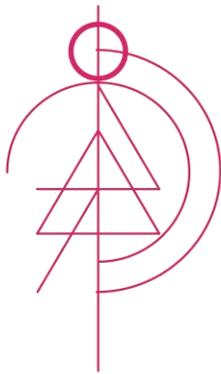




AYUNTAMIENTO DE LEÓN



PLAN
ESTRATÉGICO
LEÓN 2018
2027

Plan Estratégico de León

Marzo de 2018



REYNANDO CARLOS IV
AÑO DE MDCCLXXXIX

En un entorno globalizado como en el que nos encontramos, donde cada vez es mayor la relación y conexión entre distintos territorios y personas, las ciudades se enfrentan al reto de ser capaces de posicionarse de cara al futuro, al objeto de garantizar su atractivo y competitividad en el largo plazo.

Adicionalmente, en el caso concreto de León, la creciente relevancia de la Unión Europea y las tendencias globales vinculadas, principalmente, con la demografía, la digitalización y los nuevos fenómenos sociales han llevado a la Ciudad a poner en marcha un proceso de reflexión estratégica para diseñar el León del futuro.

Con tal fin, el presente Plan Estratégico de León 2018-2027 define, a partir de un análisis detallado de la situación actual de la ciudad, las líneas generales y los proyectos que, entre todos, debemos poner en marcha para seguir haciendo de León un lugar mejor.

Debido a la visión a largo plazo del Plan Estratégico, diseñado para un horizonte temporal de diez años y la relevancia de su contenido, uno de los pilares básicos del mismo ha sido su definición a través de un proceso participativo.

Así, la esencia del Plan radica en la amplia participación y el fructífero trabajo participativo sobre el que se asienta que incluye, entre otros colectivos, a la ciudadanía, las asociaciones y entidades de diversa índole, las empresas, los grupos políticos con representación en el Pleno municipal y otras Administraciones, la Universidad y expertos sectoriales.

En consecuencia, el presente plan recoge las líneas maestras para lograr convertir, entre todos, a León en una ciudad de futuro, sin perder su razón de ser, una ciudad atractiva, comprometida, amable y competitiva.



Diagnóstico de León	7
Introducción	8
Participación ciudadana	10
Situación de partida: León hoy	12
1. Análisis externo	14
1.1 Tendencias futuras	16
1.2 Comparativa con otras ciudades	19
2. Análisis interno	22
2.1. Calidad de vida	24
2.2. Desarrollo económico	26
2.3. Turismo y marca ciudad	28
2.4. Infraestructuras y conectividad	30
2.5. Gobierno y participación	32
Formulación estratégica	35
Proceso de reflexión estratégica	36
Modelo de ciudad futuro	37
Catálogo de proyectos	38
1. Definición y descripción de los proyectos	40
1.1. Calidad de vida	41
1.2. Desarrollo económico	55
1.3. Turismo y marca ciudad	71
1.4. Infraestructuras y conectividad	86
1.5. Gobierno y participación	96
2. Hoja de ruta	107
Control y seguimiento	111



Diagnóstico de León

El diagnóstico incluye el **análisis de la situación actual** de León para identificar las **necesidades** a cubrir y **oportunidades** a potenciar antes de abordar el proceso de reflexión estratégica, que dará lugar al **Plan estratégico de León 2018-2027**.

Este diagnóstico es la **clave** para poder construir un **modelo de ciudad futuro** partiendo de la realidad actual de León. Los resultados de este diagnóstico son los siguientes:

1 > Involucración

La **participación de la ciudadanía**, así como de los **agentes sociales y económicos** de la ciudad, presta el verdadero valor al diagnóstico puesto que permite comprender la situación y las perspectivas de futuro de las personas, las empresas, las asociaciones, etc., es decir, los principales destinatarios a los que va dirigido el Plan Estratégico. Por lo tanto, éste es un Plan abierto a la ciudadanía para consolidar sus valores y traducirlos en la definición de acciones.

2 > Palancas de competitividad

Para poder profundizar en las posibles necesidades y oportunidades de la ciudad, se han identificado cinco **palancas tractoras de crecimiento** de León, que cubren todas las áreas de desarrollo de una ciudad.

-  **Calidad de vida**
-  **Desarrollo económico***
-  **Turismo y marca ciudad**
-  **Infraestructuras y conectividad**
-  **Gobierno y participación**

3 > Comparación

La visión aislada de una ciudad provoca miopía en su diagnóstico al no incorporar **variables externas** que influyen su **comportamiento y evolución**. Por ello, se ha realizado un estudio comparativo de León respecto de otras ciudades potencialmente competidoras, así como las tendencias que marcarán la evolución y el futuro de las ciudades.

En esta línea, el presente capítulo sintetiza los elementos fundamentales del diagnóstico realizado.

Para ello, el diagnóstico abarca una **doble dimensión**:

Análisis externo

El análisis externo se compone de dos estudios:

A) **Benchmarking de ciudades**. Análisis comparativo de las ciudades similares a León, según diversos criterios, con la finalidad de identificar buenas prácticas.

La metodología utilizada para la selección de las ciudades responde a criterios objetivos, basados en el estudio cuantitativo de indicadores, y otros aspectos cualitativos, identificados en los distintos procesos de participación ciudadana llevados a cabo durante el proyecto.

Las ciudades seleccionadas son:



B) **Análisis de las tendencias** nacionales e internacionales que pueden afectar a León. Para ello se ha realizado un estudio de fuentes externas a nivel nacional e internacional para extraer un conjunto de tendencias y factores de cambio que puedan afectar a las palancas competitivas de León.

Análisis DAFO

Amenazas

Oportunidades

*Esta palanca incluye el mercado de trabajo.

Es necesario destacar que el presente Plan Estratégico **incluye tanto la ciudad de León como la perspectiva del Alfoz**, debido a su estrecha conexión e incidencia.

Análisis interno

El análisis parte del estudio de las fuentes de información disponibles y de los informes desarrollados sobre la situación de León, con el propósito de elaborar una base de datos de indicadores para cada palanca de competitividad de la ciudad.

Se han seleccionado aquellos indicadores que permiten ofrecer una perspectiva de la ciudad para cada ámbito analizado, en cuatro niveles geográficos (datos municipales, provinciales, autonómicos y nacionales), para ofrecer una comparación y evolución de la ciudad de León y su Alfoz.

Una vez desplegado el análisis cuantitativo, se ha profundizado en el análisis cualitativo, es decir, en la percepción de los participantes en relación a cada palanca.

En este sentido, se configuraron diversos mecanismos de consulta:

- Entrevistas personales
- Mesas de trabajo
- Cuestionarios publicados en la página web del Plan Estratégico.

Una vez abordadas las dos dimensiones de análisis, el siguiente paso es el desarrollo de un diagnóstico DAFO para identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades sobre las que se sustentará el proceso de reflexión estratégica.

Dentro del **compromiso municipal** por la elaboración de un nuevo Plan Estratégico **consensuado y participativo**, se han abierto **diferentes canales y vías** a la ciudadanía y la sociedad civil leonesa para la realización de **aportaciones** en relación al **estado actual de la ciudad** y de sus **retos de futuro**.

En esta línea, a través de la **página web** creada específicamente para la comunicación y elaboración del Plan Estratégico, se han habilitado **diferentes encuestas y cuestionarios para su cumplimentación por parte de la ciudadanía**. Asimismo, se han organizado **entrevistas personales y mesas de trabajo** con representantes del **tejido social, empresarial y académico**.

Así, para la elaboración de la **dimensión interna del diagnóstico** de situación actual, se han tomado en consideración los **diferentes inputs** emanados de las herramientas de participación anteriormente descritas.

Es necesario señalar que, de forma complementaria al presente Plan Estratégico, se ha elaborado un **Plan Estratégico León Ciudad Inteligente**, orientado a desarrollar la dimensión de Smart City de León.

Los diferentes elementos de ambos Planes, con **especial foco en los proyectos**, se encuentran **alineados y coordinados**, formando una unidad de acción que dé una respuesta integrada a los retos y necesidades actuales de la ciudad.

Análisis DAFO

Debilidades

Fortalezas

El objetivo del Plan Estratégico es realizar una **reflexión sobre el modelo de ciudad futura** que desean tanto los habitantes de León, como los agentes clave. La participación e involucración ciudadana ha sido fundamental en el proceso de análisis de las dificultades y necesidades de León.

Para comunicar y hacer partícipe a la ciudadanía del nuevo planteamiento de ciudad, se ha desarrollado un **Plan de comunicación**.

En dicho Plan se han identificado distintos mecanismos para la selección de agentes clave que suponga una muestra representativa del tejido empresarial, social, administrativo y ciudadano de la ciudad, con el que trabajar en conclusiones con mayor profundidad.

La **metodología** seguida para lograr **el máximo impacto** en el desarrollo del plan estratégico, ha sido:

Identificación del mapa de agentes clave

El objetivo de este mapa es la **identificación de los principales agentes** más representativos y activos en la ciudad que puedan incidir en su **desarrollo**, con la finalidad de realizar **acciones de engagement** para fomentar e impulsar su **participación en el proceso de elaboración del Plan Estratégico y su posterior implantación**.

Metodología de identificación de agentes

	Ámbito	Categoría de agente	Sectores
Total agentes identificados 218	Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa • Asociación empresarial • Centros de Investigación • Entidad vinculada con el transporte • Colegio profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Agroalimentario y otros primarios • Biofarma y biotecnología • Financiero y banca • Socio-sanitario • Servicios profesionales • Comercio • Hostelería • Multisectorial • TIC • Turismo y cultura • Movilidad • Energía y medio ambiente • Gobierno
	Política	<ul style="list-style-type: none"> • Institución pública • Administración local • Partido Políticos 	
	Social	<ul style="list-style-type: none"> • Entidad educativa • ONG • Asociación • Centro social • Colectivo vecinal • Sindicatos • Entidad socio-sanitaria 	
	Ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> • Entidad cultural • Vecino 	

Identificación de canales de comunicación

Antes de iniciar el Plan Estratégico, se realizó un **Plan de comunicación** con el propósito de identificar los canales de comunicación más idóneos para presentar e impulsar la participación en el proceso de diagnóstico estratégico de León. Los **canales de comunicación** utilizados han sido:

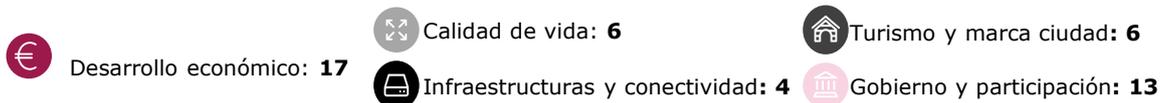
- **Página web** del Plan Estratégico de León
- **Redes sociales**
- **Notas de prensa**

Mecanismos de participación del mapa de agentes clave

Los mecanismos de participación ciudadana identificados para **dinamizar la participación de los agentes clave** han sido **entrevistas y mesas de trabajo**, no siendo excluyentes la asignación de ambos mecanismos de participación a un mismo agente. Ambos instrumentos de participación se han trabajado por **palancas de competitividad** con el fin de obtener conclusiones más consistentes con cada agente.

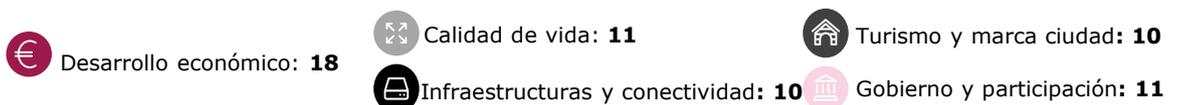
Entrevistas personales

- Reunión con el agente seleccionado en el que se plantean preguntas sobre la situación actual y futura de León en base en la palanca de competitividad asignada al mismo, según su perfil.
- **Aproximación: 60 invitaciones a entrevistas.**
- **Resultados: 46 agentes entrevistados**, repartidos de la siguiente forma:



Resultados de las mesas de trabajo

- Reunión de grupos de trabajo en la que se plantean preguntas sobre los retos de la ciudad y sus soluciones, en base en la palanca de competitividad de la mesa de trabajo. Se convocaron a los agentes según su perfil.
- **Aproximación: 99 invitaciones a participar en mesas de trabajo.**
- **Resultados: 60 agentes participantes en mesas de trabajo**, repartidos así:



Mecanismos de participación en la web del Plan Estratégico

El principal mecanismo de participación activa de la ciudadanía a través de los canales de comunicación es la **página web del Plan Estratégico**. En ésta se establecieron diferentes cuestionarios en los que todos los ciudadanos con acceso a internet pudieron dar su opinión.

