia de publicidad y comunicación corporativa, cercana, comprometida y creativa. Especializada en marketing estratégico, creación de marcas, destacar su diferenciación y diseñar la estrategia que ayude a las empresas a hacerse un hueco en su sector y consiguiendo un territorio único para ellas.

Una vez fijada la estrategia de marca, a través de la creatividad, ‘Essentia Creativa’ da valor al producto y/o servicio con la finalidad de ayudar a mejorar sus ratios de venta.

Casi 4 años después, proyectos, clientes, equipo y colaboradores avalan su trabajo.



### V Empresa más innovadora y/o creativa



‘**La Imaginadora**’ son Yolanda, Maribel y Pilar, tres psicólogas que un día se imaginaron cómo sería aplicar su amplia experiencia en el mundo de la formación online a un sector tan bonito como el del ocio creativo y las tendencias. Así nació ‘La Imaginadora’, un proyecto empresarial de formación online al que, desde marzo de 2014, avalan ya más de 200 alumnos de nueve países diferentes y cuatro cursos con 15 ediciones. Su Aula Virtual está construido en una potente plataforma de *elearning*, Moodle, con gran variedad de recursos que permite adaptar los cursos a las necesidades de alumnos y autores.

### .HELLOBOOK,

‘**Hellobook**’ nace con el objetivo de experimentar dentro del diseño editorial para tablet y ofrecer un servicio de diseño y producción integral de publicaciones y libros enriquecidos en forma de App. ‘Hellobook’ une empresas y marcas con su público. Dirige proyectos de diseño y comunicación global combinando estrategia, diseño, tecnología y creatividad.

En la era actual de la economía digital, ‘Hellobook’ crea y produce publicaciones interactivas y apps, conectando también con el creciente usuario multidispositivo y multi-pantalla.



Paula Pisa y José Antonio Moreno son los directores de ‘**Pisa Moreno**’, un estudio creativo donde todo se hace posible. Crecieron entre artesanos de madera y metal, máquinas y arte... por eso su símbolo es un huevo, porque como ellos dicen: representa la creación y es bonito por fuera y bueno por dentro. Desde el año 2004 su oficio es diseñar y su vocación es recrear. Trabajan duro junto con un gran equipo de profesionales formado por arquitectos, diseñadores y profesionales de todos los gremios.

En ‘Pisa Moreno’ hacen realidad espacio, objetos y eventos para todo tipo de empresas. Su mayor motivación es el no existe, es imposible.

## V Compromiso social y cultural



**DESMONTANDO A LA PILI S. Coop**  
Cooperativa de salud sexual

‘Desmontando a la Pili’ comenzó a gestarse en 2010 con Lurdes Orellana y Natalia Luño. Posteriormente, se unió Victoria Tomás y juntas constituyeron una cooperativa en la que se trabaja la sexualidad incorporando principios feministas y de economía social. Realizan talleres de educación sexual con todo tipo de colectivos y edades, atendiendo a las necesidades de cada uno, ofrecen servicio de asesoramiento y terapia sexual y de pareja, tupersex educativos y venden productos eróticos y terapéuticos, tanto en su tienda física como online.

Actualmente la cooperativa está integrada por Victoria y Lurdes, ambas psicólogas y sexólogas.



‘Ray Musgo’ es una innovadora firma de calzado femenino que ofrece diseño, comodidad y un producto respetuoso con el medioambiente.

La incorporación de novedosos materiales naturales y reciclados en su fabricación, así como la apuesta por una producción artesana 100% nacional, permiten cubrir las necesidades de los clientes que demandan un zapato de diseño pero al mismo tiempo valoran la calidad y la adquisición de un producto sostenible.

Y es que, en Ray Musgo, como ellos mismos afirman, creen firmemente que cuidar el planeta está en nuestras manos... y también en nuestros pies.



‘Qeteo’ es una empresa de servicios especializada en Geología que nace en el año 2012. Sus servicios están enfocados a dinamizar territorios, espacios de ocio y complejos turísticos basándose en la interpretación y conservación del Patrimonio Cultural y Natural en general, y del Geológico en particular. Un buen ejemplo de ello es Mappache, una innovadora aplicación creada para dispositivos móviles que multiplica las sensaciones más características de un destino turístico. Actualmente, ‘Qeteo’ ya está trabajando en el desarrollo de una nueva línea de negocio basada en el turismo de carácter geológico.

## V Internacionalización



‘En Clave China’ es una empresa especializada en apoyo lingüístico y cultural para chinos y españoles. Su equipo está formado por personas de ambas nacionalidades que hablan los dos idiomas y cuentan con una larga trayectoria vital y profesional, garantizando así el conocimiento de las dos realidades. Su objetivo es eliminar las barreras comunicativas, acercar los mercados y facilitar las relaciones empresariales entre chinos y españoles. Trabajando siempre desde la cercanía, promoviendo el conocimiento entre las partes y procurando el beneficio mutuo, ayudan a sus clientes a conocer a quién se dirigen y cómo deben hacerlo.



Héctor Paz y Pedro Lozano son ‘Imascono Augmented Reality’, una empresa que explora los límites de la comunicación entre las personas y las nuevas tecnologías. Es una factoría de entretenimiento de realidad aumentada focalizada en el desarrollo de aplicaciones móviles que fusionan el entorno real y digital de una forma creativa. Entre sus proyectos personales destacan IMASCONO AR clothing, marca de ropa tecnológica, y Chromville, app móvil que convierte la educación en un videojuego. Entre sus proyectos ad-hoc destacan trabajos para grandes multinacionales como Telefónica Movistar, Adidas, El Corte Inglés o Filmbox.



‘Go-Movil’ es una empresa especializada en el desarrollo de innovadoras soluciones, como aplicaciones y webs adaptadas a todo tipo de dispositivos móviles y basadas en el cloud computing.

La misión de esta firma es que sus clientes puedan obtener el máximo beneficio de las nuevas tecnologías móviles, adaptándolas a las necesidades de su negocio y de su estrategia de marketing móvil.

Con un equipo de profesionales repartido en varios países, desde ‘Go-Movil’ se desarrollan importantes proyectos internacionales en Irlanda, Suecia, UK y México a través de las marcas para las que trabajan.

# Semillero de ideas

# ZARAGOZA ACTIVA



## S Proyecto más innovador



‘Cool everywhere’ nace de una necesidad no resuelta: enfriar bebidas en cualquier lugar de forma cómoda y rápida. Actualmente, se dedica al desarrollo de productos innovadores con tecnología química. Aplica el conocimiento a cada problema concreto para desarrollar tecnología propia; después, lo implementa en un producto final bajo un enfoque de diseño industrial.

Paola Fatás es la fundadora de ‘Cool everywhere’, una doctora en Química que, desde 2012 explora metodologías empresariales y emprende proyectos. Tanto que ya ha patentado una tecnología para fabricar enfriadores y calentadores instantáneos de un solo uso adaptables a diferentes productos.



‘Espacio Ítaca’ nació en 2011 por iniciativa de Sandra Sánchez, psicóloga sanitaria. Su experiencia y especialización en el ámbito de las intervenciones asistidas con animales le hizo crear un proyecto socio-sanitario propio marcando objetivos y velando por el bienestar de las personas y de los animales con los que trabaja.

Con sede en el Actur, ‘Espacio Ítaca’ cuenta con un equipo multidisciplinar y una amplia cartera de servicios. Además, es el primer centro sanitario en Aragón homologado para realizar intervenciones asistidas con animales, y de los primeros en toda España.



‘Tempo Finito’ es un proyecto empresarial que nace por la pasión por el deporte, la tecnología y el diseño. Concebida inicialmente como una empresa de cronometraje ha ido diversificando su modelo de negocio para cubrir todas las necesidades de los organizadores de eventos deportivos: cronometraje, gestión de inscripciones, trofeos únicos y personalizados, regalos para participantes, imagen y diseño del evento, soportes publicitarios, geolocalización del deportista en tiempo real, etc. Actualmente trabaja por toda la geografía nacional con múltiples clientes de diferentes ámbitos: turístico, deportivo, institucional.



## S Proyecto más social y participativo



‘**Mayores Sonrisas**’ es un centro de día diferente para personas mayores de 60 años, especializada en demencias. Ofrecen una atención integral al usuario complementando los cuidados prestados en el domicilio: atención física, atención funcional, atención cognitiva, atención emocional y atención a nivel social. Su amplio abanico de servicios puede ser contratado de forma independiente, lo que favorece el ajuste perfecto a las necesidades del usuario. Del compromiso por conseguir la satisfacción de los usuarios y de sus cuidadores surge la colaboración entre Mayores Sonrisas y Fundación Diario de Un Cuidador, la primera fundación sin ánimo de lucro dedicada exclusivamente a cuidadores y ex cuidadores de Alzheimer y otras enfermedades neurodegenerativas.



Mercedes Coloma y Patricia Cuevas conforman ‘**Alfiler de gancho**’, un espacio donde diseñan y confeccionan artesanalmente todo tipo de complementos textiles con personalidad propia. Desde 2012 trabajan cada día con más ilusión. Reciclan y compran tejidos de cualquier tipo y en cualquier lugar del mundo, con la única condición de que sea de calidad, por lo que cada complemento que crean tiene un proceso y una historia única e irreplicable.

Ayudan a personas especiales, a hacer realidad sus proyectos especiales, haciéndoles más fácil el camino hacia la prenda o el accesorio soñado. Su experiencia profesional y sus ganas de satisfacer a sus alumnos, les permiten hacer fácil lo que a ellos les parece imposible.



‘**Nido**’ comienza en 2013 por la necesidad de una madre, Teresa Benito, y una maestra, Natalia Heredia, para responder a un deseo de iniciar un proyecto de pedagogía Montessori en Zaragoza; comienza en la calle Royo acogiendo a 22 familias con niños de 12 meses a 4 años.

En septiembre de 2015 abrirá en Vía Ibérica, Zaragoza Schoolhouse, un espacio de aprendizaje para 80 niños de 0 a 6 años. En Zaragoza, será la primera escuela británica en el extranjero basada en la pedagogía Montessori. ‘Nido’ es una cooperativa de iniciativa social que promueve la creación de espacios educativos de calidad bajo la pedagogía Montessori en Aragón y su promoción para el cambio para la educación y la sociedad.

# La Colaboradora



## Proyecto más colaborador



Cada una define a la otra como «su media naranja emprendedora». Melania Pradas (Diseño y Arquitectura) y María Jordán (Gestión y Comunicación) cruzaron sus caminos al ser admitidas en la primera hornada de La Colaboradora, en 2013. La puerta de Zaragoza Activa ha sido testigo de interminables lluvias de ideas más allá de la hora del cierre, hasta que en 2014 lanzaron su primer proyecto conjunto **'Alacarta Gastromarketing'** ([www.alacartagastromarketing.com](http://www.alacartagastromarketing.com)). Paralelamente, Pradas&Jordán están creando nuevas líneas de negocio que pronto presentarán.

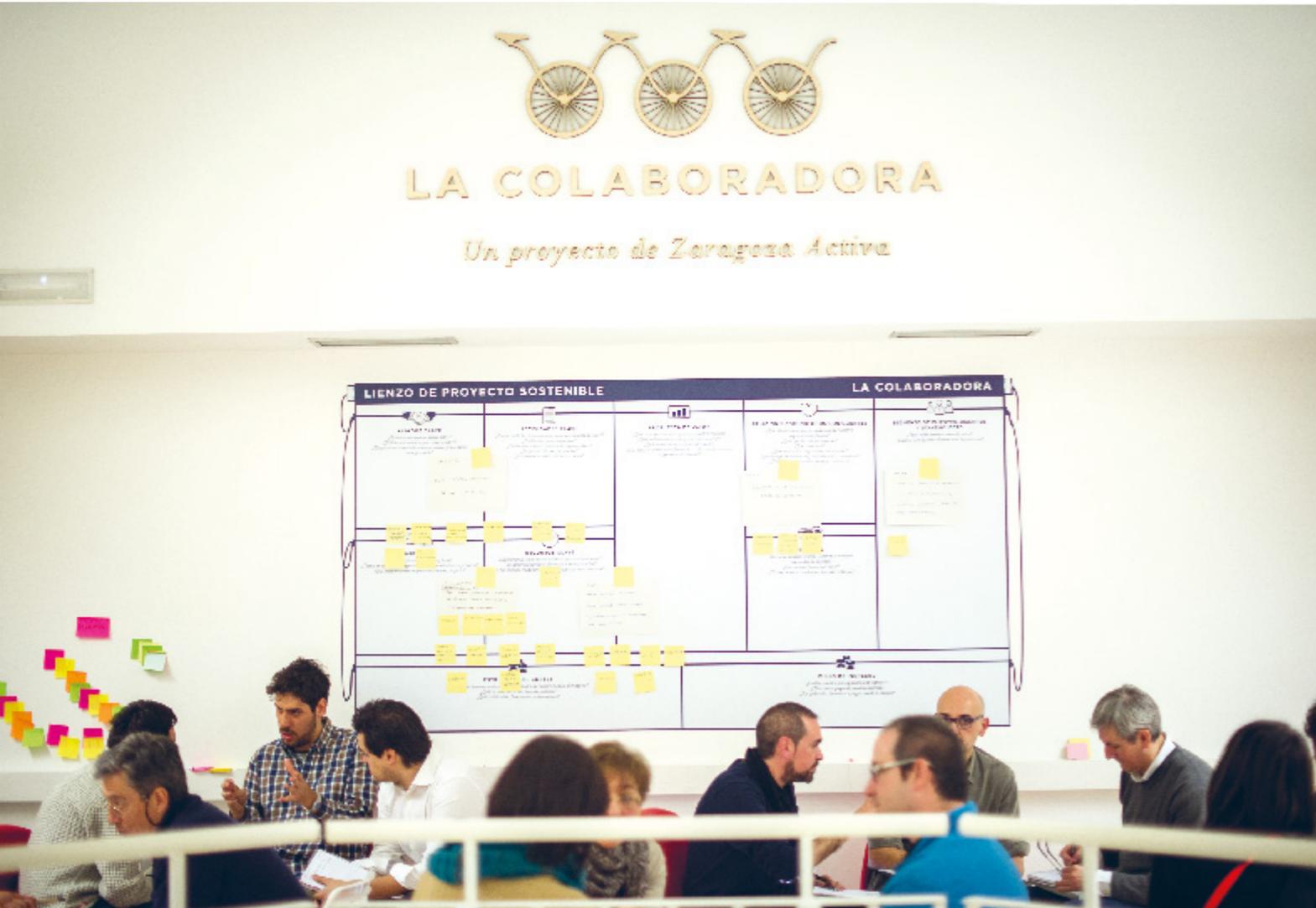


La **'Economía bien común'** se inicia en Zaragoza hace más de dos años tras la primera conferencia de Christian Felber en España, que tuvo lugar en nuestra ciudad. Tras ella, un grupo de ciudadanos decidió unirse para fomentar lo que, a todas luces, era (y es) una ilusionante forma de mejorar la sociedad. Para ello, la EBC se centra en cambiar la forma de gestionar las empresas, haciendo que su contribución social y medioambiental forme parte de la valoración de su éxito.

Otro de los actores para la EBC son las administraciones públicas, tanto más cuanto más cercanas al ciudadano, por ello también centran su labor en el Balance del Bien Común de los municipios.



**'Recreando Estudio Creativo'** nació en el Semillero de Ideas de Zaragoza Activa y pasó después por La Colaboradora, donde se ha convertido en un proyecto ilusionante para sus creadoras. Utilizan el diseño, la creatividad y la sostenibilidad para impulsar la transformación del pequeño comercio, de los proyectos sociales y de las personas, ayudándoles a estar presentes y activos. ¿Y cómo? Reforzando su identidad mediante acciones de dinamización, diseño de interiores, diseño gráfico, talleres y formaciones. Su meta es ser agentes activos del cambio.



## C Proyecto más innovador socialmente



‘**Micubo**’ es un proyecto personal y una aventura editorial donde colaboran personas que comparten ideas y creatividad, y creen en la educación que suma y no resta. Nació en La Colaboradora, donde ha colaborado con Descosido, Recrean’do Estudio Creativo y La Nube.

La propuesta es editar literatura infantil accesible e inclusiva para promover la empatía social, educar en la colaboración y generar emociones socialmente transformadoras. Se trata de inspirar la imaginación infantil y educar en la diversidad. El primer proyecto editorial es «Arriba las manos», un alfabeto ilustrado en Lengua de Signos Española acompañado de treinta adivinanzas.



Es un guiño a Zaragoza y su patrimonio, es un proyecto que no solo busca mostrar las cosas bonitas de una ciudad. El carácter social de ‘**Zaragüsta**’ surge como una prolongación de sus actividades, ya que muchas de las rutas contribuyen de alguna manera a la ciudad, y poseen elementos integradores, culturales, económicos y educativos.

Desde el punto de vista integrador, ‘Zaragüsta’ muestra una ciudad al margen de los circuitos turísticos, recorriendo zonas del casco antiguo que están en momento de transformación. Barrios y espacios degradados se intentan incluir en rutas para que el espectador conozca zonas que habitualmente no transita, o no sabe que existen.



Carlos Vicente y Alfonso Escriche, ingenieros en Informática, son los creadores de ‘**CerQana**’, un proyecto basado en mejorar la calidad de vida de personas dependientes. Tras una exhaustiva investigación y contactos diversas fundaciones para conocer las necesidades de personas dependientes crearon ‘CerQana’, que puede resultar de ayuda a personas con autismo, síndrome de Down, Alzheimer, daños cerebrales, etc.

Con el apoyo de varias fundaciones ‘CerQana’ ha visto la luz en 2015 con la vista puesta en seguir mejorando y llegar a todo aquel que pueda beneficiarse del proyecto.

# Made in Zaragoza



## M Comercio más original



María Tejel y Daniel Hernández crearon **'MyRetrobox'**, iniciando las cápsulas del tiempo comenzando con el modelo enfocado a bebés y siguiendo a otros sectores con el paso del tiempo. Ellos se consideran gestores de recuerdos, ya que su actividad consiste en preparar cápsulas del tiempo para bebés, niños y parejas que van a casarse y enviarlas a toda España. Dan así la posibilidad, a cientos de personas, de preservar sus recuerdos y vivencias a lo largo del tiempo, para redescubrirlos al cabo de años. En el caso de los bebés, es especialmente apasionante.



**'TeoLeo'** es un comercio original, desde que inició su actividad. Destacan sus productos, pensados para facilitar la vida de padres y bebés desde una visión diferente. En constante innovación, siempre están añadiendo novedades, desde los portazagales hasta la personalización de carritos, que dan la posibilidad de dar un aspecto original a productos de segunda mano o segundo hijo.

Mezclan artesanía con tecnología, hacen talleres gratuitos de porteo mensualmente, y organizan en colaboración con matronas charlas de lactancia, alimentación complementaria, cuentacuentos, etcétera.



**'Cabrileando'** es un proyecto que nació hace más de dos años y que une creatividad y costura: el diseño y confección de ropa y complementos únicos que se hacen realidad artesanalmente.

De todo el trabajo sale la originalidad de intentar darle siempre una vuelta más, de ahí el juego con la reversibilidad. Bolsos y faldas para peques y mayores se convierten en una prenda novedosa y diferente a lo habitual. Además, ahorran espacio en el armario o en la maleta y son más fáciles de combinar, un 2x1. Mismo modelo pero con diferentes combinaciones de color, bolsillos, y detalles, pudiéndose personalizar al gusto del cliente haciendo que se conviertan en exclusivas.



## M Empresa más sostenible y responsable



‘Pétula Plas’ se dedica a la fabricación de muebles, objetos de decoración y complementos partiendo siempre de materiales encontrados. Siguiendo el principio de la reutilización y el reciclaje consigue dar una segunda vida a todos esos objetos olvidados que pueblan nuestras vidas. Todo es susceptible de cambio y ‘Pétula Plas’ es referente de una nueva artesanía basada en el reciclaje creativo, demostrando que otro diseño y otra economía más sostenible son posibles.

Cuentan con una tienda y sala de exposiciones, así como un taller donde además de crear y transformar, también imparten cursos y talleres y ofrecen asesoramiento personalizado sobre el arte de reciclar.

## SEHAHECHOTRIZAS



‘Sehahechotrizas’ es una factoría creativa de cerámica y joyería contemporánea. Crean y fabrican cosas con las manos, con casi todo tipo de materiales. Diseñan conceptos, dibujan, tornean piezas, formulan colores, modelan... y hasta juegan con fuego.

Después de 35 años de profesión y la incorporación de la hija de esta pareja al proyecto, acaban de abrir El Rallo, un nuevo taller en Zaragoza donde continuamente reciben las visitas de una nueva generación, tanto de clientes como de jóvenes que se interesan por el aprendizaje de una actividad que aún siendo ancestral parece que se mantiene más viva que nunca.



‘Tintaentera’ es un taller de obra gráfica; un espacio de creación y difusión de arte múltiple, donde experimentar con distintas técnicas de estampación y edición. Trabajan la obra original: ediciones de autor, libros de artista, proyectos de arte y diseño, ediciones exclusivas para empresas y encargos de impresión artesanal.

Además imparten y organizan talleres de grabado, serigrafía, dibujo y pintura dirigidos a los apasionados de la edición de imagen múltiple con o sin experiencia, estudiantes de Bellas Artes, profesionales de las Artes Plásticas, así como a niños y niñas.

## 4. La Historia de la Azucarera

*De fábrica de azúcar a fábrica de ideas  
Historia de la Azucarera de Aragón*

Zaragoza ha vivido durante muchos años mirando solo hacia una de las orillas del río Ebro, la derecha, donde desde tiempos inmemoriales se ha desarrollado la vida política, social, comercial y religiosa, lo que trajo el levantamiento de la mayoría de los edificios públicos y religiosos a ese lado del río. Ahí es donde se levantan majestuosas las torres de las iglesias, destacando sobre todas las de las basílica del Pilar. Una margen derecha entendida siempre como el corazón de Zaragoza, a pesar de que en nuestra ciudad siempre ha habido vida al otro lado, porque un corazón no es nada sin unos pulmones que insuflen aire y, en este caso, el motor que ha hecho funcionar este corazón ha estado, también desde tiempos inmemoriales, en la margen izquierda, cuna de la industria Zaragozana desde hace siglos, desde el arrabal de curtidores de la «Saraqusta» musulmana, pasando por la proliferación de lavaderos, azudes, molinos y serrerías a lo largo de la Edad Media, hasta llegar a la revolución industrial que experimenta Zaragoza a finales del s. XIX, que produjo que también se poblara el skyline de la margen izquierda de torres, en este caso de carácter bien distinto a las de la otra orilla, mucho más austeras, pero no por ello menos majestuosas: las chimeneas fabriles, donde en este lado siempre han destacado dos: las de la Azucarera de Aragón.

Hoy, cuando me acerco a la base de estas torres, me embarga un sentimiento similar al que puedes experimentar cuando entras en una catedral, o cuando de repente en Roma das la vuelta a una esquina y tropiezas con la majestuosidad del Coliseo, una sensación que algunos bautizan como síndrome de Sthendal, pero que para mi solo es una reacción romántica, una muestra de respeto y admiración, tal vez de envidia, ante la pervivencia del monumento en el tiempo.

Porque estas torres han sido testigo del progreso y la posterior decadencia de una

industria, la del azúcar, que en un tiempo no tan lejano revolucionó la economía no solo de Zaragoza, sino de todo Aragón. Más de un siglo después, son espectadoras de otra revolución, la que ha supuesto Zaragoza Activa, que ocupa el espacio que un día fue fábrica de azúcar para ser ahora fábrica de ideas que también expande sus efectos al progreso de toda la ciudadanía. Muchas veces pienso que me gustaría poder hablar con ellas para que me contaran como era el día a día de las gentes que allí trabajaban, que hacían, como eran sus vidas, que les preocupaba, pero también para que desde la sabiduría del observador impasible, nos contaran que se hizo mal para que un industria tan próspera tuviera un fin tan funesto. En definitiva, para aprender a sacar todo el partido de las ideas de todas las personas que hoy en día pasan por la azucarera, tal vez sin saber que antes que ellas, hubo otras gentes que vivieron sus vidas y sus sueños, sus alegrías y sus penas, bajo la atenta mirada de nuestras dos torres.

Ante la dificultad de comprender el lenguaje de las piedras y monumentos, he intentado responder a mis preguntas interrogando a los libros e indagando en Internet. Todo ello lo he podido hacer desde las entrañas de lo que fue la Azucarera de Aragón, *La Vieja*, conocida así por ser la primera en construirse en Zaragoza, en un ya lejano 1893. Actualmente, y tras años de abandono desde su cierre en 1966, es la sede de Zaragoza Activa, un servicio público del ayuntamiento de nuestra ciudad que pretende impulsar un ecosistema *emprendedor, innovador, creativo y colaborativo*. Entre sus servicios se encuentra BJcubit, una innovadora biblioteca que, por un lado, me ha permitido navegar por la red en búsqueda de información sobre la historia de la Azucarera y, por otro, me ha servido para poder consultar entre su fondo bibliográfico alguna de las obras de referencia sobre las azucareras de Aragón. Con esto materiales, he realizado mi particular



Arrabal de Zaragoza, principios de siglo XX. Archivo Municipal de Zaragoza 4-1-00054

viaje en el tiempo para intentar comprender que significó la Azucarera de Aragón para nuestra ciudad.