Encuestas y cuestionarios

Nº de respuestas por encuesta:	Calidad de vida	Desarrollo económico	Turismo y marca ciudad	Infraestructuras y conectividad	Gobierno y participación
	570	554	261	94	91

Situación de partida: León hoy





Necesidad de dar continuidad al ejercicio de planificación del desarrollo estratégico

Bajo número de **servicios públicos digitales**

Ausencia de portal de Open Data

Moderado desarrollo de la Administración electrónica

Altos índices de transparencia en el ámbito municipal

Consolidada presencia de agentes y **canales de participación ciudadana**

Estacionalidad del turismo (Semana Santa, verano y Navidad)

Necesidad de gestión coordinada de las distintas **marcas** asociadas a la ciudad

786.881

Visitantes anuales (2017)

Turismo **cultural y gastronómico**

Turismo **Camino de Santiago**

Necesidad de potenciar la **calidad del turismo**

Margen para el impulso de la **digitalización** del sector turístico

Alto valor patrimonial, cultural, gastronómico y natural

Potencialidad turismo de **naturaleza**

Necesidad de **profesionalización del sector servicios** (hostelería y comercio, principalmente)

Capital Gastronómica 2018

Provincia líder en Europa en densidad de **espacios naturales protegidos**

Polígonos industriales

Situación geográfica estratégica con amplio recorrido y potencial

Infraestructura de transporte

Falta de suelo industrial

Conexión Madrid 2 h
Capacidad de mejora transporte urbano

Aeropuerto sobredimensionado

Capacidad de mejora del carril bici



1. Análisis externo

1. Análisis externo

A continuación se presentan los **resultados del análisis externo**.

Por un lado, se describen las principales **tendencias de futuro** a nivel europeo y nacional, que servirán de orientación para el desarrollo de posibles iniciativas a poner en marcha en la ciudad de León de cara a hacerla más competitiva y atractiva.

Por otro lado, se detallan los **resultados del benchmarking** de las principales ciudades competidoras de León, bien por su **similitud en una o varias palancas de competitividad** (datos cuantitativos), o bien por la **percepción recogida en el proceso de participación ciudadana** (datos cualitativos).

Selección de ciudades nacionales



Selección de ciudades internacionales



1. Análisis externo

1.1. Tendencias futuras

Visión global

El **proceso de globalización**, que en los últimos años ha aumentado de forma notable en la práctica totalidad de sectores económicos y sociales, cuenta con una **incidencia destacable** en el ámbito de las **ciudades**.

Asimismo, el **creciente peso y relevancia** que ha ido adquiriendo la **Unión Europea** en relación a sus Estados miembro, fruto de la aceleración del proyecto de integración europea, tiene también **impacto en las ciudades**, especialmente en lo relativo a su **desarrollo**.

Por otro lado, es necesario tomar en consideración el **ámbito más local**, al objeto de contar con la visión territorial del entorno geográfico más cercano.

Por todo ello, para la **identificación de las tendencias de interés para el futuro de León** deben tenerse en cuenta fuentes de información con una **doble perspectiva: competencial**, incluyendo instituciones de todos los niveles administrativos, **y material**, abarcando documentación de carácter estratégico y operativo.

Tras la identificación de las tendencias se contrastarán con las palancas de competitividad, con el objetivo de ayudar a **definir proyectos e iniciativas** con los que enmarcar y **alinearlos con las tendencias**. De este modo, además, se podrán determinar posibles fuentes de financiación para cada uno de ellos.

Principales tendencias de futuro

1. Proyección de una ciudad integradora

A. Impulso al crecimiento basado en el compromiso social y la igualdad de oportunidades de los colectivos más vulnerables.	Estrategia Europa 2020
B. Respuesta al reto demográfico y adecuación a su evolución (accesibilidad, etc.) e impulso a la igualdad de oportunidades y la cohesión territorial y social.	Acuerdo de Asociación de España 2014-2020 a los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos

2. Desarrollo de una ciudad inteligente

A. Apuesta por la capacidad competitiva de la ciudad a través del impulso a la educación, el conocimiento y el I+D+i.	Estrategia Europa 2020
B. Fomento del empleo, el emprendimiento y las PYME; aplicación de las TICs en las actividades de la ciudad y la relación entre las mismas; y fomento de la innovación urbana, dirigiendo los esfuerzos hacia la Smart city.	Acuerdo de Asociación de España 2014-2020 a los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos

3. Conversión hacia una ciudad sostenible

A. Apuesta por un crecimiento que fomente la optimización del uso de recursos, la reducción de CO2 y la economía verde.	Estrategia Europa 2020
B. Refuerzo de la eficiencia energética y las energías renovables; la movilidad sostenible a través de la intermodalidad y la reducción de la contaminación; la gestión adecuada de los recursos naturales; y la conservación del patrimonio cultural, histórico y natural con un enfoque turístico.	Acuerdo de Asociación de España 2014-2020 a los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos

4. Esfuerzo hacia la vocación internacional

Mejora de la internacionalización y la visión hacia el exterior del sistema de innovación regional, fomentando la presencia regional en los programas europeos de I+D+I y en los mercados internacionales.	Estrategia regional de investigación e innovación para una especialización inteligente 2014-2020 (RIS3 CyL)
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. Digitalización empresarial exponencial

A. Avance hacia la consolidación de las TIC como herramientas facilitadoras de la innovación, la cohesión social y territorial, el crecimiento económico, el desarrollo del medio rural y la creación de empleo.

Estrategia regional de investigación e innovación para una especialización inteligente 2014-2020 (RIS3 CyL)

B. Incremento de la eficiencia de la inversión pública en I+D+i en TIC; fomento de la inversión privada en I+D+i en TIC; apuesta por el I+D+i en TIC en pequeñas y medianas empresas; y ampliación de la participación española en I+D+i en TIC en el ámbito internacional.

Agenda Digital para España 2015-2020

6. Impulso al turismo sostenible

Explotación del papel del turismo en el uso eficiente de los recursos, el empleo y los valores culturales, de diversidad y de patrimonio.

Guía del Año Internacional del turismo sostenible para el desarrollo 2017 (OMT)

7. Impulso a la alfabetización y formación digital

A. Impulso a la inclusión y la alfabetización digital de la ciudadanía y adecuación de los sistemas formativos para la capacitación digital y la formación de nuevos profesionales TIC.

Agenda Digital para España 2015-2020

B. Fomento de la colaboración multidisciplinar entre agentes generadores de conocimiento y la transferencia de conocimiento; mejorando las relaciones en el sistema regional de I+D+I, estableciendo mecanismos para articular dicha colaboración.

Estrategia regional de investigación e innovación para una especialización inteligente 2014-2020 (RIS3 CyL)

8. Mejora de la colaboración inter-institucional

Fomento de la colaboración multidisciplinar entre agentes generadores de conocimiento y la transferencia de conocimiento; mejorando las relaciones en el sistema regional de I+D+I, estableciendo mecanismos para articular dicha colaboración

Estrategia regional de investigación e innovación para una especialización inteligente 2014-2020 (RIS3 CyL)

9. Refuerzo a la Administración electrónica

Acercamiento entre la Administración y la ciudadanía y empresas incrementando los niveles de uso de la administración electrónica; racionalizando y optimizando el empleo de las TIC en las AAPP; aumentando la colaboración entre ellas; y rompiendo la brecha digital que separa geográficamente el centro de la periferia.

Agenda Digital para España 2015-2020

A partir de esta identificación, se presenta a continuación **matriz tendencia-palanca**:

<i>Tendencia</i>	<i>Palanca</i>				
	 Calidad de vida	 Desarrollo económico	 Turismo y marca ciudad	 Infraestructuras y conectividad	 Gobierno y participación
Proyección de una ciudad integradora	1 A / 1 B	1 A / 1 B			
Desarrollo de una ciudad inteligente	2 A	2 A / 2 B		2 B	
Conversión hacia una ciudad sostenible	3 A		3 B	3 B	
Esfuerzo hacia la vocación internacional		4	4		4
Digitalización empresarial exponencial		5 A / 5 B			
Impulso del turismo sostenible			6		
Impulso a la alfabetización y formación digital	7 B	7 A / 7 B			
Mejora de la colaboración interinstitucional		8	8		8
Refuerzo de la Administración electrónica					9



1. Análisis externo

1.2. Comparativa con otras ciudades

Situación actual de cada ciudad

A continuación se presenta, de manera esquemática, el **marco comparativo general** de cada ciudad seleccionada.



León

Localización
Castilla y León

Población
126.192

Tasa de paro
18,88%

Renta p.c.
26.273 €

Sectores destacados

- Servicios
- TIC
- Biofarmacéutico

Burgos



Castilla y León
 176.608
 12,72%
 26.232 €
 Industria y comercio

Gijón



Asturias
 273.422
 19,70%
 25.931 €
 Servicios e industria

Santander



Cantabria
 172.656
 16,81%
 27.585 €
 Servicios e industria

Tarragona



Cataluña
 131.094
 14,30%
 29.325 €
 Servicios y finanzas

Vitoria



País Vasco
 244.634
 11,98%
 32.252 €
 Industria y servicios

Oviedo



Asturias
 220.567
 16,57%
 28.149 €
 Servicios e Industria

Salamanca



Castilla y León
 144.949
 20,65%
 24.632 €
 Servicios y finanzas

Valladolid



Castilla y León
 301.976
 15,61%
 26.280 €
 Admón. Pública e industria

Cork



Irlanda
 417.211
 21,11%
 42.157 €
 Electrónica y farmacia

Montpellier



Francia
 423.000
 14,3%
 29.400 €
 Comercio e industria

San Diego



EEUU
 1.406.630
 5,5%
 48.682 € (San Diego-Carlsbad, CA)
 Biotecnología y servicios

Múnich



Alemania
 1.468.000
 4,30%
 30.901 €
 Finanzas e industria (automóvil)

Oporto

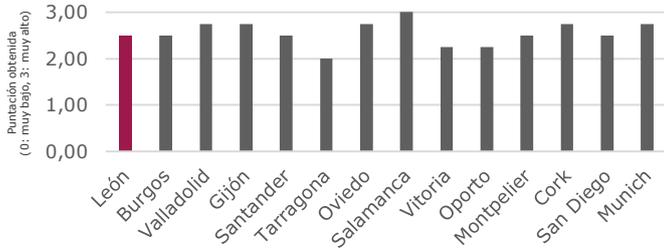


Portugal
 195.749
 14,5% (región)
 16.414 €
 Servicios, industria, construcción y energía

* En aquellos casos en los que no ha sido posible individualizar los datos para una ciudad, se han tomado los datos de la provincia/región en la que se localiza.

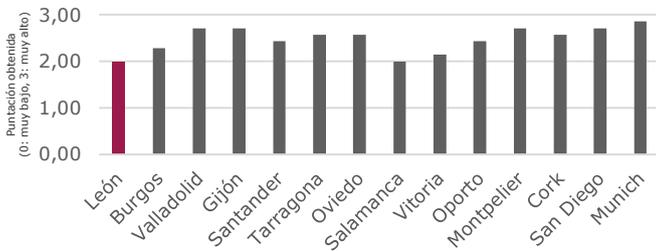
Comparativa del nivel competitivo por palancas

Calidad de vida



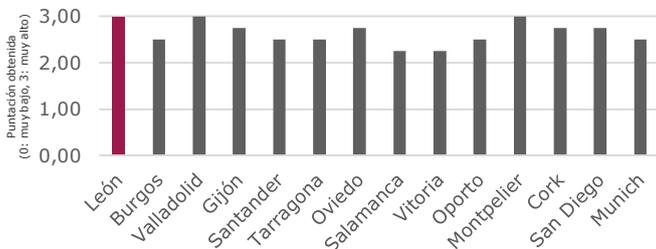
- **Ciudad más competitiva: Salamanca.** Además de ser segura y amable, dispone de una universidad de referencia nacional e internacional y servicios educativos y sanitarios de alto nivel.
- **Posicionamiento de León: alto.** La ciudad destaca por ser cómoda, amable, segura y con una calidad ambiental alta. Asimismo, dispone de equipamientos educativos y sanitarios de calidad y el precio de la vivienda está por debajo de la media nacional (1.064 euros/m² frente a 1.255 euros/m²).

Desarrollo económico



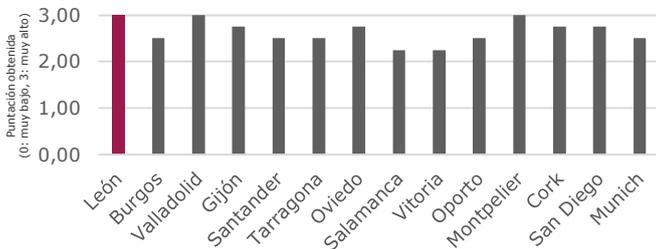
- **Ciudad más competitiva: Múnich.** Esta ciudad alemana cuenta con un desarrollo muy alto de la industria, la investigación y la innovación. Destaca, entre los sectores en auge, la biotecnología, que cuenta con centros universitarios, clústeres y zonas industriales específicamente vinculadas con ella. Asimismo, tiene presencia de grandes empresas con centros de innovación de importancia y tamaño (Siemens, BMW).
- **Posicionamiento de León: bajo-moderado.** León ha experimentado una bajada del peso industrial en los últimos años y tiene margen de mejora respecto a su posicionamiento empresarial.