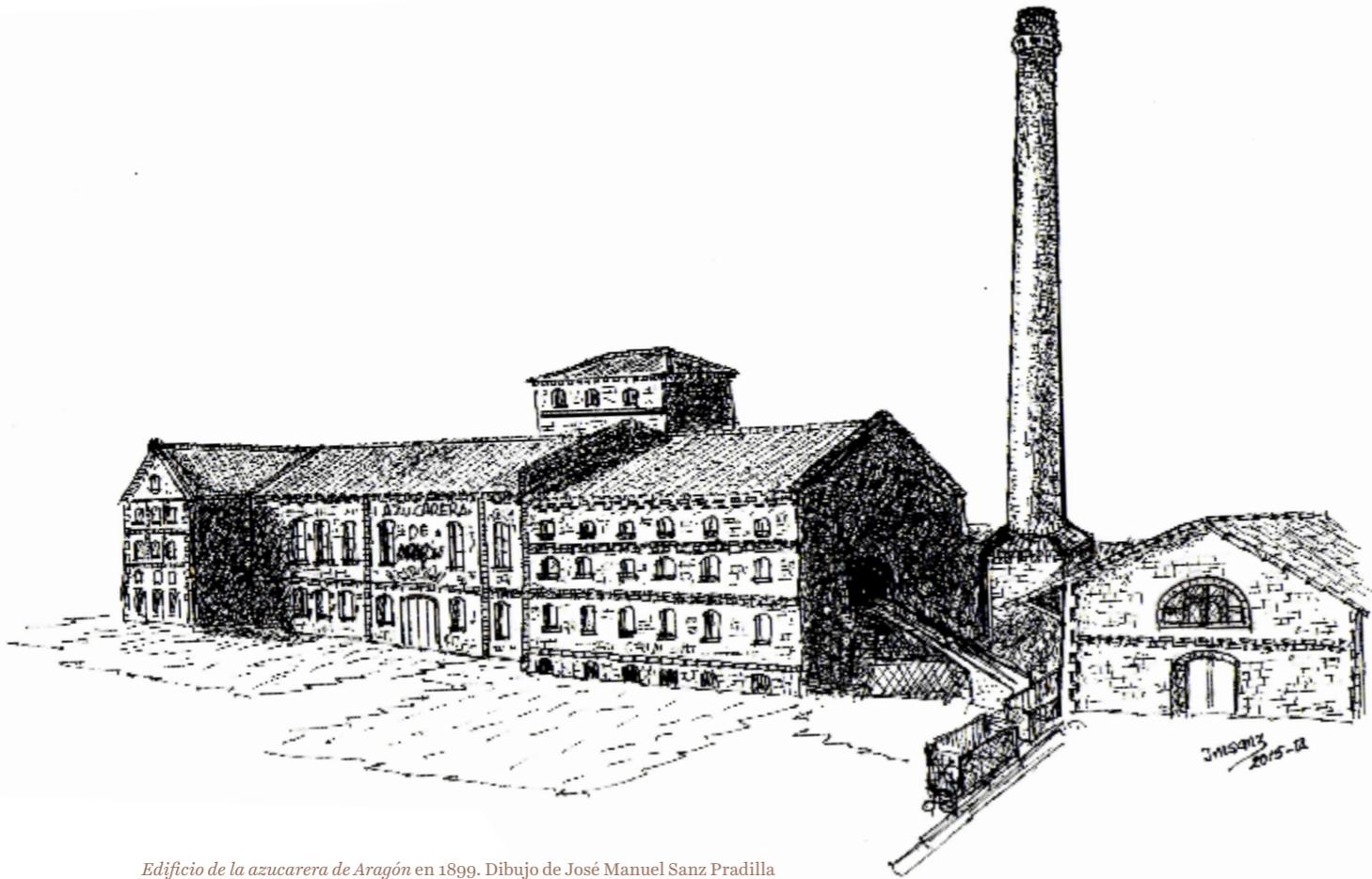
Este viaje me ha llevado hasta finales del XIX, un tiempo, que casualidad, de crisis económica. Si exceptuamos las harineras, Zaragoza y su provincia era un territorio eminentemente agrario. La industrialización, que había comenzado un siglo antes en Inglaterra, apenas tuvo reflejo en Aragón. A mitad de siglo, a la competencia castellana en el cultivo del trigo y el consiguiente desplome de su precio, se unía una grave crisis en el sector vitivinícola por el ataque de la filoxera. Pero como sucede en muchas ocasiones, los momentos de crisis pueden ser tiempos de oportunidad. Como vamos a comprobar, la conjunción de una serie de factores haría que en ese momento nuestra ciudad comience su particular revolución industrial, produciendo una serie de cambios que no tendrán parangón hasta el posterior desarrollismo de los años 70 del siglo XX.

Aunque parezca difícil de creer, todo comenzó a más de 7.000 kilómetros de Zaragoza. En 1868 se produce en Cuba el famoso Grito de Yara, levantamiento independentista con el que comienzan años de revueltas en la isla que culminarían con el conocido *Desastre de 1898*. Pero a poco que escarbemos en la historia podremos observar que el desastre no fue tan grande. Las convulsiones que se producían en las colonias afectaron a las importaciones de azúcar. Hasta ese momento la producción en la península era muy baja y sobrevivía gracias al proteccionismo, a pesar de que el origen de la fabricación de azúcar en nuestro territorio se remonta hasta el siglo VIII, con la presencia árabe en la península. Pero como la globalización y la deslocalización no son un invento reciente, lo que ocurrió es que el descubrimiento de América en 1492 y su posterior ocupación facilitaron el traslado de la producción

al otro lado del océano por tratarse de un clima más benigno, pero sobre todo por la utilización de mano de obra esclava, lo que abarataba considerablemente los costes de producción. Así, no será hasta la primera mitad del siglo XIX cuando de nuevo se comience a desarrollar esta industria, primero en el sur, utilizando como materia prima la caña de azúcar y, posteriormente, en el valle del Ebro, principalmente en Aragón y Navarra, cuando ya se había comenzado a utilizar la remolacha.

Pero en nuestra ciudad estaban pasando más cosas que permitieron el despegue industrializador. En 1861 se había inaugurado la estación del norte y para finales de siglo las conexiones con las ciudades más importantes de España ya estaban en funcionamiento. En 1881 se había fundado la Granja Experimental del Zaragoza, dirigida por el ingeniero agrónomo Julio Otero y López-Páez. El objetivo de esta granja *era propagar los conocimientos agronómicos, formar agricultores de todo tipo, ensayar e introducir nuevos cultivos o especies y mejorar las razas de ganado, y fomentar el uso de máquinas modernas*, es decir, lo que hoy conoceríamos con un centro de Investigación y Desarrollo. En 1891 se incorpora a la Granja otro ingeniero, Manuel Rodríguez Ayuso, que junto con Otero se dedica a estudiar el proceso de aclimatación de la planta de la remolacha a las tierras de Zaragoza, llegando a realizar casi 900 ensayos. Tan seguros están de los resultados que tanto ellos como sus colaboradores realizan una importante labor de difusión entre los agricultores zaragozanos sobre los beneficios que podía reportarles este cultivo. Se trataba no solo de adaptar a la tierra sino también de adaptar a las mentes a un nuevo cultivo que requería de muchos cuidados.

La remolacha se podía plantar de dos formas, directamente en la tierra donde va crecer o en semillero. La primera tiene la



Edificio de la azucarera de Aragón en 1899. Dibujo de José Manuel Sanz Pradilla

<sup>1</sup> Diario de avisos de Zaragoza, “Sobre la inauguración de la fábrica...”, 15 de octubre de 1894, p. 1. Reflejado en GRACIA GUILLÉN, José Antonio, *La azucareras. La revolución industrial en Aragón*. Zaragoza, Mira Editores, 2005, pp. 371-372.

ventaja de proporcionar unas raíces más grandes y resistentes pero tenía un problema, cuando la planta está naciendo es más fácil que le ataque un parásito, la pulguilla, que hace imposible su desarrollo, por lo que los ingenieros aragoneses optaron por mejorar la técnica del semillero para proteger a la planta cuando está en su momento de mayor debilidad y trasplantarla cuando ya estuviera libre de los ataques de este mortífero insecto. Esto tenía un problema, tras ser trasplantada, la raíz crecía con menos fuerza, por lo que fue necesario mimar y proteger la planta en sus primeros inicios, resguardándola mediante abrigo de las inclemencias del tiempo. Estas y otras ventajas, como su resistencia al pedrisco y las heladas y, principalmente, que se cosechaba en invierno, temporada baja para la agricultura, persuadieron a los agricultores de lo beneficioso de este cultivo.

La confianza que tenían Rodríguez Ayuso y Julio Otero en el éxito del cultivo de la remolacha hizo que, junto con otros capitalistas aragoneses, pusieran en marcha la Azucarera de Aragón, construida en 1893 y que comenzó a funcionar en la campaña de 1894. El edificio fue diseñado por el arquitecto Luís Aladrén y los ingenieros Nicolás Gurruchaga y J. Sánchez y Vidaurreta y construido por la empresa alemana Braunsweigische Maschinenbau-Austalt. Esta construcción, que se constituyó en modelo a imitar, estaba compuesta por una nave principal de 72 por 16 metros, a la que se encontraban adosados varios edificios. La nave principal se dividía en tres partes, la primera destinada al lavado y preparación de la remolacha, la segunda para la extracción y cocción de jugos y la última para la cristalización, depósito y preparación de azúcar. A todo esto había que añadir, en la parte trasera, el horno, la torre de filtros y diversas dependencias para la preparación de los jugos y, por supuesto, la sala de calderas con su *esbelta chimenea de 48 metros de altura*<sup>1</sup>, en su momento la más

alta de la capital, hasta que en 1913 crece a su lado una nueva torre de la azucarera de 65 metros.

No resulta difícil imaginar la expectación que produciría en los zaragozanos y zaragozanas su inauguración en una ciudad predominantemente agraria hasta entonces. Las crónicas del momento nos cuentan que el día de su inauguración se engalanaron las calles desde el puente del Gállego hasta la entrada a la fábrica. Y es que el edificio no era para menos, puesto que además de las instalaciones fabriles contaba con diez viviendas para el personal técnico, entre las que destacaba la casa del director o ingeniero jefe, un chalé de cuatro plantas que durante la guerra civil llegó a contar con un bunker y un pasadizo que llegaba hasta la calle del Marques de la Cadena. Actualmente, el edificio de la fábrica ha sido objeto de una intensa remodelación para adaptarlo a los nuevos usos. De todas las instalaciones sobreviven los edificios de portería y oficinas, el cuerpo de fabricación, sus magníficas chimeneas y la vivienda del director.

Pero a tenor de lo sucedido en los años posteriores, las expectativas generadas incluso se quedaron cortas. Los beneficios económicos de la Azucarera de Aragón fueron tan altos que se produjo un boom azucarero que trajo consigo la construcción de cinco azucareras más en Zaragoza y su entorno. La rapidez de la industrialización produjo diversos cambios en la población de Zaragoza, no solo por su incremento sino en la estructura social, puesto que si en 1900 un 67 % de la población estaba vinculada al sector primario frente a un 15 % al secundario, para 1930 el porcentaje incluido en el sector primario es del 48 % y el de la industria se había doblado para llegar al 30 %. Esto que parecen simples números supone cambios significativos en la forma de vida, un ejemplo es que si durante siglos fueron las campanas de las iglesias las que marcaban la

horas de los trabajos ahora será el aullar de la sirena de la fábrica quien se convierta en el reloj de la ciudad.

Gran parte de este cambio estructural se debe al pistoletazo de salida dado por la Azucarera de Aragón, que tuvo un efecto multiplicador para la economía aragonesa. En primer lugar porque el cultivo de la remolacha exigía unos esfuerzos que se reparten a lo largo de casi todo el año: preparación de la tierra en marzo, siembra entre marzo y abril, riegos para la germinación, “aclareo y escarda” en mayo, en junio entresaca, etc. Así hasta la recolección y el descoronado que se producía desde finales de noviembre hasta febrero-marzo, para finalizar con la entrega de la remolacha en la azucarera. Esto hizo subir el número de jornales en el campo y también supuso que se dedicaran a este trabajo mujeres y niños, tantos, que hasta 1931 no se llegó a un acuerdo para prohibir el trabajo de menores de 14 años.

Pero no solo el campo se iba a ver beneficiado, la Azucarera de Aragón contaba con una plantilla fija de unos 300 obreros, que durante la campaña de producción podía aumentar hasta los 500 ó 600. En la fábrica no solo estaba la planta de producción de azúcar: había talleres de mecánica, de fundición, de electricidad, guarnicionería, carpintería, todo ello para que la azucarera fuera autosuficiente. Y la azucarera generó trabajo para mineros de la provincia de Teruel, para ferroviarios, para fabricantes de sacos, mozos de carga, etc. A su génesis le debemos también el nacimiento de otras fábricas e industrias que llegarían a ser emblemáticas de la ciudad: la *Industrial Química de Zaragoza*, puesta en marcha en 1899 por iniciativa, ¡otra vez!, de los ingenieros Rodríguez Ayuso y Julio Otero para cubrir las necesidades de abono para la remolacha, o la *Maquinista y Fundiciones del Ebro*, cuyo origen se debe al pequeño taller metalúrgico fundado en 1911 por el que fuera jefe de

mantenimiento de la Azucarera de Aragón, Herr Albert Bressel Müller, ingeniero alemán que se había casado con Florinda Marca Gaudó, hija del administrador de la azucarera.

Pero pronto las azucareras habrían de enfrentarse a sus primeros problemas, el principal un exceso de producción que se produce a partir de 1902 y que provoca una gran caída del precio del azúcar y el cierre de la Azucarera del Rabal, fundada en 1899. Ante esto, los empresarios deciden regular el mercado azucarero creando la *Sociedad General Azucarera Española* (SGAE), con la pretensión de formar un monopolio del azúcar. Las azucareras de nuestra ciudad entran en esta sociedad, lo que provocará su reestructuración y la limitación de su producción. A todo esto hay que sumar las desde el principio conflictivas relaciones entre productores de remolacha y empresarios azucareros. Estos conflictos se producían tanto en las discusiones sobre el precio a pagar como, sobre todo, a la hora de aplicar descuentos en el pesaje por la cantidad de tierra contenida de la remolacha, por lo que no era de extrañar que cerca de las azucareras se encontraba normalmente un cuartel de la guardia civil, ya que eran frecuentes los altercados y agresiones.

Joaquín Salvador, agricultor remolachero de Zaragoza en los años 40 del siglo pasado<sup>2</sup>, recuerda la dureza del viaje desde Peñaflo de Gállego: en la *Galera* (carro tirado por caballos) transitaban por caminos casi impracticables debido a la dureza de los inviernos. Este trayecto le llevaba dos horas y media, a lo que había que sumar las grandes filas hasta la báscula de pesaje. Una vez allí contrataban sobre la marcha a los mozos de carga que esperaban por los alrededores de la azucarera y procedían al pesaje. No es de extrañar que, tras todos estos avatares con los que finalizaba una campaña de duro trabajo, los descuentos en el peso fueran mal

<sup>2</sup> Testimonio oral de Joaquín Salvador recuperado de Internet [http://www.ivoox.com/joaquín-salvador-sus-recuerdos-azucarera-audiosmp3\\_rf\\_1966926\\_1.html](http://www.ivoox.com/joaquín-salvador-sus-recuerdos-azucarera-audiosmp3_rf_1966926_1.html) el 15 de febrero de 2015

recibidos, tanto que se recogían en coplillas populares:

La remolacha en el campo  
se la come la pulguilla  
y llegando a la estación  
el peso y la basculilla<sup>3</sup>

<sup>3</sup> GRACIA GUILLÉN, José Antonio, *La azucareras (...)* pp. 270

Otro de los efectos beneficiosos que produjo la azucarera en la sociedad fue el fomento del asociacionismo, tanto entre agricultores como entre los obreros de la fábrica. Por el lado de los agricultores destaca la Asociación de Labradores de Zaragoza (1900), que en 1930 contaba con más de 6.000 miembros. Contrario a lo que podía esperarse, el boom azucarero no produjo una acumulación de tierras en pocas manos, puesto que la escasez de mano de obra agraria supuso un incremento de salarios que permitió que algunos aparceros accedieran a la propiedad de la tierra.

Pero el cambio más relevante para la sociedad es que de las fábricas surge una nueva clase social, el proletariado, que muy pronto será consciente de que solo ellos mismos pueden velar por sus intereses. La acumulación de trabajadores en torno a la industria azucarera permitió que a comienzos de la década de 1910 se constituyera el Sindicato Único Regional Azucarero, vinculado a la CNT, que a la altura de 1919 contaba con 7.800 afiliados. Posteriormente, en 1929 se fundaba el Sindicato Nacional Azucarero y de Alcohol Industrial, afín a UGT y cuya presidencia ocupaba el zaragozano Luís Viesca. Otra muestra del peso que tenía Zaragoza en el sector azucarero español es que el II Congreso de este sindicato se celebró en Zaragoza en el Teatro Principal, entre el 8 y el 10 de septiembre de 1934, y fijó la residencia de su ejecutiva en nuestra ciudad.

A pesar de la fuerza de los trabajadores asociados o tal vez por ello, los primeros años de las azucareras no fueron muy conflictivos.

Las condiciones laborales eran mejores que en otros trabajos, con unos salarios ligeramente superiores a los de otros sectores industriales. Aún así, el periodo comprendido entre 1918 y 1921 fue especialmente conflictivo en Zaragoza debido a un incremento excesivo de los precios que no se vio acompañado de un alza en los salarios. La capital aragonesa era una plaza fuerte del anarcosindicalismo, por este motivo no es de extrañar que, a pesar de no ser hasta la fecha un sector especialmente problemático, fuera uno de los que secundó la huelga general de 1920 de manera más contundente, siendo los azucareros de Zaragoza los últimos en volver a sus trabajos, eso si, después de haber conseguido la instauración de la jornada de 8 horas diarias.

Como vemos, nuestras torres han sido testigos y protagonistas del nacimiento y evolución de una industria que cambió a la ciudad y sus gentes. Durante muchos de estos años la provincia de Zaragoza sería la mayor productora de azúcar del país. Al despegue que se produjo entre 1893 y 1904, le sucedieron años de incertidumbre por el exceso de producción y por el encorsetamiento que produjo la formación de la SGAE y la promulgación de leyes sobre la producción del azúcar, especialmente la ley Osma de 1907. Pero tras la derogación de la ley en 1911 por la presión de los sindicatos agrícolas, una vez más parecía que el pequeño paso atrás fue para tomar impulso, puesto que el estallido de una nueva crisis, en este caso la que se produce en Europa con el inicio de la Gran Guerra, supone unos nuevos años dorados para el sector azucarero, favorecido por la ausencia de conflicto en nuestro país.

Tras los convulsos comienzos de los 20, llegaría la democracia a nuestro país en 1931, periodo en el que continuaron las tensiones entre empresarios azucareros y cultivadores de remolacha. Pero tras el fin de la Guerra Civil, el sector remolachero-azucarero



comienza a experimentar una languidez que terminaría por debitarlo y llevarlo a su extinción. La intervención del Estado hizo que los ex combatientes del bando franquista tuvieran preferencia para ocupar los puestos de trabajo en la azucarera. Además, el proteccionismo excesivo fomentó que las fábricas azucareras no invirtieran en su renovación. De nuevo, las coplas populares son fiel reflejo de la realidad, como recoge este pareado:

¡Ay Sociedad General!, a cuantos  
vagos mantienes,  
unos por las oficinas y otros por los  
almacenes

Finalmente, cuando en los años sesenta llegaban rumores sobre el traslado de la producción al sur, por ser las tierras de mejor calidad, se hizo un intento de invertir de nuevo en Investigación y Desarrollo, con la creación en 1965 de la Asociación de Investigación para la Mejora del Cultivo de la Remolacha Azucarera (AIMCRA), que se instala en la Estación Experimenta de Aula Dei. Pero el poco dinero destinado y lo tardío de la reacción, hicieron que la situación fuera irreversible. El 16 de octubre de 1965 la SGAE solicita autorización para su cierre y la Azucarera de Aragón deja de procesar remolacha desde ese año, poniendo fin a 72 campañas ininterrumpidas de trabajo azucarero. Si su apertura en 1893 fue la pionera del establecimiento de esta industria en Aragón, su muerte fue también un presagio del negro futuro que le esperaba al sector del azúcar en nuestra región.

La industria azucarera pereció, principalmente, porque no supo o no pudo adaptarse a los nuevos tiempos, pero también por la falta de cariño y cuidados que sufrió con el pasar del tiempo. Muestra de esa dejadez fue también el abandono y deterioro que sufrieron las instalaciones tras su cierre, hasta que en 2004 y por iniciativa del

Ayuntamiento comenzaron las labores de rehabilitación. Nuestras dos torres iban a ser testigos del nacimiento de lo que esperamos sea otra revolución, puesto que en lo que fue el pulmón industrial que modernizó Zaragoza a principios del xx se ha instalado Zaragoza Activa, que desde su inauguración en 2010 se ha convertido en un referente (y una casa) para emprendedores de todo tipo.

Desde que he terminado este viaje por el tiempo, disfruto cuando puedo ir a la Azucarera a primera hora. Me gusta ser de los primeros en llegar para sentir como el espacio se llena de vida. Me gusta reconocer sus espacios y cerrar los ojos para imaginar que estoy sentado en el mismo sitio hace cien años, observando el mismo proceso, el despertar del edificio con la llegada al alba de los primeros obreros, de los campesinos que traen los carros llenos de remolacha, los mozos de carga que esperan pacientes la llamada de los agricultor... me gusta pensar en cómo se llenaba de vida entonces para abrir los ojos y ver cómo se ha llenado de vida ahora. No puedo evitar acordarme de Manuel Rodríguez Ayuso y Julio Otero y sus casi 900 ensayos con semillas de remolacha, no puedo dejar de pensar en su semillero y compararlo con el Semillero de Ideas de Zaragoza Activa, que ayuda a madurar y preparar las ideas con el mismo cariño que los agricultores trabajaban la remolacha. Si esta fábrica de azúcar albergó oficinas, talleres, carpintería, almacenes, etc., hoy acoge un vivero de emprendedores, un semillero de ideas, La Colaboradora, una biblioteca... en definitiva, proyectos, sueños e ilusiones que no solo van a beneficiar a sus impulsores sino que son buenos para nuestra ciudad. Tal vez, dentro de otros cien años, estas torres puedan contar la historia de que en 2010 se inauguró un proyecto que volvió a dar impulso al corazón de Zaragoza.

**Paco Gracia,**  
**Historiador.**

## 5. El futuro, #LAB2034

**#LAB2034 fue un taller de planificación/ensoñación especulativa a finales de 2014, sobre los futuros posibles de Zaragoza dentro de 20 años. Diez ámbitos de la economía, diez historias, diez cartografías, un mapa y un gran relato.**

¿Habrá pantallas interactivas en las fachadas de los edificios? ¿Serán todos los contenidos digitales? ¿Habrá redes de transporte público masivo? ¿Qué será de la gran industria? ¿El amor será virtual? ¿Tendremos nuestras propias huertas y seremos autosuficientes? ¿Existirá una ciudadanía desprogramada y controlada?

Abrir el futuro, reinventar/reforzar la ciudad/ciudadanía: los nuevos espacios para la economía. Introducir el debate de la economía local, más allá de sus aspectos relacionados con el empleo, es integrarla en torno a modelos que señalan un futuro de responsabilidad colectiva. El reto es el de contextualizar argumentos, necesidades y tendencias que puedan diseñar y desarrollar modelos inclusivos desde, por y para una sociedad más colaborativa. Que intenta superar los modelos de ciudad mercado y ofrecen vías de desarrollo para una ciudad de los comunes. En este sentido, el pensamiento de las economías urbanas va más allá de sus contenidos físicos y/espaciales, de sus planteamientos esteticistas o funcionales, algo que fluye hacia una cartografía de los comunes.

Desde este razonamiento, desde esta perspectiva, buscar, localizar y plasmar esas tendencias ya no es solo responsabilidad de los «expertos» sino un compromiso compartido.

Esta es la intención y esta es la propuesta: configurar un espacio de reflexión/proposición que propicie la construcción colectiva de un modelo económico para una ciudad comprometida. Porque la economía no es solo mercado, la economía no es únicamente intercambio de productos/servicios. No podemos perder de vista que el modo en el que la entendemos contribuye de manera notable a formar la personalidad de las ciudades, de la ciudadanía, a constituir un modelo determinado de sociedad.



## Economías creativas en la Zaragoza de 2034

Relato por Samuel Esteban  
Ilustración por David Guirao

Vivimos un presente que nos plantea un futuro incierto, en plena transformación de las relaciones sociales, culturales y económicas. Un sector, el de las industrias culturales y creativas en una revisión constante de sus condiciones económicas, de producción, difusión, etc. Resulta complejo tratar de imaginarlas o predecirlas en veinte años, ¿dónde estaremos nosotros entonces?