Turismo y marca ciudad



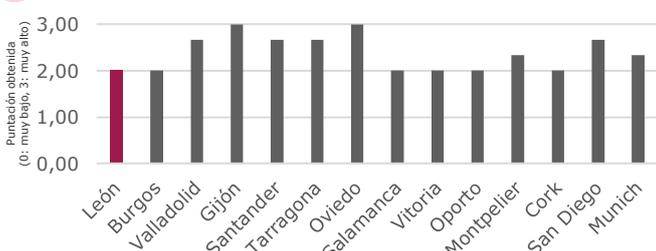
- **Ciudad más competitiva: Gijón.** Esta urbe asturiana destaca por contar con una única y consolidada imagen de marca de la ciudad, una planificación estratégica de alto nivel y unas condiciones naturales y ambientales de gran interés para los visitantes.
- **Posicionamiento de León: alto.** Destaca la riqueza cultural, de patrimonio, histórica y gastronómica, siendo el Camino de Santiago uno de los grandes activos y elementos de interés, y el potencial del desarrollo de la naturaleza y el medio rural.

Infraestructuras y conectividad



- **Ciudad más competitiva: León, Valladolid y Montpellier.** Todas ellas destacan por su excelente posición geográfica, sus buenas conexiones por carretera y por contar con tren de alta velocidad, incluyendo la conexión con la capital de sus países.
- **Posicionamiento de León: alto.** León se ubica en un punto clave del arco atlántico y de puertos de relevancia, además de contar con estación de AVE y un ratio considerable de kilómetros de autopista.

Gobierno y participación



- **Ciudades más competitivas: Gijón y Oviedo.** Disponen de un alto grado de desarrollo de la Administración electrónica, incluyendo un Portal de datos abiertos de referencia y se encuentra consolidada la colaboración público-pública y público-privada.
- **Posicionamiento de León: moderado.** La ciudad cuenta con un nutrido tejido social y asociativo, si bien existe margen de mejora en la Administración electrónica y en el refuerzo de la colaboración público-privada.

Buenas prácticas identificadas en las ciudades

Planes específicos de calidad de vida
Adecuación de servicios sanitarios
Presencia de universidades de prestigio
Formación adecuada al empleo



Inversión en I+D+i
Planes específicos de empleo
Posición geográfica



Relación turismo urbano-turismo natural
Dinamismo cultural
Impulso a la historia local
Marca ciudad única



Nodo logístico estratégico
Tren de alta velocidad



Colaboración público-pública y público-privada



Alto desarrollo de la Administración electrónica

Portal de Open data



2. Análisis interno

2. Análisis interno

A continuación se presentan los principales resultados del análisis interno divididos por palancas de competitividad en el siguiente orden:

-  **Calidad de vida**
-  **Desarrollo económico**
-  **Turismo y marca ciudad**
-  **Infraestructuras y conectividad**
-  **Gobierno y participación**

Dentro del análisis interno de cada palanca de competitividad, en primer lugar se presentan los **resultados del análisis cualitativo y cuantitativo**, destacando los principales hitos y motivaciones que servirán de base para la elaboración de las líneas estratégicas y definición de proyectos a desarrollar dentro del Plan Estratégico.

En segundo lugar, se presentan los **principales resultados de la participación ciudadana** a través de los inputs de las entrevistas a los agentes clave, de las mesas de trabajo y de los cuestionarios y encuestas abiertas en la página web del Plan Estratégico de León correspondientes a cada una de las palancas de competitividad.

En tercer lugar, y como resultado global del análisis externo e interno, se presentan los principales **resultados del análisis DAFO** (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de cada una de las palancas de competitividad.



2. Análisis interno

2.1 Calidad de vida

Pérdida progresiva de población

- Existe una acusada necesidad de atracción de población joven y en edad laboral, ya que revertir la estructura poblacional es el principal objetivo de la ciudad para asegurar su sostenibilidad en el largo plazo.

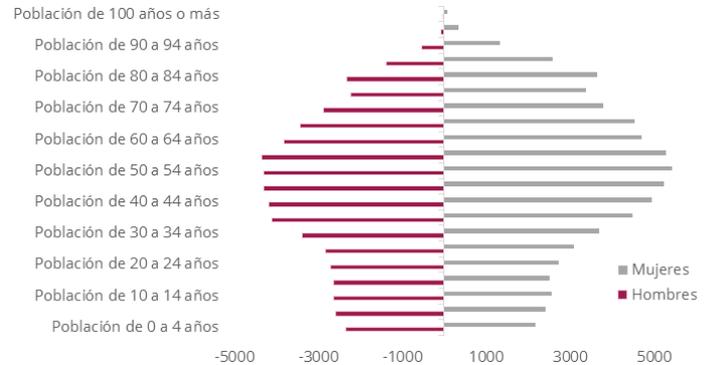
Consecuencias a largo plazo de la estructura poblacional

- La evolución actual de la sociedad tiende hacia una población cada vez más envejecida, un saldo migratorio negativo, una disminución anual de la natalidad y, dado el aumento de la edad media, una disminución también del número de mujeres en edad fértil.
- La falta de población en edad laboral y el peso de la población mayor de 65 años repercute en la situación económica de León, pudiendo suponer una mayor presión fiscal para ciudadanos y agentes económicos.
- El reto del envejecimiento de la población es prevenir las principales afecciones de este colectivo y el consecuente aumento del gasto público ligado a un aumento de los servicios y prestaciones a la dependencia y a la discapacidad, así como más usuarios de servicios sociales y con enfermedades crónicas y poli medicados.
- Abordar el reto demográfico se traduce en prevenir los principales problemas sociales que afectan a la población de más de 65 años: aislamiento social, baja participación social, debilidad en la convivencia social y una mayor complejidad del trato y relación en la recepción de los servicios sociales.

Aumento del peso social en los servicios municipales

- El aumento de la plantilla de servicios sociales del Ayuntamiento de 31 a 67 personas (más de un 100%), de 2012 a 2017, responde tanto al aumento de las personas mayores de 65 años como de las necesidades crecientes de los mismos.
- Las razones podrían encontrarse en la incapacidad de afrontar económicamente una residencia privada, una insuficiencia de disponibilidad de plazas públicas y poseer condiciones personales y de salud ligadas a la dependencia.

Población en el municipio de León por sexo



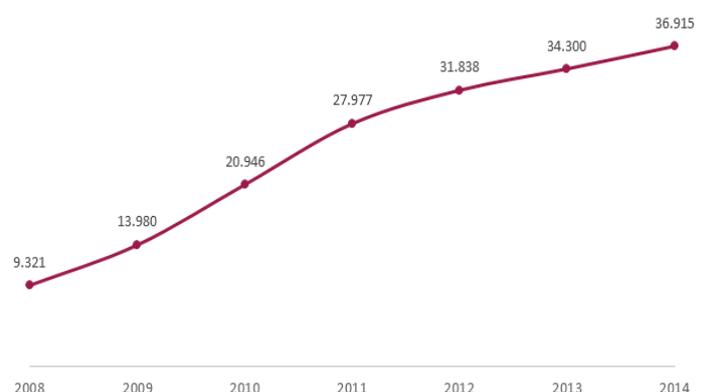
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Número de habitantes

Año	León (Ciudad)	León (Provincia)	Castilla y León	España
2012	131.680	494.451	2.546.078	47.265.321
2013	130.601	489.752	2.519.875	47.129.783
2014	129.551	484.694	2.494.790	46.771.341
2015	127.817	479.395	2.472.052	46.624.382
2016	126.192	473.604	2.447.519	46.557.008
2031	-	417.802	2.192.801	45.886.177

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Evolución de solicitudes de dependencia en la Provincia de León



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Evolución del gasto público en sanidad por habitante

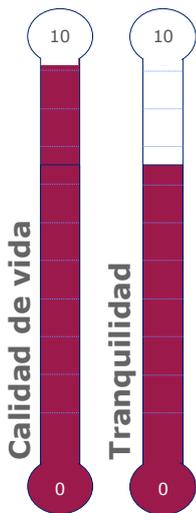


Fuente: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad

Principales conclusiones de la participación ciudadana y de agentes clave

1 > Entrevistas

Ventajas competitivas de León



2 > Encuestas

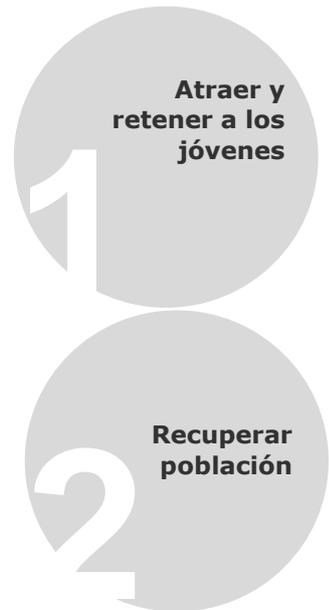
Acciones para reactivar la calidad de vida

La calidad de vida como impulsor de la actividad económica y de la atracción y retención de población



3 > Mesas de trabajo

Acciones a poner en marcha



DAFO específico de la palanca de calidad de vida

Debilidad

- Tasa de envejecimiento del 224% en la provincia de León, mientras que en CyL es un 118%.
- Éxodo de la población joven de la ciudad de León.
- Tasa de natalidad (6,1 nacimientos por cada 1.000 personas) por debajo de la media autonómica y nacional, 6,8 y 8,8, respectivamente.
- Poca participación de la empresa en los programas educativos universitarios. La universidad y la industria no colaboran en el desarrollo de formación conjunta o en la detección de posibles competencias que deberían adquirir los futuros egresados.
- Estancia media en hospitales superior a la media autonómica y nacional.

Amenazas

- Pérdida progresiva de población. El envejecimiento de la población está ligado a una mayor prestación de servicios públicos, es decir, a un aumento del gasto público asociado a políticas para la tercera edad. Estas políticas públicas han de traducirse en medidas concretas que prevengan los principales problemas que repercuten en la población de más de 65 años, como pueden ser: aislamiento social, baja participación social y debilidad en la convivencia social.
- Asimismo, el envejecimiento de la población conlleva una mayor demanda de servicios privados a domicilio y la necesidad de adecuación del espacio urbano para la movilidad de personas mayores y personas de movilidad reducida.
- Incremento del desequilibrio generacional y falta de perspectivas de reemplazo (mayor presión fiscal).
- Menor atracción de población extranjera, especialmente universitarios, que otras ciudades españolas.
- Ciudades españolas mejor posicionadas en calidad de vida en rankings internacionales.

Fortalezas

- PIB per cápita por encima de la media autonómica y nacional.
- Alta calidad de vida: vivienda accesible, ocio, cultura, coste de vida, baja contaminación, etc.
- Alta puntuación del nivel educativo de los estudiantes leoneses en el Informe PISA.
- Prestigio y reconocimiento de la Universidad de León.
- Pureza del idioma castellano.
- Alta accesibilidad urbana para personas mayores y con discapacidad.
- Provincia líder en Europa en espacios naturales protegidos.
- Buena movilidad interna de la ciudad: desplazamientos internos en la ciudad. Menor tiempo de desplazamiento interno (16 min) frente a otras ciudades.
- Existencia de oferta educativa en sectores con posibilidad de crecimiento (TIC, Agroalimentario, Biofarmacéutico, sanitarios, sociales)
- Calidad de los servicios sanitarios: número de camas por habitante, equipamientos sanitarios, etc.
- Número de plazas para la atención de personas en situación de dependencia superior en la ciudad de León (1,15 plazas por cada 1000 hab.) que en Castilla y León (0,7).
- Buena percepción de la seguridad ciudadana.

Oportunidades

- Calidad de vida como efecto tractor de las familias y personas mayores. Retención y atracción de población.
- Los años de vida saludable de las personas con 65 años es mayor en León (15,6 años) que la media de Castilla y León (12,4 años).
- Masa crítica de personas mayores de 65 años con demanda de servicios culturales y de ocio.
- Nuevo Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS).
- Concepto de innovación social para el desarrollo de proyectos que dinamicen el mercado de trabajo para fortalecer el empleo de personas en riesgo de exclusión.
- Impulso de programas de voluntariado.

2. Análisis interno

2.2. Desarrollo económico

Necesidad de mayores oportunidades para los jóvenes, baja tasa de emprendimiento y potencial de los sectores vinculados con el conocimiento

- El emprendimiento no se sitúa dentro de las preferencias de los jóvenes; los autónomos destacan por su elevada edad media.
- La progresiva necesidad de profesionales con alta formación y cualificación por parte de las empresas locales puede generar sinergias y oportunidades en distintos ámbitos. La mayor demanda de empleo cualificado se sitúa en perfiles juniors de desarrollo software en el sector TIC y perfiles de calidad y producción para el Biofarmacéutico. En ambos sectores se precisa alto nivel de inglés y conocimiento de herramientas tecnológicas.
- Mayor necesidad formativa: el 60% de los contratos registrados tienen un nivel de estudios elemental o de secundaria.