[Sigue en <http://madeinzaragoza.es/lab2034-economias-creativas-en-la-zaragoza-de-2034-suenos-para-un-futuro-incierto/>]



## Economías sociales en la Zaragoza de 2034

Relato por Pilar Bernadó  
Ilustración por David Guirao

Qué tendrá esta Zaragoza que milenio tras milenio nos seduce y nos une... Esta ciudad en medio de todo y rodeada de nada. Hoy es 28 de noviembre de 2034... mi cumpleaños. Llevaba demasiado tiempo sin volver, sin pasear por estas calles que abrazaron mi niñez y que llenan mi vida de recuerdos.

[Sigue en <http://madeinzaragoza.es/lab2034-economias-sociales-2034-abrir-paso-entre-la-economia-capitalista-publica/>]

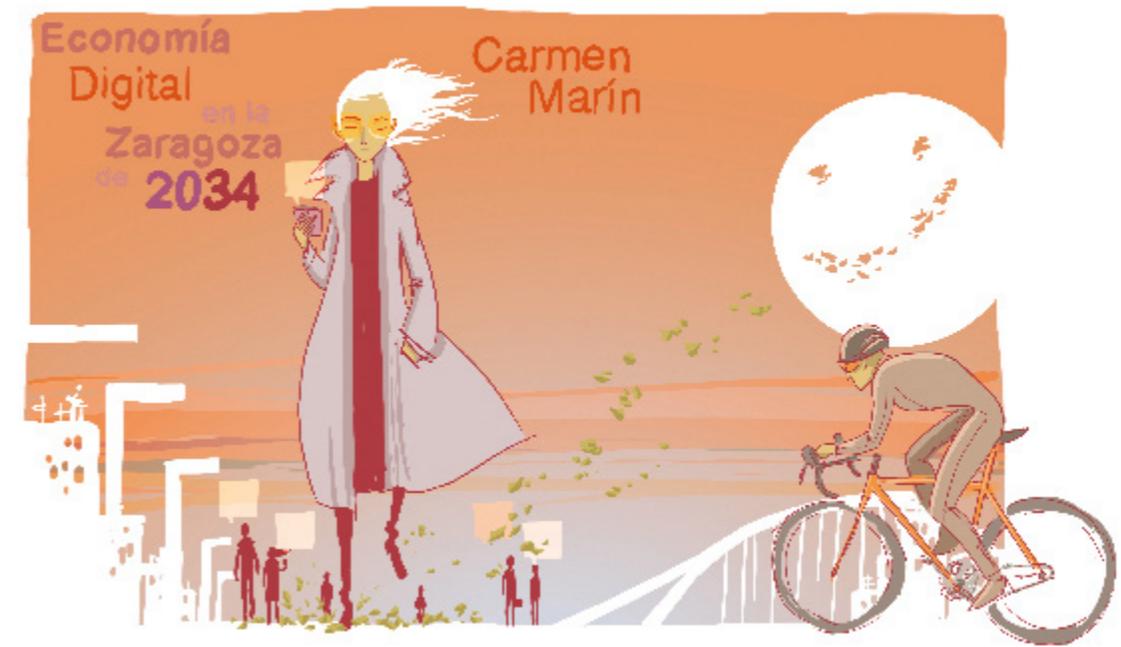


## Economía verde en la Zaragoza de 2034

Relato por Cristina Monge  
Ilustración por David Guirao

Esto no es, deliberadamente, un texto de ficción. Y no lo es por dos motivos: en primer lugar porque todo lo que aquí se propone es perfectamente viable, y de hecho hay otros municipios que ya lo están haciendo; y por otro lado, porque el reto de la sostenibilidad no es un desafío de futuro, sino un imperativo de presente. Estamos saltando todos los límites y en algunos campos ya no sabemos si hay marcha atrás.

[Sigue en <http://madeinzaragoza.es/lab2034-economia-verde-en-la-zaragoza-de-2034-los-modelos-de-produccion-desde-el-prisma-de-la-sostenibilidad/>]



## Economía digital en la Zaragoza de 2034

Relato por Carmen Marín  
Ilustración por David Guirao

Zaragoza está preciosa hoy. Casi se puede tocar el cielo perfectamente azul, ni una sola nube. El cierzo, peaje zaragozano para este disfrute, hace posible a toda una legión de fans por todo el mundo, disfrutarlo. La red municipal ofrece una experiencia tremendamente real (y lucrativa) del paisaje diario de una ciudad repleta de sol.

[Sigue en <http://madeinzaragoza.es/lab2034-economia-digital-en-la-zaragoza-de-2034/>]



## Economía urbana en la Zaragoza de 2034

Relato por Ignacio Grávalos / Patrizia Di Monte (estonoesunsolar)  
Ilustración por David Guirao

Como todos los martes, a las nueve en punto de la noche, acudí a la playa. Esta vez, el software de ocio programado, me había asignado la hamaca nº 978-84-8383-029-1 y la franja horaria de “atardecer Vodafone”. Seleccioné la opción musical en mi archivo epitelial y me puse las gafas polarizadas, comenzando a tomar un baño magnético bajo la luz rojiza de Zaragoza.

[Sigue en <http://madeinzaragoza.es/lab2034-economia-urbana-en-la-zaragoza-de-2034/>]



## Economía de proximidad en la Zaragoza de 2034

Relato por Alejandro Calle  
Ilustración por David Guirao

Quién me iba a decir a mi hace veinte años que a estas alturas en Zaragoza todavía podríamos disfrutar de una oferta tan atractiva de comercios tradicionales, si de esos de toda la vida, y que además de proporcionarnos una experiencia de compra especial también consiguen evocar recuerdos de otros tiempos cuando todo parecía más fácil.

[Sigue en <http://madeinzaragoza.es/lab2034-economia-de-proximidad-en-la-zaragoza-de-2034/>]



## Economía colaborativa en la Zaragoza de 2034

Relato por Pilar Balet  
Ilustración por David Guirao

Soy Lola. Tengo 21 años y estudio el tercer curso del grado TecnoInformación. Me gusta leer, explorar nuevos lugares y dedicar tiempo a mi gente. Algo que a veces resulta difícil porque mi gente está por todos lados. El censo dice que vivo en Zaragoza, pero creo que sería más exacto si dijera que paso la mayor parte de mi tiempo en la red.

[Sigue en <http://madeinzaragoza.es/lab2034-economia-de-colaborativa-en-la-zaragoza-de-2034/>]



## Economía participativa en la Zaragoza de 2034

Relato por Isabel Cebrián  
Ilustración por David Guirao

Yo no quería pensar qué hará, ó como verá su ciudad, qué habrá conseguido transformar, la Isabel de 2034. Yo quería escribir un texto en primera persona del plural y recoger la voz, las opiniones más o menos discordantes de mi entorno, y pintar un futuro que fuera de muchas y no solo mio. Os diré una cosa: no lo logré. Hacer en colectivo no es fácil ni rápido.

[Sigue en <http://madeinzaragoza.es/lab2034-economia-participativa-en-la-zaragoza-de-2034/>]



## Economía del ocio en la Zaragoza de 2034

Relato por Javier Albisu Iribe  
Ilustración por David Guirao

No hay una fórmula sencilla para caracterizar a una 'ciudad atractiva' para el turismo y el bienestar ciudadano general, pero entiendo que los factores primordiales deberían incluir una adecuada mezcla de: importantes oportunidades de empleo; educación y ocio/entretenimiento de calidad; integración de diferentes culturas y estilos de vida; espacios públicos amplios, de calidad y gratuitos.

[Sigue en <http://madeinzaragoza.es/lab2034-economia-del-ocio-en-la-zaragoza-de-2034/>]

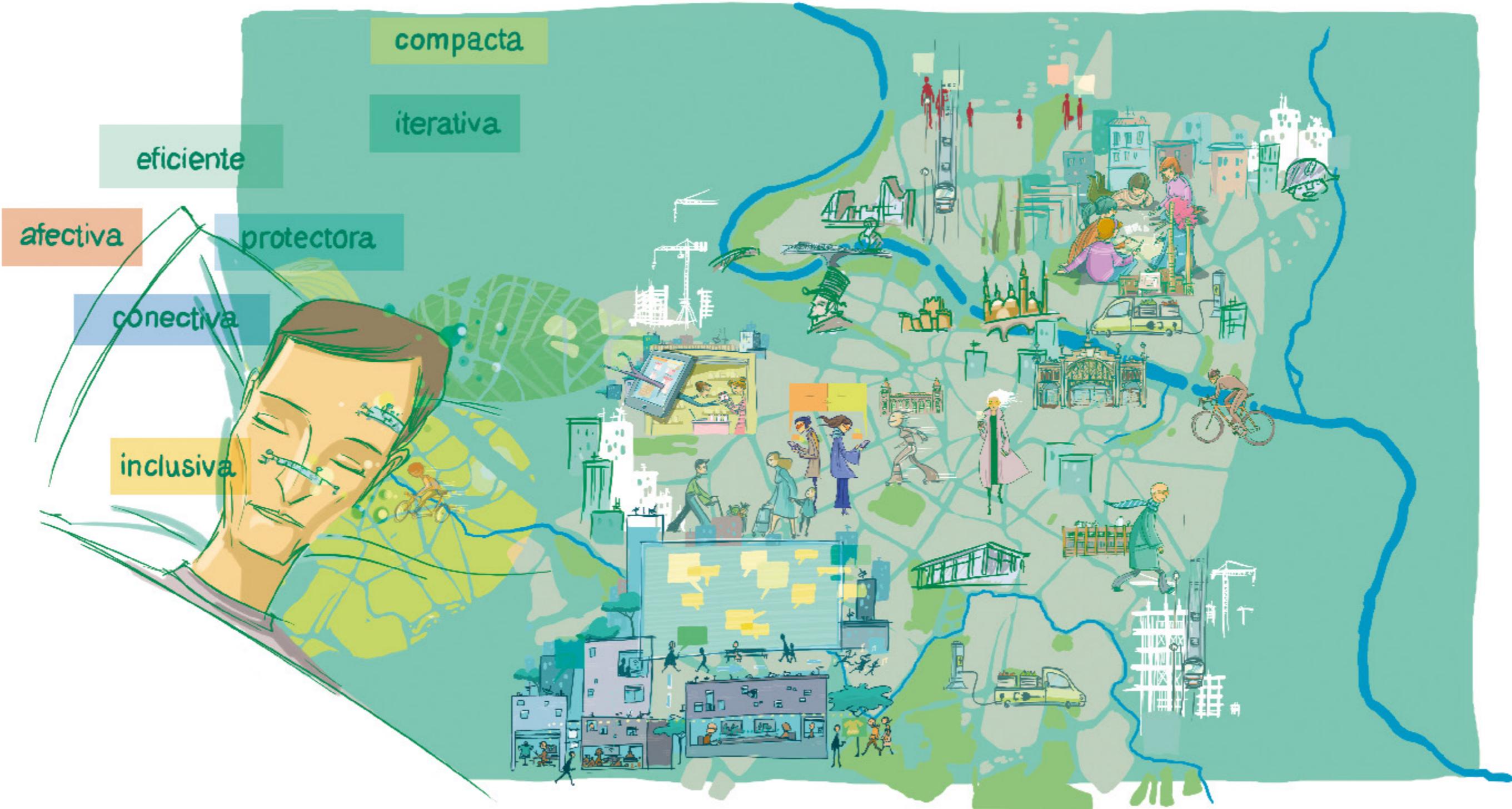


## Economía industrial en la Zaragoza de 2034

Relato por José Ramón Beltrán.  
Ilustración por David Guirao

Hoy he amanecido con ganas de dar una vuelta. Se ha levantado la niebla de estos días de febrero en Zaragoza y ha salido un tímido rayo de sol que anima a mis huesos artríticos a ponerse en marcha. – ¡Tantas terapias genéticas y tantas industrias farma-tecnológicas y no hay manera de dar con el truco del reuma! Esta semana he leído que ya han determinado los más de 100 genes de la artrosis.

[Sigue en <http://madeinzaragoza.es/lab2034-economia-industrial-en-la-zaragoza-de-2034/>]



compacta

iterativa

eficiente

protectora

afectiva

conectiva

inclusiva

# He tenido un sueño recurrente

«Entonces dime el remedio, amigo, si están en desacuerdo realidad y deseo.»  
—Luis Cernuda.

Hace tiempo que tengo un sueño recurrente y me inquieta. No es raro que suceda, pero normalmente se produce con intervalos de días, semanas o meses. En este caso ha insistido a lo largo de la misma noche, en distintas fases del sueño. En varias ocasiones me he despertado sobresaltado, bien con alivio o esperanza, bien con sudores de miedo, según los casos.

El contenido del sueño recurrente tenía en todo caso que ver con mi ciudad, Zaragoza, y con una fecha que aparecía en el calendario con una hiriente claridad: 2034. A veces se le contraponía, como en un espejo, la fecha actual del mundo de la vigilia: 2014. De los años transcurridos entre la fecha actual y la futura sólo aparecían algunas imágenes confusas y fugaces.

Como es habitual en los sueños, entreveía en ocasiones personajes y lugares que presentaban, mezcladas y alteradas, características de lugares y personajes familiares pero apenas reconocibles. Algunas veces la perspectiva de esa Zaragoza soñada resultaba más bien agradable y aun estimulante, lo que desde la situación actual me resultaba sorprendente. En otras el futuro se presentaba desolador. No creo en los sueños premonitorios, pero así y todo ojalá todos los sueños fueran por un camino consolador.

Aprovechando la memoria inmediata de los diversos despertares y sabiendo que poco a poco la memoria del sueño se difumina y extravía, he ido escribiendo unos apuntes sueltos con objeto de procurar no desvirtuar, en lo posible, el relato que a continuación intentaré reconstruir. Trataré de no traicionar, o al menos no demasiado, la fragmentación y aun las contradicciones de esta composición de sueños diferentes aunque sin duda relacionados entre sí.

Los períodos de sueño y de vigilia se alternaban. En las fases Rem o de sueño paradójico se producían los diferentes relatos y argumentos como queriendo disponer de un guion lógico que la propia naturaleza del sueño hacía imposible.

Notaba insertado en mi cuerpo un mecanismo mediante el cual sintonizaba y recibía fragmentos, frases o imágenes sueltas de los sueños de otras diez personas. No sabía muy bien por qué ese número, aunque al ir cosiendo y empalmando los pedazos, los diferentes recorridos dentro del sueño intentaban dotarse de una coherencia propia. Una función o modo de este artefacto me obligaba a transcribir casi siempre de forma literal palabras y a veces frases enteras o imágenes impidiéndome modificar su sentido: Una palabra y su contraria. Un deseo y un abandono. A veces hasta se colaba algún oxímoron travieso.

## Primera fase REM:

En un primer estado de duermevela se van mezclando de forma aleatoria palabras, contenidos e intuiciones que están ya presentes en la Zaragoza de 2014 y otras de significado confuso pero que bien podrían referirse a la Zaragoza de 2034: Smart City, Slow City, sostenibilidad, consumo colaborativo, hibridación, electrolinerías, colab, hacklab, iWatch, wearables (qué demonios quiere decir esto), gobernanza, transmedia, wiki, Bigdata, Opendata, inhibidores, anomia, identidad, reprogramación, clima, ocio, turismo, desindustrialización, energía, accesibilidad, 3D, redes, catarsis, cercanía, inmediatez, solidaridad, desigualdad, desorden, gentrificación, bicis, confianza, empatía, internet de las cosas, subsistencia, monitorización, desinfectación, customización, comunidad, pertenencia, marca, prosumer, soledad, confianza, código de vecinos, voluntariado, éxodo, repolitización, nomadismo, precariedad, viaje, reciclaje, eficiencia, abastecimiento, huerta, tierra, identidad, tradición, equipamientos, cementerios, mediateca, artesanía, comercio, vulnerabilidad, plataformas, logística, intangibles, experiencia, inmigración, transversalidad, conocimiento, cultura, contexto, afectos, canales, conectividad, cierzo, mar.

Y algunos infinitivos poderosos que se cuelean como en un intento de servir de soporte a las 10 voces que me van guiando en el sueño: (INVENTAR), (COMPRAR), (DURAR), (RENOVAR), (PASEAR), (COMPARTIR), (PARTICIPAR), (ACOGER), (HABITAR) y (FABRICAR).

Cada palabra se correspondía con alguna imagen borrosa que quería tomar forma entre una ciudad a caballo entre la de mi infancia y la actual que se resistía a cambiar por la inercia del pensamiento disperso: Fiestas del Pilar, casco histórico, parque temático, roscones, ágapes, ocio de consumo, deambular sin rumbo, terrazas, bares, centros comerciales, crecimiento desordenado...

Inevitable contradicción entre estas imágenes dispares así que me autocensuro y recuerdo una frase de François Mauriac: «Esa ciudad en donde nacimos, en donde fuimos niños y adolescentes, es la única que deberían prohibirnos que juzgásemos. Se confunde con nosotros, la llevamos dentro.»

Pero parece que esto marcha y me tranquilizo: ya habrá alguien que de forma consciente intente ordenar todo esto y lo convierta en una secuencia lógica de acciones. Pero para que eso ocurra, alguien tiene que soñarlo antes: La realidad soñada o el sueño que antecede y hace posible la realidad futura. Así que, de momento, a soñar. Las frases y las palabras «importada» de los otros diez sueños *las veo en cursiva*.

Definitivamente, este sueño cada vez es más raro.

## Segunda fase REM:

La noche amenaza con desvelarme pero, tozudo —al fin y al cabo estoy en Aragón—, el mecanismo me fuerza a seguir soñando.

Para conciliar el sueño enciendo el televisor y al poco tiempo o eso creo, entro en una fase de sueño más profundo y aparezco en una ciudad desconocida.

El televisor se ha convertido en *una enorme pantalla* en medio de un paisaje desierto que va emitiendo órdenes y a su alrededor pequeñas pantallas y artefactos que continúan dictando con *una voz robotizada*. Me observo detenidamente, miro a mi alrededor y veo ciudadanos que mientras deambulan por recorridos prefijados y marcados leen aplicadamente un *manual de educación básica ciudadana*.

Tengo integrado en el cuerpo un chip que va ejecutando automáticamente las órdenes que llegan desde esas pantallas mediante

instrucciones recogidas en el manual y que me indican lo que debo hacer.

Otro chip en forma de *tirita, un dispositivo biométrico de salud* que me va monitorizando las constantes y obligando a cumplir sus instrucciones de forma automática. No me atrevo a incumplirlas porque desconozco el alcance de esta infracción. Desde un mecanismo que no alcanzo a definir me van indicando los recorridos por donde debo ir y lo que debo ver. Este mecanismo también se les proporciona a los pocos visitantes que llegan a la ciudad.

Paseando con 59° de temperatura se me cruzan ciudadanos de los países nórdicos y no consigo entender muy bien qué están haciendo aquí *porque los viajes son caros y casi imposibles de realizar*.

Me asomo a un nuevo puente sobre el Ebro —algunos se han convertido en ruinas modernas— y veo que *baja un caudal estrecho, inerte y miedoso*. A los dos lados de su ribera una multitud toma el sol en *hamacas numeradas y miran distraídamente pantallas en las que se ve el mar*.

Me dirijo hacia Figueruelas en una bici antigua que encuentro en un vertedero y en el paseo observo algunas *colonias de personas alojadas en edificios inacabados*. Al llegar veo un enorme cementerio de coches y *algún iPad* y un paisaje desertizado que se extiende hasta donde me llega la vista, en el lugar de las huertas que yo recordaba vagamente.

El argumento empieza a parecerse demasiado a otras referencias culturales: Orwell, McCarthy...

Me despierto bruscamente con una sensación de angustia y de inutilidad:

¿Solo me iban llegar al sueño estas imágenes?

### Tercera fase REM:

Me levanto y dejo que estas imágenes poco a poco se diluyan y consigo volver a caer en un sueño más profundo. Pero intento antes de volverme a dormir trazar un *MAPA DEL DESEO* para orientarme y quiero que se me aparezca una ciudad imaginativa, solidaria, sostenible, inteligente, compartida, inclusiva, escalable, habitable, distendida, productiva. A ver si consigo desterrar los sueños distópicos que ya estoy viendo que no me conducen por un camino transitado y que de paso me van a amargar la noche.

Mientras voy entrando de nuevo en el modo «sueño deseable» van tomando forma poco a poco las palabras sueltas que me torpedeaban durante el comienzo del sueño en el duermevela inicial de la noche y querían cobrar un sentido preciso dentro de relatos sobre la vida cotidiana en el año 2034 en Zaragoza.

Va surgiendo en medio de una niebla espesa una ciudad en la que me gustaría despertarme, mientras se mezclan inevitablemente ideas contradictorias. Como de costumbre, la imaginación intenta vencer a la pereza de una realidad tozuda que quiere insistir en sus ideas preconcebidas. En la batalla se levanta el cierzo, se disipa la niebla y la imaginación puede trabajar con tranquilidad:

Una convivencia pacífica, un comercio de proximidad cercano a mi domicilio, una ciudad limpia que cuida el silencio de sus vecinos, medios de transporte silenciosos, eficientes y no contaminantes, espacios urbanos descongestionados donde se puede descansar, protegida del cierzo, con lugares donde leer, escuchar música, compartir las ideas, donde haya un trabajo en el que nos sintamos cómodos, con una gobernanza que ha incorporado los procesos de deliberación y decisión de una forma habitual, en la que las instituciones se orientan a favorecer que la ciudadanía pueda desarrollar sus proyec-

tos, amable con los que la visitan que no encuentran una «marca» sino que se disfrutan y se integran en las actividades cotidianas, poniendo en valor sus mejores tradiciones pero sin renunciar a integrar nuevas experiencias, que investiga, que genera y aprovecha el conocimiento compartido de sus habitantes.

¿Podré reprogramar la ciudad dentro del sueño?

Vaya, que aparezco de nuevo en un puente sobre el *Ebro y veo discurrir el Ebro con una agua limpia y en cantidad suficiente para el abastecimiento de la ciudad* cuyas viviendas consumen el agua que necesitan aprovechando el resto para mantener sus zonas verdes.

Por sus riberas los ciudadanos siguen paseando y circulando en bicis —algunas cosas no deberían cambiar ni en los sueños— y aprovechando que ya he cruzado el río voy hacia el norte y en los terrenos donde estaban los acuartelamientos militares —Zaragoza es una ciudad de paz, libre de instalaciones militares— hay grandes *plantas de energías renovables que abastecen de energía limpia y distribuida a la ciudad* gracias a la apuesta que se hizo en 2014 *por la investigación en la Universidad* y que la hizo *líder en el sector de las energías renovables y en nanotecnología* cuando ya se gestaba el traslado de la planta de Opel.

Zaragoza se anticipó al cambio que se acercaba en el modelo productivo que hacía insostenible el desarrollo basado prioritariamente en la industria del automóvil: La *economía del conocimiento* era ya el modelo que regía los nuevos modos de producción. Y menos mal que con las nuevas líneas de producción de *automóviles eléctricos* y gracias a la nueva *red de electrolíneas* se había desterrado la contaminación.

En los cinturones industriales, *empresas cooperativas reciclan toda la basura generada*. Han dado trabajo a sectores que ya no trabajaban en la industria.

Alrededor de la ciudad donde se preveía una expansión urbanística desordenada y centenares de antiguas naves desocupadas veo que se ha recuperado la antigua huerta zaragozana que *produce buena parte de los alimentos que consume la ciudad* distribuyéndola mediante una *red de distribución y comercialización*.

No sé de qué forma me encuentro dentro de un transporte silencioso llegando a una estación que, curiosamente, ha cambiado su nombre y se llama Goya en vez de delicias. La figura de Goya se ha convertido en una seña de identidad de la ciudad. Desde allí y en bici o tranvía puedo llegar cómodamente en tranvías y en bici a cualquier punto de la ciudad. *No veo coches excepto en cinturones periféricos* que intuyo a lo lejos.

Al bajar veo en una pantalla en un edificio frente a la estación un mapa de la ciudad: Los antiguos barrios se habían rediseñado y convertido en *mínimas unidades de sentido urbano*, descongestionadas, con *espacios verdes y edificios eficientes energéticamente*. Los vecinos han desarrollado unos *códigos de vecindad* que incluyen los conceptos del cuidado mutuo, los servicios comunes y favorecen la existencia de *comunidades autofinanciadas y autosostenibles*.

Me sorprende encontrarme un pequeño comercio que es a la vez *un lugar donde se investiga, se enseña, se fabrica y se vende*. Ha incorporado la tecnología digital conservando su espacio físico que proporciona a la gente una *experiencia de compra y ofrece productos artesanos* que, observo que ahora son muy apreciados. No veo que nadie pague y me asalta una pregunta: ¿Existe todavía el dinero?