Liderazgo del sector servicios y pérdida progresiva de importancia de la industria y la innovación

- El sector industrial ha ido perdiendo peso a lo largo del tiempo. Además, hay limitación al crecimiento por la baja disponibilidad de suelo industrial en el área de influencia de León.
- Este menor peso industrial ha tenido un impacto notable en la innovación, reduciéndose el número de patentes registradas a lo largo de los últimos años de manera significativa.
- Por otro lado, la relevancia de la actividad empresarial vinculada con el sector servicios se traduce en el liderazgo de este sector en cuanto al número de personas empleadas (75% de las afiliaciones).

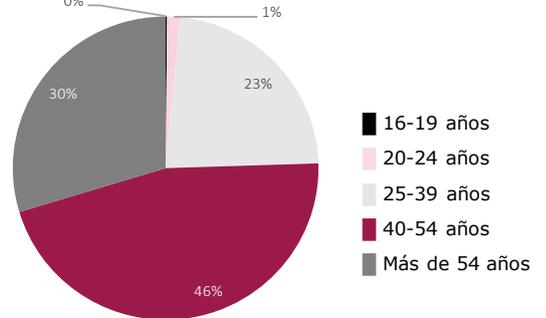
Necesidad de una mayor comunicación y colaboración entre los agentes económicos, sociales, educativos y administraciones públicas

- Escasa coordinación entre las instituciones públicas de empleo y educación, si bien está prevista la puesta en marcha de una mesa de diálogo social de ámbito local.
- El desarrollo de oportunidades derivadas del tejido productivo local se intensifica a partir de una colaboración entre las empresas y los centros formativos de la ciudad.

Especialización sectorial

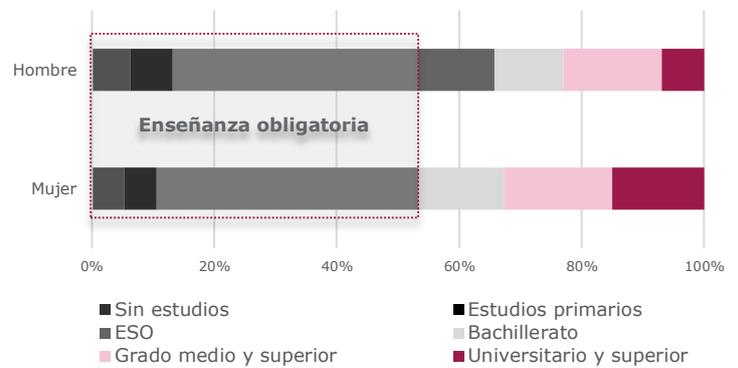
- Una de las ventajas competitivas de León son los sectores TIC y biofarma (tercer polo de España).

Autónomos por grupo de edad (%)



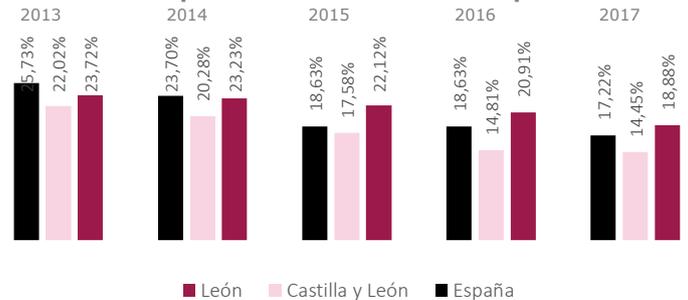
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Contratación por nivel formativo



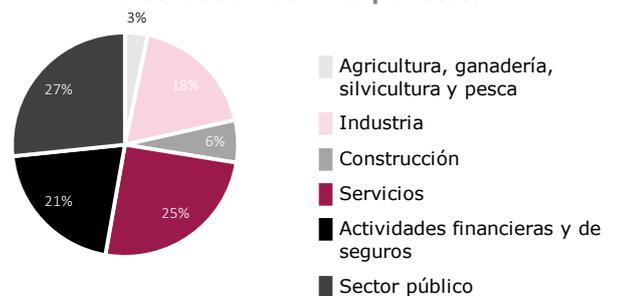
Fuente: Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)

Comparativa del nivel de desempleo



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Distribución del VAB por sector



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Suelo industrial

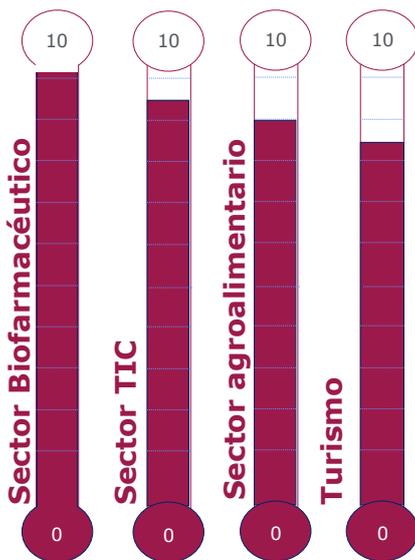


Fuente: Ayuntamiento de León

Principales conclusiones de la participación ciudadana y de agentes clave

1 > Entrevistas

Sectores con mayor potencial en León



2 > Encuestas

¿Cómo mejorar la situación económica de León?



3 > Mesas de trabajo

Acciones a poner en marcha



DAFO específico de la palanca de desarrollo económico

Debilidad

- Elevada tasa de paro y baja tasa de actividad, destacando mayores de 45 años y juvenil.
- Escasa disponibilidad de suelo industrial en León y su alfoz (7%) acondicionado para las empresas.
- Pérdida de tejido empresarial (reducción del 6% en el periodo 2012-2017).
- Gap entre la demanda de perfiles profesionales de las empresas y la cualificación y formación de los trabajadores.
- Falta de alineación, comunicación y colaboración entre agentes económicos y sociales (Universidad, empresas, entidades asociativas y administración) y necesidad de simplificación de la interlocución.
- Necesidad de poner en valor los activos de la ciudad para la captación de inversión.
- Baja cultura de innovación y emprendimiento.
- Necesidad de una mayor profesionalización y modernización del sector servicios (comercio, hostelería, restauración, etc.)
- Necesidad de reforzar programas y recursos públicos orientados a: una mayor dinamización de las acciones para el fomento del empleo, políticas orientadas al incremento de la I+D+i y acompañamiento en el ciclo completo para el desarrollo de la empresa.

Amenazas

- Competencia de otros nudos logísticos como Benavente, Burgos y Valladolid.
- Fuga de capital humano cualificado hacia otros centros económicos.
- Dificultad de atracción de capital humano cualificado, junior y senior por el perfil de la actividad económica de la ciudad.
- Dificultades del crecimiento del tejido industrial por la escasez de suelo frente a la oferta disponible en otras ciudades.
- Mayor dinamización económica de otras ciudades en captación de inversión.
- Brecha tecnológica de las pymes. Escasa modernización e inversión en tecnologías.
- Niveles retributivos inferiores a la media de mercado.
- Baja cualificación de la población en situación de desempleo.

Fortalezas

- Posición geográfica.
- Nudo logístico estratégico para zona noroeste.
- Tercer polo farmacéutico de España.
- Capacidad exportadora: balanza comercial positiva.
- Presencia en la ciudad y su Alfoz de empresas multinacionales y de reconocido prestigio.
- Disposición de oferta formativa orientada a los sectores económicos clave de la ciudad.
- Costes operativos competitivos para establecimiento de una empresa.
- Programas de aceleración de empresas: ciberseguridad.
- Creación del Centro de Atracción de Inversiones de León - León UP.

Oportunidades

- Entorno económico favorable en Castilla y León (crecimiento 2,8% en 2017/18).
- Potencial crecimiento de sectores intensivos en talento: biofarmacéutico y biotecnológico.
- Elevadas sinergias entre la Universidad y la empresa.
- Existencia de necesidades comunes entre las empresas localizadas en las mismas áreas industriales.
- Fomento de la colaboración reglada entre empresas, innovadores, emprendedores, asociaciones, Administración, Universidades, etc., en sectores con potencial de desarrollo (Biofarmacéutico y TIC).
- Fortalecimiento de sectores económicos en torno a los servicios sociales, naturaleza y entorno rural.
- Fomento de la colaboración reglada entre empresas, innovadores, emprendedores, asociaciones, Administración, Universidades, etc., en sectores con potencial de desarrollo (biofarmacéutico y TIC): clústeres, mesas de trabajo, networking, etc.

2. Análisis interno

2.3. Turismo y marca ciudad

Turismo estacional

- Existencia de un turismo estacional centrado en agosto y diciembre, con una estancia media de 1,93 y 1,84 noches, frente a la media anual de 1,65.

Potencialidad de crecimiento de turistas de la ciudad

- León cuenta con 33 monumentos, de los que turistas, visitantes y peregrinos disfrutan anualmente. Además, León cuenta con 11 albergues y 61 establecimientos hoteleros que se benefician principalmente de la llegada del AVE y del Camino de Santiago.
- La Capitalidad Gastronómica 2018 es un potencial turístico que León tiene que aprovechar, no solo por el incremento del turismo, sino por sentar las bases para la colaboración y coordinación del sector.
- También han aumentado las pernoctaciones, entre 2012 y 2016 un 26%.

Tipologías de turismo y gestión coordinada de todos ellos

- Las virtudes de la ciudad de León han generado distintos tipos de turismo, que necesitan de coordinación global por parte de administraciones, empresas, asociaciones, etc.

Pluralidad de marcas asociadas a la ciudad, con ausencia de una Master Brand.

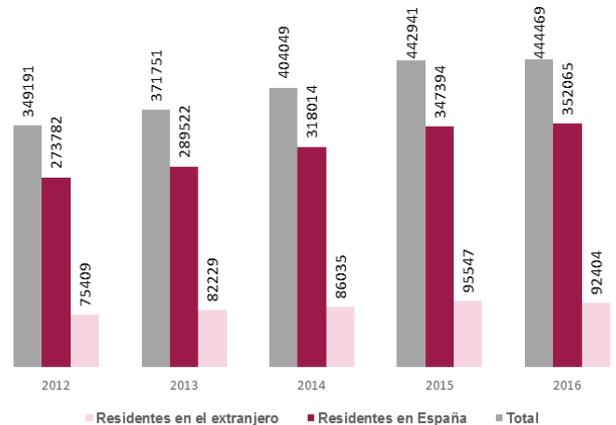
- Existe una variedad de marcas ligadas a la ciudad, puestas en marcha en los últimos años (León, cuna del parlamentarismo; León está de moda; León, manjar de Reyes, etc.).
- Se identifica al necesidad de contar con una única master brand que, abstrayéndose de ámbitos específicos, se asocie con la ciudad en su conjunto.

Establecimientos, habitaciones y plazas hoteleras.

Julio 2017	Establecimientos hoteleros abiertos estimados	Número de habitaciones estimadas	Nº de plazas hoteleras
León	60	2.063	3.732

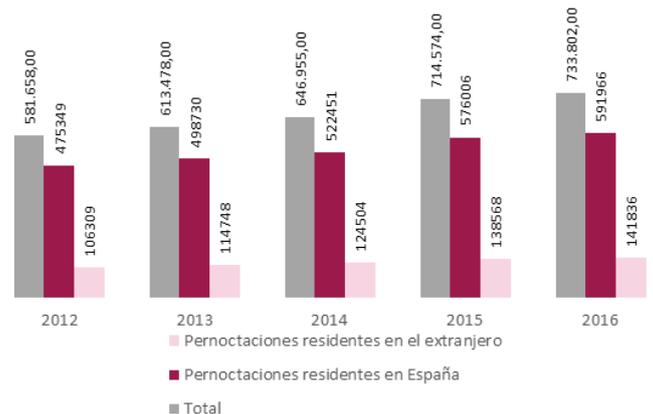
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Nº de visitantes anuales en la ciudad de León



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Evolución anual de las pernoctaciones

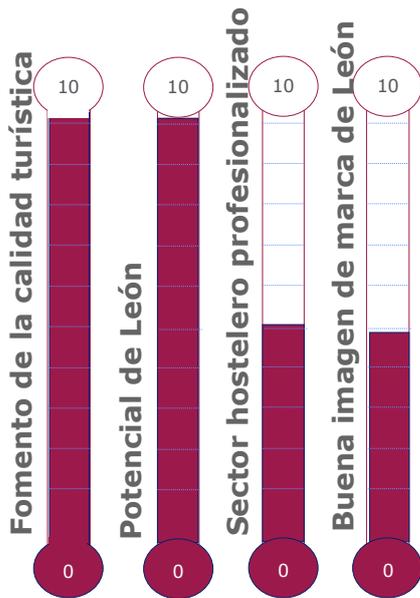


Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Principales conclusiones de la participación ciudadana y de agentes clave

1 > Entrevistas

Factores de mayor satisfacción



2 > Encuestas

¿Cómo mejorar el ratio de visitantes de la ciudad?