Un *turista asiático* y yo nos entendemos en un idioma común: mezcla de inglés y dialectos locales. Los dos añoramos de forma romántica no haber tenido tiempo de estudiar a fondo nuestros idiomas de origen. De alguien me aparece una palabra aragonesa: *Entalto*

Un niño juega con la tierra en un espacio verde y aunque sea raro me viene a la cabeza un verso de Cernuda: *¿Cuántos siglos caben en las horas de un niño?*

En unos *espacios híbridos* mezcla de biblioteca, mediateca, taller y laboratorio una red de investigadores y diseñadores organizados en *comunidades colab* debaten, investigan, producen y distribuyen su conocimiento y el resultado de su trabajo con los ciudadanos que pueden acceder a los procesos de trabajo por medio de *redes compartidas y accesibles*.

Parece que la tecnología se ha convertido de nuevo en una herramienta poderosa que facilita la vida y la integración de todos los ciudadanos en las tareas colectivas. Veo menos cacharros electrónicos y más tiempo para un *ocio compartido*. Es una Zaragoza de ciudadanos inteligentes y ahora parece que entiendo mejor aquel término de *Smart City* y algunos otros que intuía en mi primer duermevela.

*Los ciudadanos están implicados en la gobernanza, en la gestión cotidiana de sus problemas* y los funcionarios que trabajan a su servicio se han preparado para servir *como facilitadores* de todas las iniciativas culturales y sociales que van surgiendo desde las diferentes *unidades de sentido urbano*.

Ya despierto, pienso que aunque Zaragoza no pueda vivir aislada de un contexto económico y político global sí que puede introducir elementos que le ayuden a encontrar una manera de convivir más humana y solidaria. Esta sí que sería una buena «Marca» de ciudad.

Al final es la política la que va a determinar el futuro y *si a los poderes y a los ciudadanos no le importa intervenir, a nadie le va a importar lo que prefiramos*.

Maldición china: Ojalá te toque vivir en tiempos interesantes

### Epílogo:

Espero no haber confundido demasiado los sueños y en cualquier caso lo que de sugerente pueda tener este relato se debe a sus reflexiones y si hay algo olvidado, perdido o trastocado de lo que contenían sus relatos obedece únicamente a mi torpeza y a mi desmemoria: Samuel Esteban, Alejandro Calle, Pilar Bernadó, Cristina Monge, Carmen Marín, Pilar Balet, Isabel Cebrián, Javier Albisu, Patrizia Di Monte e Ignacio Grávalos y José Ramón Beltrán. Estaba también David Guirao con su cuaderno de dibujo, Mónica Giménez documentando y los responsables del embrollo, Raúl Oliván y José Ramón Insa.

### Javier Anós

Enero de 2015

## Anexo I Informe sobre el desempeño de Zaragoza Activa basado en los principios de la economía del bien común

### A.1 GESTIÓN ÉTICA DE LOS SUMINISTROS

Estudiando los proveedores más representativos de Zaragoza Activa se ha comprobado que la mayoría de los proveedores son locales, siendo varios de ellos miembros de la comunidad de Zaragoza Activa.

Es de destacar que la provisión de electricidad y otros consumibles se hace a través del Ayuntamiento de Zaragoza por lo que no han sido evaluados. A pesar de ello se tendrán en cuenta a la hora de hacer la valoración.

El único suministro analizado que podría tener un riesgo medioambiental importante que debería ser estudiado es el de las empresas de impresión referente al uso de tintas y el aprovechamiento de papel.

Buena parte de los proveedores son proveedores de servicios cuyos riesgos son bajos.

### B.1 GESTIÓN ÉTICA DE LAS FINANZAS

Como servicio municipal todos los temas financieros de Zaragoza Activa son gestionados directamente por el Ayuntamiento de Zaragoza, por lo que no han sido valorados.

### C.1 CALIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO E IGUALDAD

El horario de trabajo se fija por los propios trabajadores. El horario es de jornada continua.

Se está pendiente de la realización de la evaluación de riesgos. En la actualidad no hay ningún trabajador con necesidades de movilidad especiales, pero en el pasado lo hubo y disponía de plaza propia de aparcamiento y espacio de trabajo en la planta baja. No existen zonas de relajación y movimiento específicas para el personal aunque se comparten zona chill-out y máquinas de vending con los usuarios de los servicios. Existe posibilidad de teletrabajo, está regulada y utilizada de forma habitual.

No existen acciones sobre la nutrición saludable. ¿No existen médico de empresa, seguro médico, chequeos médicos voluntarios.

Debido al escaso número de trabajadores no existe comedor ni cocina de empresa, los trabajadores consumen su propia comida.

Se realizan 6 días de formación por trabajador y año aunque las temáticas son variadas y sólo en algunos casos inciden en estos temas. No se hace encuesta de clima laboral.

Existe Plan de Igualdad y existe formación sobre igualdad desde el Ayuntamiento.

Actualmente hay dos trabajadores en prácticas.

### C.2 REDUCCION DE LA JORNADA LABORAL

La reducción de jornada se hace únicamente con reducción de salario. Existe reducción de jornada para mujeres víctimas de violencia de género.

**BUENA PRÁCTICA:** Los trabajadores pueden disponer de quince días para participar en proyectos de cooperación.

El convenio del Ayuntamiento de Zaragoza respecto a la jornada laboral es el más ventajoso en comparación con DGA, DPZ y otros ayuntamientos.

Horas extras: Ningún trabajador realiza más de un 3% de horas extras.

No se ha realizado ninguna reducción de jornada manteniendo el sueldo.

### C.3 PROMOCION DEL COMPORTAMIENTO ECOLOGICO DE LAS PERSONAS EMPLEADAS

No existe comedor, los trabajadores que así lo desean pueden consumir la comida que traen de casa.

No se realizan acciones de promoción de conductas alimenticias saludables.

No existen incentivos económicos para la utilización de transporte público.

No hay un tratamiento sistematizado de los temas ecológicos más allá de la implicación personal y la concienciación en el tema del reciclado.

#### C.4 REPARTO JUSTO DE LA RENTA

La ratio entre los sueldos del jefe de Zaragoza Activa y el de un oficial es de 1,76 sin contar antigüedad.

Los sueldos son públicos y están publicados en Internet.

El salario mínimo supera con creces el «Salario Vital» de 1.000 €.

#### C.5 DEMOCRACIA INTERNA Y TRANSPARENCIA

No existe ninguna posibilidad de influir en la elección, promoción y evaluación de directivos.

El 60% de las decisiones se toman de forma democrática, aunque son fundamentalmente las técnicas y operativas, no tanto las estratégicas que vienen impuestas por el Ayuntamiento.

Al tratarse de un servicio municipal este criterio no aplica.

Al tratarse de un servicio municipal este criterio no aplica.

#### D.1 VENTA ÉTICA

En el servicio el cliente es fundamental. Los servicios están pensados para satisfacer las necesidades de los clientes

Se realizan acciones de dinamización en los barrios es los que se enclava el servicio.

Todas las comunicaciones destinadas a los clientes (usuarios) del servicio se realizan sin utilizar herramientas que los manipulen o recurriendo a material que utilice estereotipos o recurra a pulsiones básicas.

No se realizan acciones formativas específicas sobre marketing ético ya que se considera que la línea de trabajo del servicio y el personal que lo forma no lo hacen especialmente necesario.

Por definición, todo el personal, incluido el que se dedica a las acciones de venta tiene sus retribuciones fijas y no dependen del desempeño.

**BUENA PRÁCTICA:** La Colaboradora es un servicio que se creó partiendo de las ideas surgidas de una jornada colaborativa realizada al efecto.

Su gestión diaria viene decidida y realizada por los propios usuarios que tienen todas las herramientas necesarias para llevarlo a cabo.

#### D.2 SOLIDARIDAD CON OTRAS EMPRESAS

La colaboración en este aspecto con otras empresas / servicios es total en cuanto a la forma de funcionamiento.

Por las características del servicio no es posible realizar ninguna de las acciones del subcriterio.

#### D.3 CONCEPCIÓN ECOLÓGICA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

No aplica ya que los productos de Zaragoza Activa no tienen un riesgo medioambiental significativo

#### D.4 CONCEPCIÓN SOCIAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

El servicio es gratuito para los usuarios, por lo que No se aplica este criterio.

Los servicios son accesibles para personas con movilidad reducida (ascensores, rampas, etc) pero no para otras necesidades (hipoacusia, por ejemplo).

#### D.5 AUMENTO DE LOS ESTÁNDARES SOCIALES Y ECOLÓGICOS SECTORIALES

La filosofía de Zaragoza Activa es la de crear el caldo de cultivo necesario para que se desarrollen empresas social y medioambientalmente responsables muy por encima de los estándares del mercado.

#### E.1 EFECTO SOCIAL

Los servicios de Zaragoza Activa cubren las siguientes necesidades básicas de los usuarios:

**Trabajo:** Facilitando la búsqueda de empleo y orientando en el autoempleo).

**Formación:** La formación es uno de los pilares de los servicios de Zaragoza Activa.

**Participación en las decisiones:** El funcionamiento de La Colaboradora en el que los usuarios son los encargados del funcionamiento mediante grupos de trabajo.

#### E.2 APORTACIÓN A LA COMUNIDAD

No existe la posibilidad de aportar medios financieros, sin embargo la aportación de recursos materiales y bienes inmateriales es continua, siendo el caso más claro el del llamado «Reto Social» de La Colaboradora en el que los miembros aportan de manera desinteresada su tiempo, conocimiento o ambos para llevar a cabo una actividad de apoyo a organizaciones sociales que, de otro modo, no podrían desarrollarse o supondrían desembolsos económicos muchas veces inasumibles.

#### E.3 REDUCCIÓN DE EFECTOS ECOLÓGICOS

No se ha realizado un estudio de huella de carbono del servicio.

Los efectos ecológicos principales de Zaragoza Activa son los consumos.

No se ha hecho un estudio de los consumos. A pesar de ello es fácil suponer que el consumo de electricidad

es alto debido a que buena parte del edificio requiere iluminación artificial que, en algunas partes, se mantiene de forma continua durante todo el horario de apertura.

Caso aparte es el del sistema de climatización (calor/frío) que se basa en una captación de agua lo que conlleva gran consumo de la misma, si bien es cierto que no se trata de agua de la red si no que es captación de un pozo.

Para minimizar estos impactos se realizan las labores básicas: revisión al final de la jornada para apagar luces y climatización, concienciación sobre uso responsable a los usuarios, termostatos en casa sala...

#### E.4 MINIMIZACIÓN DE GANANCIAS A EXTERNOS

Por las especiales características no existen dividendos.

#### E.5 TRANSPARENCIA SOCIAL Y PARTICIPACIÓN

La voluntad de transparencia de Zaragoza Activa se explicita en la publicación de la memoria en la que está incluido este informe, así como otros que analizan el desempeño del servicio en diferentes aspectos.

Por otro lado, las especiales características del servicio no favorecen la consulta y asunción de las iniciativas de los grupos de interés que son afectados por este criterio, si exceptuamos al Ayuntamiento de Zaragoza que, al ser la «matriz» del servicio, no debería incluirse en él.

Jesús Javier Pueyo Gracia,  
Responsable del Nodo de Empresas  
del Campo de Energía de la Economía del Bien Común  
en Zaragoza.

# Anexo II

## El proceso de evaluación del retorno social de la inversión de Zaragoza Activa

La preocupación por conocer si una intervención ha alcanzado los objetivos que en su inicio se propusieron, aun cuando ha sido una preocupación constante tanto en el ámbito de lo privado como en el de lo público, en éste segundo no se estructura hasta bien entrada la década de 1960 en Estados Unidos; formalizándose la evaluación como un proceso más en el desarrollo de las actuaciones públicas. Adoptando la búsqueda de resultados, en este primer momento, un enfoque basado en el método experimental.

Sin embargo, las dificultades manifiestas que entraña el método experimental aplicado a los procesos sociales, así como la consideración de que el análisis evaluativo centrado en los aspectos económicos (procedimiento característico del ámbito privado) se demuestra insuficiente para la evaluación de programas públicos cuyos objetivos no persiguen exclusivamente la rentabilidad económica de la inversión, han sido razones suficientes para provocar, en este nuevo siglo, la aparición de procedimientos de análisis alternativos. De entre todos ellos destaca el método SROI (Social Return on Investment). Un método que ha obtenido un singular reconocimiento porque tiene un procedimiento de aplicación probado, claro y definido con detalle. La primera entidad europea en utilizar este método, creado por la Roberts Enterprise Development Foundation (REDF), fue New Economics Foundation (NEF) en colaboración con las administraciones públicas del Reino Unido. La consecuencia de esta colaboración ha sido la incorporación de la obligación, en la Ley de febrero de 2012 de Servicios Públicos (Valor Social) [Public Services (Social Value) Act 2012], por la que las autoridades públicas británicas deben medir el valor social de las actuaciones llevadas a cabo mediante inversión pública.