Explorar nuevas alternativas y ofertas turísticas que vinculen la ciudad con la naturaleza y el medio rural



3 > Mesas de trabajo

Acciones a poner en marcha

1 Fomento de la capitalidad gastronómica

2 Potenciar la imagen de la ciudad en el extranjero

DAFO específico de la palanca de turismo y marca ciudad

Debilidad

- Débil colaboración interinstitucional (Ayuntamiento, Diputación y Junta de Castilla y León, principalmente) y cooperación entre la Administración y las empresas.
- Escaso desarrollo de ofertas/paquetes promocionales de AVE específicas para la atracción de turismo.
- Existencia de un gap entre la demanda de capital humano y la oferta existente, especialmente en el sector servicios, al no contar los trabajadores con una formación adecuada.
- Excesivo número de marcas propias, que dificultan el posicionamiento con una imagen única y diluyen la marca ciudad.
- Reducida capacidad hotelera y baja tasa de pernoctaciones.
- Auge del turismo de baja calidad como amenaza al modelo de oferta turística que se quiere fomentar.

Amenazas

- Cierre temporal de equipamientos por la necesidad de acometer obras de reforma (por ejemplo, el Parador de San Marcos, durante 15 meses).
- Competencia de la oferta turística ofrecida por las ciudades del entorno.
- Necesidad de impulsar una marca ciudad, que facilite una optimización de los esfuerzos de comunicación y promoción.
- Estacionalidad del turismo, con grandes picos en Semana Santa, Navidad y fiestas locales.
- Necesidad de una mayor profesionalización del sector servicios.

Fortalezas

- Ciudad amable, bonita, cómoda y segura.
- Amplio elenco de zonas naturales protegidas, con la calificación de Reserva de la Biosfera, siendo la región europea con mayor densidad de este tipo de áreas.
- Extensa riqueza natural y medioambiental repartida por toda la provincia, configurando un potencial atractivo para los visitantes de la ciudad de León (Cuevas de Valdeporquero, Médulas, Río Cares, etc.).
- La llegada del AVE supone un activo clave para la atracción de más visitantes a la ciudad conectando la ciudad con Madrid en apenas 120 minutos. En 2016, el 79% de los turistas de León fueron nacionales.
- Presencia de monumentos y templos históricos de alto valor, especialmente la Catedral, que ofrecen una amplia variedad de patrimonio histórico y cultural. Máximo referente del gótico en España.
- Auge del atractivo de la Semana Santa, con creciente interés a nivel nacional e internacional.
- El Camino de Santiago como activo tractor de peregrinos y visitantes españoles y extranjeros.

Oportunidades

- Potenciación del eje ciudad-provincia, a través de la apuesta por la naturaleza, como herramienta para lograr una estancia media más larga en la ciudad.
- Apuesta por actuaciones ambiciosas en el marco de la Capitalidad de la Gastronomía 2018, articulándolo como un escaparate de los atractivos de la ciudad.
- Creación de productos e itinerarios turísticos que transformen el valor del patrimonio y la cultura en riqueza y retorno económico.
- Fomento de la dimensión internacional de la ciudad, a partir de los embajadores internacionales en el mundo cultural.
- Aprovechamiento del potencial con el que cuenta el Camino de Santiago, que atraviesa toda la provincia y puede atraer a más peregrinos adicionales respecto a los actuales promoviendo la fidelización como visitante asiduo.
- Posibilidad de creación de sinergias entre los distintos tipos de turismo: la cultura, la gastronomía, el patrimonio y la historia como pilares básicos de atracción turística y generación de riqueza.

2. Análisis interno

2.4. Infraestructuras y conectividad

Red viaria radial de alta capacidad y autovías en desarrollo, mientras que la conectividad transversal es incompleta

- Excelente conexión con la península por autovías y desarrollo de nuevos corredores de alta capacidad con Valladolid y Portugal.
- Discontinuidades viarias en los ejes de acceso entre el Alfoz y la ciudad con circunvalaciones no cerradas.

Amplia oferta ferroviaria de alta capacidad con ancho europeo (AVE) y puesta en marcha del tren urbano

Gran impulso al transporte de viajeros de larga y media distancia tras la llegada del AVE en 2015 duplicándose la demanda.

- Desde 2018 la adaptación del tren de vía estrecha como tren urbano favorecerá la integración urbana, la eliminación de barreras y la llegada de un nuevo modo de transporte.
- Incertidumbre ante la reducida demanda de viajeros del Aeropuerto de León y el elevado coste económico de mantenimiento de la infraestructura y el servicio.

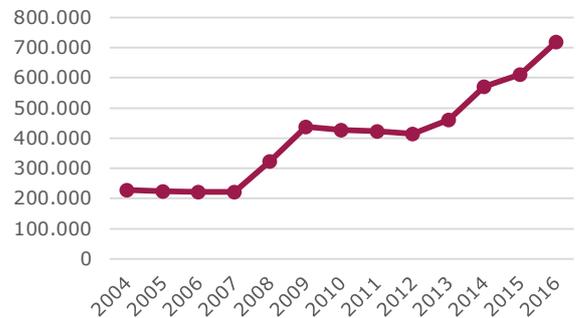
Importancia de los desplazamientos a pie y en bicicleta, que representan el 65% del reparto modal

- Éxito del calmado de tráfico en zonas 10 (Casco Histórico) y Zonas 30. Necesidad de dar continuidad a itinerarios de ciclistas y peatonales.
- Excesivo empleo del vehículo privado en la ciudad que eleva los niveles de contaminación y dificulta el aparcamiento.
- Moderada oferta de transporte público y falta de coordinación de los servicios entre la ciudad y el Alfoz, con bajas frecuencias y escasa intermodalidad.

Inversión pública necesaria para el impulso de infraestructuras logísticas

- León tiene una alta potencialidad para su desarrollo como nodo logístico intermodal contando con una elevada demanda de transporte de mercancías por carretera y por la presencia de empresas líderes del sector (Inditex, Mercadona, Decathlon, Tradisa, etc.).
- Sin embargo, existe incertidumbre ante la falta de inversión pública y la competencia con otros nodos logísticos regionales (Benavente, Valladolid y Salamanca, principalmente).

Viajeros de Larga Distancia y Alta Velocidad



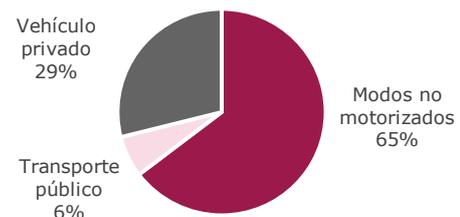
Fuente: Observatorio del Ferrocarril en España (OFE)

Viajeros del Aeropuerto de León



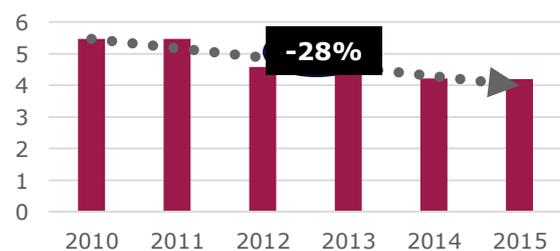
Fuente: Aena

Reparto Modal (%)



Fuente: PMUS de León

Viajes en la red de transporte público (millones de viajes)

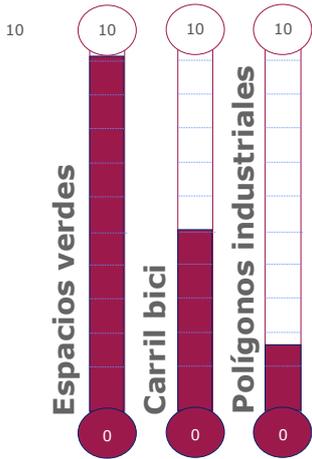


Fuente: Observatorio de la Movilidad Metropolitana (OMM)

Principales conclusiones de la participación ciudadana y de agentes clave

1 > Entrevistas

Factores de mayor satisfacción



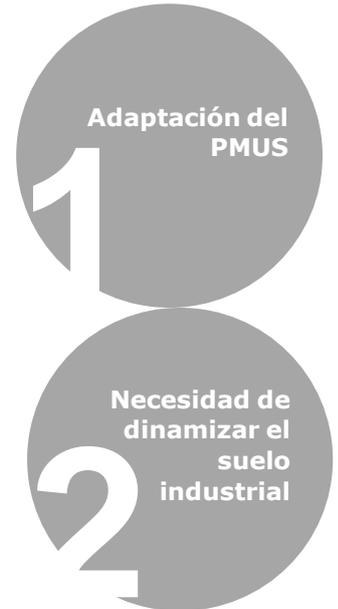
2 > Encuestas

¿Cómo mejorar las conexiones de la ciudad?



3 > Mesas de trabajo

Acciones a poner en marcha



DAFO específico de la palanca de infraestructuras y conectividad

Debilidad

- Falta de inversión pública necesaria para el impulso de actuaciones en infraestructuras viarias y logísticas, y alejamiento de los corredores europeos prioritarios de transporte.
- Discontinuidades viarias en los ejes de acceso entre alfoz y ciudad y déficit de conectividad transversal metropolitana con circunvalaciones no cerradas.
- Escasa demanda de transporte público en autobús (descenso del 23% entre 2007 y 2015) con falta de coordinación entre los servicios del alfoz y los de la ciudad, entre los horarios de entrada y salida a centros atractores, bajas frecuencias de entre 35 y 60 minutos, déficit de intermodalidad y duplicidad de líneas en determinados tramos (ejemplo del eje de Mariano Andrés y Plaza de Santo Domingo).
- Necesidad de mejora de la cobertura 4G y banda ancha. ADSL ≥ 10 Mbps (64%, 2016), LTE (83%, 2016), Redes fijas ≥ 100 Mbps (53%, 2016).

Amenazas

- Pérdida de centralidad en el transporte de mercancías y competencia con otros nodos logísticos (Benavente, Burgos, Valladolid).
- Descenso de población en la última década y escasa demanda de vivienda dificultan que se completen los nuevos desarrollos urbanísticos, en una ciudad que presenta zonas urbanizadas no colmatadas y zonas con baja densidad.
- Existencia de barreras y desequilibrios urbanísticos entre barrios de la ciudad.
- Elevado empleo del vehículo privado en el centro urbano.
- Dificultad para alcanzar acuerdos para la creación de un ente metropolitano de transporte entre el Ayuntamiento de León, los municipios del alfoz y la Junta de Castilla y León, que condicionan la puesta en marcha de un transporte público metropolitano único, coordinado, eficiente e intermodal.

Fortalezas

- Red viaria de alta capacidad con Burgos, Galicia, Asturias, Benavente, Madrid y Sevilla.
- Amplia oferta ferroviaria de alta capacidad, con ancho europeo (AVE) y vía estrecha, que configuran a León como un nodo ferroviario de primer orden y transporte de viajeros en tren en ascenso, un 50% más desde 2015 gracias a la alta velocidad.
- Parque Tecnológico en funcionamiento, implantación creciente de nuevos centros comerciales y logísticos con oferta disponible de suelo para actividades económicas y logísticas.
- Remodelación urbanística estructural y nuevas infraestructuras orientadas a la eliminación de barreras ferroviarias, a la unión de la zona E y W a través de nuevos espacios (Palacio de Exposiciones, Recinto Ferial), prolongación del eje de Ordoño II y conexión entre barrios con la transformación de FEVE en tren tranvía.
- Éxito del calmado de tráfico incluido en el Plan Sectorial de red viaria y transporte privado del PMUS de León mediante la creación de la Zona 10 en el Casco Histórico (zona peatonal con velocidad máxima permitida a 10 km/h) y Zonas 30 (velocidad máxima permitida a 30 km/h) en diversos barrios, apostando por la coexistencia entre el vehículo privado y la bicicleta.
- Importancia de los desplazamientos a pie y en bicicleta, que representan cerca del 70% de los desplazamientos para ocio.

Oportunidades

- Impulso de un modelo de Smart Green City con predominio de la movilidad a pie, en bicicleta, en combinación con políticas de restricción del aparcamiento en el centro urbano y calmado de tráfico. Potencialidad desarrollo y mejora de ejes peatonales y ciclistas.
- Cierre de las rondas y mejora de conexión viaria entre los municipios del alfoz y León.
- Ave y Aeropuerto como oportunidades para convertir a León en un nodo estructural de transporte de viajeros en el noroeste peninsular.
- Impulso de León como nodo logístico de primer orden en el transporte de mercancías por carretera y ferroviario, gracias a las plataformas existentes y la construcción de la Plataforma intermodal de Torneros, si se consiguen resolver las dificultades e incertidumbres para lograr su financiación.
- Renovación/ modificación de las concesiones de autobús en 2019 y 2021, y adaptación del PMUS hacia la coordinación de la oferta, la intermodalidad entre modos, el desarrollo de estaciones intermodales y la creación de una autoridad metropolitana de transporte.

2. Análisis interno

2.5. Gobierno y participación

Implicación de la ciudadanía en la gestión de la ciudad y fragmentación del tejido social y asociativo

- León cuenta con un amplio abanico de entidades y organizaciones en los diferentes ámbitos que integran su tejido social y asociativo, lo que sitúa a la participación ciudadana como una de las materias clave de esta palanca.
- Si bien todo ello redundará en un gran interés por la gestión y el devenir de la ciudad, la excesiva fragmentación del tejido social y asociativo que existe en algunos ámbitos dificulta la coordinación y relación entre ellos y con el Ayuntamiento.
- Las asociaciones registradas en León, así como todos los leoneses, cuentan con un reglamento de participación ciudadana para su relación con el Ayuntamiento en los distintos canales de participación existentes.