En paralelo, desde las instituciones comunitarias se ha impulsado también la necesidad de establecer el valor social de las actuaciones, tanto de las organizaciones privadas como de las organizaciones públicas. En este sentido, el Comité Económico y Social Europeo un su dictamen sobre la medición del impacto social (2014) estableció que:

• Durante mucho tiempo, el indicador preponderante para medir el desarrollo de los países y las organizaciones estuvo basado en los resultados económicos, independientemente de que la motivación principal de los avances fuese un beneficio económico o un beneficio para la sociedad. Para lograr un mundo sostenible, debe darse prioridad a un enfoque más holístico que tenga en cuenta las consecuencias sociales, medioambientales y económicas.

• [Uno de los métodos más reconocidos es] el «rendimiento social de la inversión» (Social Return On Investment, SROI), que es un concepto que se basa en los efectos obtenidos para entender la creación de valor social, medioambiental y económico de una organización [...]

Y, este método que puede ser definido como el método de valoración que mide el impacto social de la inversión, es el procedimiento que se ha utilizado para dar respuesta a la pregunta:

¿Cuál es el valor social de la actuación llevada a cabo por Zaragoza Activa desde su nacimiento en el ámbito del emprendimiento?

La secuencia de análisis que ha permitido dar una contestación adecuada se ha basado en el procedimiento establecido por The SROI Network. Este organismo internacional ha definido diferentes fases en el proceso identificar, contabilizar y monetizar el valor social de una inversión.

### FASE 1. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y ESTABLECIMIENTO DEL ALCANCE DEL ANÁLISIS

Por grupos de interés debe de entenderse a «las personas u organizaciones que experimentan cambio o afectan la actividad, de forma positiva o negativa, como resultado de la actividad que está siendo analizada». La importancia de los mismos radica en el hecho de que son estos grupos los que establecen, en última instancia, el valor social. En el marco de la actuación de Zaragoza Activa se han identificado los grupos de interés que figuran en la siguiente tabla.

Grupos de interés involucrados en la actuación de Zaragoza Activa:

Grupos que influyen en la actividad	Grupos que experimentan un cambio
Asociación de Jóvenes Empresarios	Emprendedores del Vivero
Entidades de crédito: Caixa, Ibercaja, Bantierra, Banco de Sabadell	Emprendedores del Semillero
Universidad de Zaragoza	Emprendedores de La Colaboradora
Mentores, embajadores de La Colaboradora	Emprendedores de Made in Zaragoza
Banco de Santander (programa YUZZ)	Emprendedores de Yuzz
Ministerios de Industria y Economía (FECYT)	Emprendedores de InfoActiva
Redes internacionales: MINCultura Colombia, Ciudades Creativas, SEGIB	Usuarios de actividades puntuales
Aliados locales: Universidad de San Jorge, CESTE, INAEM	Usuarios de servicios generales del Edificio
Empresas: AMBAR	Miembros de la red ZAC
Servicios municipales: PCIH, Cultura, Turismo, IMEFEZ, Educación y Bibliotecas	Seguidores de las redes y blogs de Zaragoza Activa, MIZ, ThinkZAC
Agentes sociales: CEZ, SECOT, CREA...	Vecinos de los barrios en los que se ubican los servicios
Otras agencias públicas: IAF, Cámara de Comercio e Industria	Hoteles de negocios
	Academias y centros privados de formación
	Gestorías y consultorías privadas

La gran heterogeneidad de grupos implicados condujo a la decisión de acotar el análisis a los grupos de interés de emprendedores y usuarios directos de los servicios de Zaragoza Activa (en la tabla se han marcado en rojo).

### FASE 2. CREACIÓN DE UN MAPA DE RESULTADOS (OUTCOMES)

Cómo cualquier otra acción, la acción llevada a cabo por Zaragoza Activa ha necesitado de recursos (inputs) para llevar a cabo las actividades previstas (outputs) que se han traducido en resultados (outcomes) para los grupos de interés. Para determinar estos resultados, los instrumentos metodológicos utilizados para obtener la información suministrada por los grupos de interés han sido dos: entrevistas en profundidad y grupos de discusión. En total se han realizado 4 entrevistas con informantes clave y un grupo de discusión con emprendedores. A través de estas técnicas de análisis, los principales outcomes identificados han sido:

- Desarrollo de una marca que genera visibilidad, confianza, calidad
- Generación de actividad empresarial
- Transformación de situaciones de desempleo en otras de actividad profesional
- Visibilización de los proyectos empresariales y posicionamientos de marca
- Generación de redes de contactos profesionales
- Formación innovadora, gratuita y de calidad
- Desarrollo de una cultura empresarial colaborativa

### FASE 3. ASIGNACIÓN DE VALOR, MONETIZACIÓN Y CÁLCULO DEL SROI

El último paso ha consistido en establecer indicadores para el conjunto de outcomes identificados, determinar “proxies” económicos para monetizarlos y calcular el retorno social de la inversión para cada uno de los años de existencia que tiene Zaragoza Activa (en total cinco). Un proceso que queda resumido en la tabla que sigue a continuación.

Retorno social de la inversión de Zaragoza Activa:

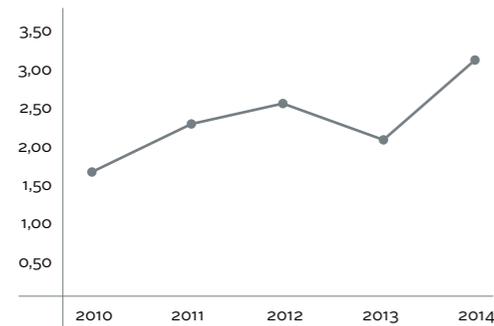
	2010	2011	2012	2013	2014
Recursos invertidos (€)	657.150,00	768.800,00	820.650,00	1.047.700,00	837.150,00
Valor total del impacto (€)	1.155.390,00	1.854.058,35	1.096.999,94	2.326.218,90	2.655.924,46
Valor neto del impacto (€)	498.240,33	1.085.258,35	1.276.349,94	1.278.518,90	1.818.774,46
<b>Retorno social (€)</b>	<b>1,76</b>	<b>2,41</b>	<b>2,56</b>	<b>2,22</b>	<b>3,17</b>

El apartado de *recursos invertidos* recoge tanto los recursos del servicio de Zaragoza Activa (recursos humanos, inversiones, presupuesto de actividades y gastos generales), como los recursos invertidos por los grupos de interés en la realización de las actividades (tiempo, costes de funcionamiento de los proyectos empresariales, etc.). La cifra de *valor total del impacto* traduce, para cada año analizado, en forma de cantidad monetizada el valor económico de la totalidad de resultados identificados. La diferencia entre este valor y los recursos invertidos determina el *valor neto del impacto*.

Por último, la relación entre el valor total del impacto y los recursos invertidos determina la tasa de impacto o, propiamente, el Retorno Social de la Inversión (SROI). Un valor que debe leerse de la siguiente forma:

- En el año 2010 por cada euro invertido en Zaragoza Activa se obtuvo un retorno social de 1,76 euros.
- En el año 2011 por cada euro invertido en Zaragoza Activa se obtuvo un retorno social de 2,41 euros.
- En el año 2012 por cada euro invertido en Zaragoza Activa se obtuvo un retorno social de 2,56 euros.
- En el año 2013 por cada euro invertido en Zaragoza Activa se obtuvo un retorno social de 2,22 euros.
- En el año 2014 por cada euro invertido en Zaragoza Activa se obtuvo un retorno social de 3,17 euros.

La evolución de este indicador a lo largo de los cinco años de actividad de Zaragoza Activa queda reflejada en el gráfico con el que se cierra este apartado.



Auditado por la consultora Empresa y Sociedad.

Este libro terminó de cocinarse  
en la inmortal ciudad de Zaragoza en marzo de 2015

Trabajadores que son o han sido parte  
durante estos 5 años de Zaragoza Activa,  
Imefez, Patronato de Educación, AJE y contratas

---

Ana Isabel Salas  
Alfredo Coloma  
Alicia Escanilla  
Alicia Rodrigo  
Ana Castrillo  
Ana Cristina Alonso  
Ana Díaz  
Ana Isabel  
Ana Luesma  
Angel Roy  
Antonio Hernández  
Belén Arellano  
Belén Gracia  
Carolina Muniente  
Consuelo Pascual  
Cristina Alquézar  
Daniel Crespo  
Elisa Morcillo  
Encarna Fernández  
Enrique Capapé  
Eva Nicolau  
Gloria Nieto  
Inmaculada García  
Jaime Minguijón  
Javier Fernández  
Jesús Alaviano  
Joaquin Puey

José Carlos Martínez  
José D. Valero  
José Maria Rodrigo  
José Ramón Insa  
Julia Royo  
Luis Quintana  
M<sup>a</sup> Carmen Villalba  
M<sup>a</sup> Cruz Acín  
M<sup>a</sup> Pilar Gracia  
M<sup>a</sup> Pilar Martín de Ynes  
María Beltrán  
María Boldi  
Marta García  
Milagros Arrebola  
Nelly Barbuceanu  
Noemi Ruiz-Toledo  
Patricia Jiménez  
Pilar Bordonaba del Río  
Pilar Campo  
Pilar Domínguez  
Raúl Oliván  
Rebeca Soria  
Ruben Sánchez  
Saúl Pérez  
Silvia García  
Teresa Valenzuela  
Toño Charles

**Think Zac**  
 Que nos venga a visitar y que no  
 más por favor



**REVOLUCION Como**  
 Espacio PARA CONECTAR Personas!

VIVERO Pasa en favor en marcha  
 (proposiciones). Comportamiento ideas.  
 2013. YUIZZ Made in ZGZ  
 2014. Semillero ideas

Nuestro objetivo  
 es a través que  
 estamos haciendo  
 de las redes sociales  
**UNIVERSIDAD**  
 de innovaciones

CONTEXTO DE CRISIS  
 ECONOMICA

VENIMOS DE OTRO  
 PARADIGMA

EDUCACION  
 DE CALIDAD

Sentias  
 Especialistas

Una casa  
 muy grande!  
 Sentias  
 Compañías!  
**COMUNIDAD  
 EXTERIOR  
 &  
 INTERIOR**

Un edificio  
 diferente!  
**DINAMICO**

Chapear! por las  
 oficiales. Son nuestra  
 cara.



Me gusta a una casa  
 que no se pueda  
 en punta a lo que se habla

JOSE RIMON  
 ATERA ZGZOR  
 IDEAS

Nos distingue la  
 construcción de  
 la COMUNIDAD

EMPOWERMENT??  
 PROSIMITO  
 (Desarrollo  
 Comunitario)

Aprender haciendo  
 sobre... la marcha

Diferencias  
 primera...

Desde los 90  
 veníamos  
 trabajando

Reforzar la  
 Comunidad

COMERCIO  
 ES  
 PROXIMIDAD  
 Distinguido a  
 aquellos que no  
 tienen un espacio  
 físico

¿Quién sabía  
 hace 5 años  
 que era el  
 COACHING?

La Comunicación  
 era y es un PILAR

**TENEMOS  
 MULTIFORMATO  
 Y  
 MULTIMENSAJES**

Una moneda que nos hemos inventado  
 la gente lucha por mantenerla.  
 ESTO NO ES CUESTION DE CASTIGAR SINO  
 DE PREMIAR @ZAC COINS

FERNANDO ABADIA

Me parece un proyecto  
 muy "PEPINO"

COMUNICACION  
 es a fuerza  
 de escribir.  
 \* Marca + Equilibrio municipal  
 \* Tenemos un el despertar de  
 las redes Sociales.

**OPEN GOVERNMENT  
 GENERAMOS CONTENIDO**  
 FACEBOOK + TWITTER. Partimos de cero.

**ZAC**  
 COINS  
 INSCRIBETE...  
 Y RUDE

Ahora meo  
 que realizamos  
 la demanda de  
 las Ciudadanos

**1800** actividades realizadas

80%  
 Incremento  
 Asistencias

REEMPLAZOS  
 EMPLEADOS  
 CURSOS

37 años  
 51% Mujer

Estudios Universitarios

**MADE IN  
 ZGZ**

hay que fortalecer la  
 comunicación y crear espacios  
 físicos para que se encuentren

(and)  
**INFOACTIVA**  
 Revista ALA CARTA  
 "Mis chicas"

Semillero  
 de  
 Ideas  
 Semestral  
 años  
 4 months

100 semillas  
 bien de negocio..... Plan Negocio.

Reflexión. Mucha  
 actividad. Muy  
 contenta.



BEBE!

MICRO

ANA

RAUL

TOBI

JOSE RIMON

JOSE RIMON

JOSE RIMON

JOSE RIMON

JOSE RIMON



**Zaragoza**  
AYUNTAMIENTO