Falta de colaboración público-pública y público-privada

- Se identifica una falta de colaboración y coordinación entre los diferentes agentes vinculados con la ciudad (tanto públicos como privados) que redundará en problemas y falta de eficacia en el desarrollo de planes y actuaciones.
- Destaca, por el contrario, el éxito obtenido en la consecución de la Capitalidad Española de la Gastronomía 2018, donde sí ha habido unidad de acción y que debe servir de ejemplo para el futuro.

Impulso progresivo a la Administración electrónica

- Mientras que la obligatoriedad del uso de la firma electrónica en la relación de la empresa con la Administración tiene un porcentaje de casi el 100%, en la relación de empresas-empresas y ciudadanos-Administración, todavía no se hace un uso extensivo de la firma electrónica-medios telemáticos.
- Dada la dinámica y la estructura poblacional, hay que facilitar el acceso a los servicios electrónicos, así como proveer a la población de las herramientas y los medios necesarios para ello, ya que los ciudadanos siguen buscando un trato más personal con la Administración.

Alta puntuación en índices de transparencia

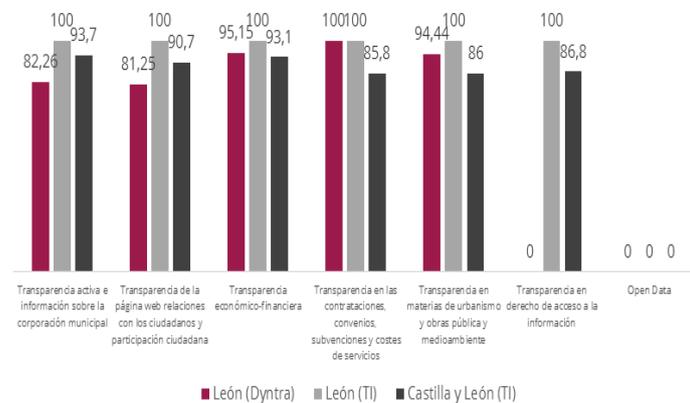
- El Ayuntamiento de León destaca en los índices de transparencia, situándose a la cabeza de los mismos, si bien todavía existe margen para complementar este liderazgo a través de nuevas actuaciones, vinculadas con la excelencia en la gestión y la rendición de cuentas.

Usos del canal telemático para la relación entre los ciudadanos y las empresas con la Administración

	Castilla y León	España
Descarga de formularios oficiales (Sobre personas que han utilizado internet en los últimos 12 meses)	46,20%	45,3
Envío de formularios cumplimentados (Sobre personas que han utilizado internet en los últimos 12 meses)	39,20%	39,70%
Obtención de información de páginas web de la Administración (Sobre personas que han utilizado internet en los últimos 12 meses)	57,10%	58,10%
Empresas con conexión a internet que utilizaron firma digital en alguna comunicación enviada desde su empresa	74,40%	75,10%
Empresas que utilizaron firma digital en las relaciones con la Administración Pública	99,40%	98,40%

Fuente: Junta de Castilla y León

Comparativa entre indicadores de transparencia

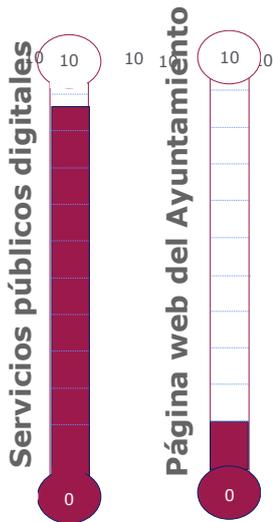


Fuente: Dyntra y Transparencia Internacional (TI)

Principales conclusiones de la participación ciudadana y de agentes clave

1 > Entrevistas

Factores de mayor satisfacción



2 > Encuestas

¿Qué elementos de la gestión de la ciudad es necesario reforzar?

Impulsar la colaboración público-pública y público-privada



3 > Mesas de trabajo

Acciones a poner en marcha

1 Mejorar los canales de comunicación con el Ayuntamiento

2 Profundizar en la participación ciudadana

DAFO específico de la palanca de gobierno y participación

Debilidad

- Excesiva burocracia en trámites administrativos: necesidad de simplificación de los trámites.
- Falta de colaboración y coordinación entre agentes, tanto públicos como privados (colaboración público-pública y público-privada).
- Moderado desarrollo de la Administración electrónica, con margen de mejora a través de la sede electrónica.
- Baja utilización de los trámites digitales por parte de las empresas y los ciudadanos.
- Datos publicados en la web en formato no reutilizable.
- Página web municipal poco intuitiva.
- Dispersión de los canales de comunicación/participación ciudadana.
- Excesiva fragmentación de los sectores que integran el tejido social y asociativo local.

Amenazas

- Necesidad de una mayor adaptación de la gestión municipal a las tendencias tecnológicas.
- Baja alfabetización digital de los ciudadanos.
- Posible resistencia al cambio de la población a la digitalización.
- Necesidad de una mayor coordinación y trabajo conjunto y en equipo en los grandes proyectos de ciudad.
- Contraste entre la evolución demográfica de la sociedad (hacia una población cada vez más envejecida) y el auge exponencial de la digitalización.

Fortalezas

- Elevada puntuación en los índices de transparencia en rankings internacionales.
- Fomento de la participación ciudadana mediante canales públicos habilitados para este fin.
- Amplia oferta de servicios públicos.
- Política municipal de empleo y promoción económica como dinamizadora de la ciudad.
- Implicación y compromiso de la ciudadanía en la mejora de la ciudad.

Oportunidades

- Fomentar la multicanalidad mediante un acceso integrado para dinamizar la participación ciudadana.
- Consolidación del modelo de Administración para la prestación de servicios públicos digitales.
- Impulso a la unidad de acción, a través de la mejora de la colaboración público-pública y público-privada, como herramienta para el desarrollo de actuaciones y proyectos de interés e impacto para la ciudad.
- Simplificación/reducción de cargas administrativas en la relación Administración-ciudadano y Administración-empresa.
- Desarrollo del Plan Smart City.
- Desarrollo del modelo de Gobierno Abierto.



Formulación estratégica

En el siguiente apartado se presenta la **reflexión estratégica** que dará lugar a las **iniciativas** a poner en marcha para **lograr** de León una **ciudad de futuro**. En dicho proceso deberán implicarse la ciudadanía, el tejido empresarial, la administración y otras entidades locales de la ciudad de León.

A este respecto destaca el papel del **Ayuntamiento** como **institución dinamizadora** y **promotora** de gran parte de las **iniciativas** que se tendrán que contemplar en el horizonte temporal **2018 – 2027**.

Las premisas que sustentan el proceso de reflexión estratégico están **alineadas** con los **objetivos** que plantea **Europa** para el crecimiento de las ciudades, apoyando, así, la estrategia nacional para la cohesión con Europa.

Las **premisas de crecimiento** son:



Fuente: Estrategia Europa 2020

Reflexión estratégica

De acuerdo a lo analizado en el capítulo anterior, el **diagnóstico de situación actual**, que actúa como input principal para el desarrollo del proceso de reflexión, se ha estructurado en cinco factores o **palancas de competitividad** que condicionan el **desarrollo** de la ciudad de **León**:

-  **Calidad de vida**
-  **Desarrollo económico**
-  **Turismo y marca ciudad**
-  **Infraestructuras y conectividad**
-  **Gobierno y participación**

El análisis realizado ha servido para la definición del **Modelo de ciudad futuro** de la ciudad, basado en el refuerzo de los puntos fuertes de León, superando los débiles, aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas.

El modelo de ciudad deseado se configura a partir de los **atributos** por los que, en el **2027**, **será identificado León** en cada una de las palancas de competitividad.

El proceso para la definición del citado Modelo, se compone de los siguientes **elementos básicos**:

Visión

Definición de la **imagen de futuro** a la que aspiran los leoneses.

Misión

Razón de ser de la ciudad, el propósito diferencial que confiere la identidad de León.

Valores

Principios, convicciones y reglas que deben regir las iniciativas a poner en marcha.

Ejes estratégicos

Palancas de competitividad de la ciudad.

Objetivos

Meta a alcanzar para cada palanca de competitividad

Líneas de acción

Desglose de los objetivos en **líneas de trabajo**.

Proyectos

Medidas a poner en marcha.

Modelo de ciudad futuro



Detalle en siguientes páginas

Eje 1. Calidad de vida

Objetivo 1.1. Atracción y retención de población

L.E. - 1.1.1. Impulso de oportunidades laborales para la atracción y retención de personas

1.1.1.1. Marco de colaboración entre la universidad, la empresa y el Ayuntamiento para el desarrollo de competencias profesionales

1.1.1.2. Programa de mentoring para el desarrollo profesional

1.1.1.3 Programa alumni

1.1.1.4. Programa para la formación, capacitación profesional de colectivos especiales

L.E. - 1.1.2. Promoción de la calidad de vida

1.1.2.1. Promoción del deporte, ocio y tiempo libre y los espacios naturales de la Biosfera

Objetivo 1.2. Optimización de la gestión de los servicios sociales

L.E. - 1.2.1. Las personas como el principal valor de la ciudad de León

1.2.1.1. Programa de voluntariado senior

1.2.1.2. Plan de prevención de la adicción a las nuevas tecnologías

1.2.1.3. Programa de cohousing

L.E. - 1.2.2. Los servicios como elementos sustanciales a la ciudad de León

1.2.2.1. Promoción de León como punto limpio

1.2.2.2. App de alertas sociosanitarias

Eje 2. Desarrollo económico

Objetivo 2.1. Fomentar el empleo de calidad y la generación de oportunidades laborales

L.E. - 2.1.1. Impulso de la creación de empleo

2.1.1.1. Reforzar la función del Consejo de Dialogo Social

2.1.1.2. Creación de un centro de servicios compartidos

2.1.1.3. Formación en las profesiones con futuro en León

Objetivo 2.2 Generar dinamismo empresarial como activo para el impulso de la economía

L.E. - 2.2.1. Refuerzo de la dinamización de la economía local

2.2.1.1. Impulso de la digitalización de la empresa local

2.2.1.2. Plan de economía circular y asesoramiento Low Carbon

L.E. - 2.2.2. Apoyo a la atracción y creación de empresas

2.2.2.1. Centro de excelencia y desarrollo empresarial

2.2.2.2. Promoción y dinamización del suelo industrial

2.2.2.3. Promoción de León como destino empresarial

2.2.2.4. Programa de acompañamiento empresarial

L.E. - 2.2.3. Estímulo, apoyo y desarrollo de un ecosistema de innovación

2.2.3.1. Plataforma de inversión

2.2.3.2. Programa de impulso de la cultura innovadora



Eje 3. Turismo y marca ciudad

Objetivo 3.1 Potenciar al atracción turística sostenible de León

L.E. – 3.1.1. Promoción de los activos y las características distintivas y únicas de León

- 3.1.1.1. Impulso al patrimonio y a la historia: huellas y señas de identidad de León
- 3.1.1.2. Consolidación de la gastronomía como punta de lanza de la oferta turística local
- 3.1.1.3. Promoción de la riqueza y la diversidad de la cultura local

L.E. – 3.1.2. Orientación del turismo hacia el exterior con un triple foco: provincial, nacional e internacional

- 3.1.2.1. Creación del eje León-Provincia a partir de un enfoque verde
- 3.1.2.2. Aprovechamiento del empuje del deporte como activo de atracción de visitantes
- 3.1.2.3. Mejora de las infraestructuras para la atracción y recepción de turistas

L.E. – 3.1.3. Potenciación del Camino de Santiago e impulso a su gestión y conservación

- 3.1.3.1. Aprovechamiento de la potencialidad del Camino de Santiago

Objetivo 3.2 Impulsar la marca ciudad como activo fundamental y sus atributos

L.E. – 3.2.1. Definición de una estrategia global de ciudad

- 3.2.1.1. Definición de la estrategia global de marca ciudad
- 3.2.1.2. Diseño e implantación del nuevo posicionamiento, en su eje interno y externo

L.E. – 3.2.2. Desarrollo y despliegue de la nueva marca ciudad

- 3.2.2.2. Diseño de una nueva imagen de marca



Eje 4. Infraestructuras y conectividad

Objetivo 4.1. Convertir a León en una Green City y posicionarla como referente en movilidad y conectividad

L.E. – 4.1.1. Fomento del transporte público y la movilidad sostenible

- 4.1.1.1. Implementación de la adaptación del Plan de Movilidad Urbana Sostenible de León
- 4.1.1.2. Creación de una autoridad única pública de transporte para León y su Alfoz

L.E. – 4.1.2. Desarrollo de infraestructuras para la mejora de la conectividad

- 4.1.2.1. Puesta en servicio del tren urbano y mejora de la oferta de servicios de Cercanías
- 4.1.2.2. Mejora de la conectividad viaria entre León y su Alfoz
- 4.1.2.3. Mejora de la conectividad viaria regional y nacional
- 4.1.2.4. León como nodo logístico del Noroeste y potenciación del transporte de mercancías y logística

Objetivo 4.2. Fomento de las infraestructuras públicas

L.E. – 4.2.1. Impulso de las infraestructuras públicas disponibles en la ciudad

- 4.2.1.1. Dinamización del Palacio de Congresos y Exposiciones de León



Eje 5. Gobierno y participación

Objetivo 5.1 Modernizar y mejorar la gestión municipal y la atención ciudadana

L.E. – 5.1.1. Profundización en la transformación digital de la Administración municipal

- 5.1.1.1. Impulso y refuerzo a la progresiva digitalización de la Administración municipal
- 5.1.1.2. Reducción de la burocracia y cargas administrativas

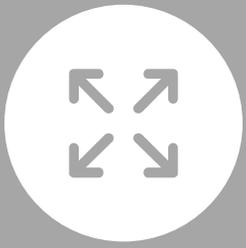
L.E. – 5.1.2. Excelencia y rigor en la gestión municipal, orientada a una mejora continua

- 5.1.2.1. Apuesta firme por el Gobierno Abierto como modelo de gestión, poniendo el foco en la transparencia, el control, la rendición de cuentas y la comunicación.
- 5.1.2.2. Despliegue y mejora continua del Modelo de Atención Ciudadana

L.E. – 5.1.3. Diseño de una ciudad de futuro con un enfoque sostenible e integrador de la sociedad

- 5.1.3.1. Creación de una oficina de gestión de proyectos
- 5.1.3.2. Fomento de la participación ciudadana y del tejido social y asociativo en la toma de decisiones
- 5.1.3.3. Impulso a la colaboración público-pública y público-privada

1. Definición y descripción de los proyectos



1.1.

Calidad de vida

1. Definición y descripción de los proyectos

1.1. Calidad de vida

Objetivo	1.1	Atracción y retención de población
Línea acción	1.1.1	Desarrollo de oportunidades
Proyecto	1.1.1.1	Marco de colaboración entre la universidad, la empresa y el Ayuntamiento para el desarrollo de competencias profesionales



Objetivo

Alinear las **necesidades competenciales** en materia de formación entre la Universidad, las empresas y el Ayuntamiento, con el propósito de **mejorar la empleabilidad** de los egresados, postgraduados especialmente, en el mercado laboral local.



Descripción

Para abordar las acciones destinadas a la **dinamización del mercado de trabajo** de la ciudad de León, es necesaria la colaboración entre los principales actores con repercusión directa en el mismo, de tal forma que se cuente con una estrategia de formación integrada y transversal.

Para ello, se han de **alinear** los actores que participen tanto de la formación como de la inclusión en el **mercado de trabajo**, para adaptar dicha formación a las necesidades reales del mismo y dirigir dichas competencias hacia una mayor empleabilidad.

Se propone el desarrollo de **cátedras y concursos específicos adaptados íntegramente a las necesidades del empleo local**, pudiendo ser financiadas por las empresas. Es decir, se propone el desarrollo de una **colaboración formal entre los agentes empresariales y educativos**.



Acciones para la puesta en marcha

- Creación de un **grupo de trabajo** con representantes de los principales actores del mercado laboral para identificar posibles necesidades formativas.
- **Alineación** de **competencias profesionales específicas** al tejido productivo local.
- **Cursos de emprendimiento** en la Universidad para postgraduados.
- Desarrollo de **cátedras de empresas**, cursos, programas de sensibilización o **prácticas en empresas locales** (cátedras de especial relevancia como la de seguridad alimentaria; programas de sensibilización y aproximación al tejido productivo local para estudiantes de secundaria/bachillerato como programas de mejora de la empleabilidad juvenil, programas de prácticas en empresas locales en la FGULEM).

- Creación de **cursos en la Universidad** para formar en materias de uso empresarial (programas de mejora del capital humano, etc.). Podría ser interesante que determinadas empresas supervisen algunos proyectos de final de carrera/grado, de manera que se adapten a necesidades reales de un sector en concreto.

- **Impulso de programas de doctorado** en los sectores intensivos en conocimiento de la ciudad: Biofarmacéutico, agroalimentario y TIC.



Destinatarios/Beneficiarios

Ciudadanos: estudiantes, jóvenes sin empleo

- Empresas y PYMES
- Emprendedores



Agente responsable

- Ayuntamiento de León
- Universidad de León/Centros formativos
- Empresas y PYMES



Fuentes de financiación

Financiación pública:

- Ayuntamiento de León
- Universidad de León/Centros formativos

Financiación privada:

- Empresas

Objetivo	1.1	Atracción y retención de población
Línea acción	1.1.1	Desarrollo de oportunidades
Proyecto	1.1.1.2	Programa de mentoring para el desarrollo profesional



Objetivo

Desarrollar **redes de networking** a través del acompañamiento profesional de mentores a jóvenes sin empleo, mayores de 45 años sin empleo, estudiantes y trabajadores, con el fin de retener el talento en la ciudad de León.



Descripción

El programa de mentoring hace referencia al ofrecimiento de consejos, información o guía que hace una persona que tiene experiencia y habilidades profesionales en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona.

El programa propuesto tendría **dos fases clave**. La primera para apoyar a la persona asesorada en su **búsqueda/cambio de empleo** en el mercado laboral, y la segunda fase para asegurar la **correcta evolución del asesoramiento** en el mercado laboral local.

El programa de mentoring podría estar coordinado por el mismo responsable que en el proyecto de acompañamiento a emprendedores, pudiéndose encargar de la identificación y gestión de los mentores. Se propone el desarrollo de un proyecto piloto en alguno de los sectores con mayores perspectivas de desarrollo en la ciudad: TIC, Biofarmacéutico o agroalimentario, para después ampliar el programa al resto de sectores que tienen presencia en la ciudad.

- **Programa de mentoring personalizado** que ponga en conexión a las empresas locales con emprendedores, estudiantes o egresados (programa mentoring talento joven, que ponga en conexión a profesionales senior con estudiantes o egresados con talento para que les guíen en la incorporación laboral, programa tutelado por la empresa en el que se les invite a visitar empresas locales con el objetivo de entrar a trabajar en las mismas).
- Creación de un programa de mentoring con **directivos de empresas** locales a emprendedores, segmentados por sector



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanos: población activa
- Empresas y PYMES
- Emprendedores



Agente responsable

- Universidad de León/Centros formativos
- Empresas locales



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Ayuntamiento
- EDUSI



Acciones para la puesta en marcha

- Identificación de **posibles mentores** en las principales empresas de la ciudad, ofreciéndoles formación en materia de coaching.
- **Bolsa de conexión** (Información publicada a través de una plataforma: realización de conferencias sobre aspectos puntuales de la incorporación al mercado laboral, elegir carrera universitaria u otros aspectos relevantes de la vida de la persona que se pueden realizar de forma conjunta con otros estudiantes).

Objetivo	1.1	Atracción y retención de población
Línea acción	1.1.1	Desarrollo de oportunidades
Proyecto	1.1.1.3	Programa alumni



Objetivo

Potenciar los **vínculos que unen a la universidad con sus egresados** y promover las ofertas laborales de León para que los jóvenes/estudiantes que se hayan ido de la ciudad por la falta de oportunidades vuelvan con un empleo, con las condiciones que ello tiene para la sociedad y para la emancipación social y personal de los mismos.



Descripción

La **Universidad de León** se posiciona dentro de la provincia de León como un activo **tractor de población joven**, principalmente, y estudiantes nacionales e internacionales.

El **programa ULE-Alumni** es una **red de contactos entre estudiantes y egresados** para intercambiar experiencias, proyectos, agrupar las diferentes disciplinas y constituirse como una unión fuera del ámbito puramente educacional y que, mediante la realización de actividades, la **comunidad universitaria** siga en contacto.

Además, el programa ULE-Alumni se constituiría como una **bolsa de trabajo** que oferte a los alumnos que no estén en el mercado local las ofertas de empleo que se demandan desde las empresas.



Acciones para la puesta en marcha

- **Creación de una red de contactos**, mediante la realización de actividades extra-formales (afterworks, campeonatos alumni, actividades gastronómicas, actividades deportivas, eventos culturales, reencuentro de promociones, jornadas outdoor o visitas guiadas).
- **Creación de una oficina de seguimiento** que de soporte y continuidad a las acciones de dinamización del programa, así como al seguimiento de las ofertas de empleo locales.
- Promoción de la Universidad de León a través de las becas Erasmus - Séneca - Becas Internacionales.
- Desarrollo de **convenios de colaboración** con universidades nacionales e internacionales para realizar cursos académicos o programas de prácticas o programas de investigación.



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanos:
- Ciudadanos
 - Expatriados
 - Empresas y PYMES
 - Emprendedores



Agente responsable

- Universidad de León
- Empresas y PYMES



Fuentes de financiación

- Financiación pública
- Ayuntamiento
 - EDUSI
 - Universidad de León

Objetivo	1.1	Atracción y retención de población
Línea acción	1.1.1	Desarrollo de oportunidades
Proyecto	1.1.1.4	Programa para la formación, capacitación profesional de colectivos especiales.



Objetivo

Profundizar en el **desarrollo profesional de personas con discapacidad**, para que puedan integrarse plenamente en la sociedad.



Descripción

La realidad personal y vital de muchas personas está derivada de sus condiciones físicas o psíquicas. Es por ello que este proyecto persigue mantener e impulsar las actividades y empresas que generan oportunidades de empleo para colectivos con especial dificultad.

El **empleo de personas con discapacidad**, en el cual determinados grupos empresariales, como es el caso de Ilunion, comienzan a apostar por empleo ordinario y diversificado (lavanderías industriales, hostelería, servicios profesionales, etc.), supone un compromiso y una respuesta a las necesidades de **apoyo y adaptación del puesto de trabajo**.

Por su parte, en relación a las personas inmigrantes, es necesario combinar la acción a favor del empleo con **medidas de carácter prelaboral**, que resuelvan las **necesidades de competencias clave** para el trabajo y el **conocimiento del idioma**.



Destinatarios/Beneficiarios

- Otros agentes: agentes sociales con programas de capacitación personal
- Empresas y PYMES



Agente responsable

- Ayuntamiento de León



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
 - Ayuntamiento de León



Acciones para la puesta en marcha

- **Estudio de las necesidades de las personas con discapacidad en León.** Identificación de posibles profesiones con futuro que puedan ser cubiertas por personas con discapacidad o cuyo nivel formativo requerido no sea elevado.
- **Desarrollo de acciones de coordinación** de todos los programas para la capacitación y profesionalización de colectivos vulnerables y/o en riesgo de exclusión social.
- **Impulso del emprendimiento social.** Priorizar dentro de los programas de acompañamiento empresarial el desarrollo de proyectos destinados a colectivos con dificultades y población mayor de 65 años.

Objetivo	1.1	Atracción y retención de población
Línea acción	1.1.2	Promoción de la calidad de vida
Proyecto	1.1.2.1	Promoción del deporte, ocio y tiempo libre y los espacios naturales y de la biosfera



Objetivo

Aprovechamiento de los **activos naturales de la provincia de León**. Para fortalecer e impulsar la oferta deportiva, de ocio y tiempo libre para los ciudadanos de León.



Descripción

La provincia de León cuenta con el **mayor número de espacios reserva de la biosfera de Europa**. Esta singularidad verde le da un atractivo en materia de ocio, deporte y tiempo libre.

Por ende, y de acuerdo a que los factores de **atracción de población** de una ciudad no se limitan exclusivamente a aspectos económicos o geográficos, sino que es multidimensional, de tal forma que aprovechar todos los recursos es generar una política completa de atracción de población.

Concretamente, este programa sitúa la promoción del **deporte, ocio y tiempo libre, como tractor de población**.



Acciones para la puesta en marcha

- **Desarrollo de una oferta de deporte, ocio y tiempo libre** mediante la colaboración de agentes intersectoriales interesados a través de una plataforma abierta.
- **Acuerdo con la Junta de Castilla y León y con la Diputación de León** para la promoción del ocio y deporte de naturaleza en la provincia.
- **Acuerdo con los Ayuntamientos del Alfoz** para el desarrollo de itinerarios en la provincia.
- **Atracción de empresas de turismo activo.**



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanos de León y su Alfoz
- Empresas y PYMES: sector servicios



Agente responsable

- Ayuntamiento de León/Ildefe
- Diputación de León



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Ayuntamiento de León

Objetivo	1.2	Optimización de la gestión de los servicios sociales
Línea acción	1.2.1	Las personas como el principal valor de la ciudad de León
Proyecto	1.2.1.1	Programa de voluntariado senior



Objetivo

Fomentar las **conexiones intergeneracionales** en el desarrollo de actividades con carácter altruista y solidario entre **personas en edad de jubilación** que fomenten, creen y desarrollen el tejido social de la ciudad mediante **actividades lúdicas o profesionales.**



Descripción

Una vez llegada la jubilación, el voluntariado es una forma eficaz y atractiva de acercarse a distintos colectivos, previniendo a su vez problemas asociados a las edades avanzadas: mayor dependencia (debe recordarse que León dispone de una elevada tasa de dependencia), aislamiento social, debilidad en el tejido social o relaciones sociales inconsistentes.

El Ayuntamiento ha puesto en marcha el **Plan de voluntariado**, en el que se podría incidir en el planteamiento del voluntariado senior. Este programa fomenta el envejecimiento activo y generar actividades dentro de este colectivo para que tenga una vida social activa.

Adicionalmente, este proyecto podría reforzarse con la **atracción de negocios orientados a personas mayores** que contribuya a la dinamización de la **vida social de las personas mayores.**



Acciones para la puesta en marcha

- **Creación de espacios vecinales o de adaptación de espacios municipales** para la participación de mayores en actividades de voluntariado profesional, cultural, educativo, etc.
- Desarrollo de **programas de acompañamiento** de mayores activos y personas dependientes.
- **Coordinación de las acciones de voluntariado** (senior o no) definidas en los distintos programas de voluntariado públicos y privados.



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanos: mayores de 65 años



Agente responsable

- Ayuntamiento de León



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Ayuntamiento de León

Objetivo	1.2	Optimización de la gestión de los servicios sociales
Línea acción	1.2.1	Las personas como el principal valor de la ciudad de León
Proyecto	1.2.1.2	Plan de prevención de la adicción a las nuevas tecnologías



Objetivo

Paliar y disminuir el uso adictivo de las redes sociales y de las ciberadicciones, así como abordar, de forma integral y con perspectiva de género, las situaciones de riesgo, las conductas adictivas y los daños y consecuencias derivadas de las mismas.



Descripción

En la actualidad, el Ayuntamiento ha puesto en marcha el Plan de prevención de adicciones. No obstante, sería necesario incidir en las adicciones digitales, en progresivo crecimiento. **La relación entre los jóvenes y la tecnología ha dejado de ser un medio para un fin, para ser un fin en sí mismo.** Las relaciones sociales ahora fomentan el uso, a veces prácticamente exclusivo, de las redes sociales. La situación se vuelve contraproducente cuando afecta a las relaciones sociales del día a día fuera del uso de las redes sociales, a la educación o a la propia integridad, tanto física como psíquica. Este plan aspira a fomentar un **consumo de las redes sociales moderado** y la realización de acciones para **sensibilizar** y **desincentivar** a los jóvenes a que tengan necesidad de estar conectados permanentemente.



Acciones para la puesta en marcha

- Creación de un Plan que integre acciones en dos campos genéricos:
 - **Adicción al juego** (vídeo juego)
 - **Adicción a Internet/ciberadicción** (juego, compras, sexo, trabajo, etc.)



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanos de León: estudiantes



Agente responsable

- Ayuntamiento de León



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Ayuntamiento de León

Objetivo	1.2	Optimización de la gestión de los servicios sociales
Línea acción	1.2.1	Las personas como el principal valor de la ciudad de León
Proyecto	1.2.1.3	Programa de cohousing



Objetivo

Poner en marcha de un programa de **viviendas colaborativas** para impulsar la convivencia y evitar la dependencia de la población mayor 65 años.



Descripción

La población mayor de 65 años, generalmente activa, prefiere la independencia en su residencia habitual. Para prevenir el aislamiento social de esas personas, se propone la puesta en marcha un programa de cohousing.

Este programa facilita una **alternativa residencial** y pone en contacto a personas en disposición de una vivienda con personas con necesidad de una, de tal manera que pueda darse una colaboración en un nuevo modelo arquitectónico residencial, una visión del cohousing como **proyecto integral** que genera un **estilo de vida autónomo y de inclusión en la comunidad**.



Acciones para la puesta en marcha

- Habilitar **un registro de arrendadores y arrendatarios** para que, gestionado a través del ayuntamiento, se puedan poner en contacto.
- Desarrollo de **actividades de promoción del cohousing**.
- Estudio de **viabilidad de la cesión de sectores e inmuebles** públicos para el desarrollo de viviendas colaborativas.



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanos: mayores de 65 años
- Empresas y PYMES



Agente responsable

- Empresas y PYMES
- Emprendedores



Fuentes de financiación

- Financiación privada

Objetivo	1.2	Optimización de la gestión de los servicios sociales
Línea acción	1.2.2	Los servicios como elementos sustanciales a la ciudad de León
Proyecto	1.2.2.1	Promoción de León como punto limpio



Objetivo

Promover la limpieza como activo de valor de León, la posición de referencia nacional e internacional de la ciudad como **punto limpio y en la gestión de los residuos.**



Descripción

Este proyecto contempla un conjunto de acciones que garanticen una correcta gestión de la limpieza y los residuos, con medición y evaluación de los mismos, para **posicionar a León como una ciudad limpia y con una eficiente recogida y gestión de los residuos.**

León está trabajando en disponer de buenos índices de satisfacción de la limpieza, lo que debe ser reforzado y consolidado por parte del Ayuntamiento. Asimismo, se propone **impulsar el posicionamiento exterior de León** como una ciudad de referencia en este ámbito.



Acciones para la puesta en marcha

- **Visibilidad internacional de León como punto limpio en ferias/congresos.**
- Incorporación de **sistemas o tecnologías** en el proceso de **recogida de residuos** (presentación al concurso Escoba de plata©)
- **Publicación de indicadores medioambientales en la web.**



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanos
- Empresas y PYMES
- Otros agentes



Agente responsable

- Ayuntamiento de León



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Ayuntamiento de León
 - EDUSI

Objetivo	1.2	Optimización de la gestión de los servicios sociales
Línea acción	1.2.2	Los servicios como elementos sustanciales a la ciudad de León
Proyecto	1.2.2.2	App de alertas sociosanitarias



Objetivo

Prevenir cualquier **riesgo sanitario** entre la población, con especial foco en los colectivos más expuestos o vulnerables.



Descripción

Una estrategia sociosanitaria completa incluye tanto la **previsión** como la **gestión** de los **riesgos sociosanitarios**. Dada la digitalización de los servicios de la Administración, contar con un sistema de prevención, alertas y garantías permite a los ciudadanos disponer de información en tiempo real de factores externos que puedan suponer un riesgo para su salud.

El proyecto consiste en establecer un **canal directo de alertas sociosanitarias** con la ciudadanía de León y los visitantes, prevenir enfermedades o cualquier deficiencia en la salud o en el bienestar de los ciudadanos, turistas o visitantes de la ciudad.

Esta aplicación podría estar contenida dentro de la **App de Ciudad de León** (proyecto 6.2.2.2. del plan de Smart City), como un servicio vertical dentro de esta última.



Acciones para la puesta en marcha

- **Aplicación móvil y medio omnicanal de presentación de información a los ciudadanos** que, mediante la gestión de alertas, se comunica a los interesados cambios en la temperatura, riesgos, alergias o cualquier tipo de información que pueda resultar de utilidad para la salud de los ciudadanos. Esta aplicación busca digitalizar el sistema de alertas que publica el Ayuntamiento en su web o mediante boletines en una aplicación móvil.



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanos
- Otros agentes: administraciones públicas



Agente responsable

- Ayuntamiento de León



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
 - EDUSI
 - Ayuntamiento de León

Proyecto 1.1.1.1 Marco de colaboración entre la universidad, la empresa y el Ayuntamiento para el desarrollo de competencias profesionales

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Creación de un grupo de trabajo con representantes de los principales actores del mercado laboral para identificar posibles necesidades formativas.																			
Reuniones con empresas interesadas en desarrollo de cátedras en universidad																			
Reuniones con universidad/centros formativos para desarrollo cátedras																			
Asesoramiento en el desarrollo del programa formativo																			
Establecimiento de acuerdos con empresas para el desarrollo de prácticas/tutorías con alumnos																			
Indicadores de seguimiento del proyecto										Medición									
Nº de programas de colaboración										Anual									
Nº de programas formativos/cursos impartidos										Anual									
Nº de agentes participantes en los grupos de trabajo										Semestral									
Nº de estudiantes participantes										Anual									
Nº de programas formativos impartidos										Anual									
% de empleabilidad de los egresados										Anual									

Proyecto 1.1.1.2 Programa de mentoring para el desarrollo profesional

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Identificación de posibles mentores en las principales empresas de la ciudad																			
Diseño del programa de mentoring																			
Identificación de público objetivo del programa de mentoring																			
Impartición de programas de mentoring																			
Indicadores de seguimiento del proyecto										Medición									
Nº de mentores participantes										Semestral									
Nº de estudiantes participantes										Semestral									
Nº de sesiones										Semestral									
Grado de satisfacción del programa										Anual									
% de personas emigrantes										Anual									

Proyecto 1.1.1.3 Programa alumni

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Puesta en marcha de la iniciativa alumni dentro del ámbito de la ULE																			
Vinculación de la bolsa de empleo de la ULE con el programa alumni																			
Creación de un plan de difusión del programa alumni																			
Creación de actividades extra-formales a los encuentros alumni																			
Seguimiento de los acompañamientos alumni																			
Realización de actividades para promover la ULE a través de las becas Erasmus - Séneca - Becas Internacionales																			
Creación de una oficina alumni para la gestión del programa																			
Indicadores de seguimiento del proyecto										Medición									
Nº de alumnos egresados inscritos en el programa										Anual									
Nº de ofertas de empleo gestionadas por el programa alumni										Anual									
Nº de trabajadores retornados a León por el programa alumni										Anual									

Eje 1. Calidad de vida

Puesta en marcha de los proyectos

Proyecto 1.1.1.4 Programa para la formación, capacitación profesional de colectivos especiales

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Estudio sobre las personas con diversidad funcional y su inclusión en el mercado de trabajo																			
Definición y control de los elementos que dificultan la formación para el empleo (accesibilidad, cargas familiares, dependencia física, acompañamientos, etc.)																			
Colaboración público-privada entre el Ayuntamiento y asociaciones/fundaciones con interés en la empleabilidad de colectivos con diversidad funcional																			
Indicadores de seguimiento del proyecto										Medición									
Nº de personas asistentes a los programas										Anual									
Tasa de empleo de personas con discapacidad en León										Anual									

Proyecto 1.1.2.1 Promoción del deporte, ocio y tiempo libre y los espacios naturales y de la biosfera

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Programa de actividades municipales de deporte, ocio y tiempo libre																			
Comunicación y promoción de la Calidad del patrimonio natural																			
Incremento de la demanda social de lugares naturales																			
Menciones de calidad ambiental a empresas, entidades y asociaciones																			
Indicadores de seguimiento del proyecto										Medición									
Nº de empresas dedicadas al deporte, ocio, tiempo libre o naturaleza										Anual									
Nº de personas inscritas en actividades deportivas										Anual									

Proyecto 1.2.1.1 Programa de voluntariado senior

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Creación de espacios vecinales o de adaptación de espacios municipales para la participación de mayores en actividades de voluntariado profesional, cultural, educativo, etc.																			
Desarrollo de programas de acompañamiento de mayores activos y personas dependientes.																			
Ejecución de acciones que contribuyan a la dinamización de la vida social de las personas mayores (talleres, cursos, etc.)																			
Indicadores de seguimiento del proyecto										Medición									
Nº de registrados/inscritos en el programa de voluntariado senior										Anual									
Nº de actividades informativas										Semestral									

Proyecto 1.2.1.2 Plan de prevención de la adicción a las nuevas tecnologías

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Actividades informativas que profundicen en el uso que actualmente hacen los jóvenes de los Juegos de Azar On-Line y en los posibles problemas derivados su utilización.																			
Creación de un Plan que integre acciones en dos campos genéricos: Adicción al Juego (videojuego) y Adicción a Internet o Ciberadicción (juego, compras, sexo, trabajo, etc.)																			
Difusión y promoción el plan de prevención de la adicción a las nuevas tecnologías																			
Indicadores de seguimiento del proyecto										Medición									
Nº de actividades informativas										Semestral									
Nº de trabajadores sociales asignados al Plan										Anual									
Nº de estudiantes atendidos										Anual									

Proyecto 1.1.1.3 Programa de cohousing

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Realización de sesiones de trabajo para conformar los grupos vecinales de cohousing																			
Apoyo en la realización de un estudio de viabilidad para la cesión de sectores e inmuebles públicos para el desarrollo de viviendas colaborativas																			
Asesoramiento y atención a los grupos vecinales en la gestión de trámites, licencias y permisos																			
Difusión y promoción en los colectivos y asociaciones interesadas del programa de cohousing																			
Promover la autogestión y programas de cooperación entre grupos vecinales																			
Indicadores de seguimiento del proyecto											Medición								
Nº de personas asistentes a los programas											Anual								
Tasa de empleo de personas con discapacidad en León											Anual								

Proyecto 1.2.2.1 Promoción de León como punto limpio

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Acciones para la promoción de León como punto limpio																			
Incorporación de sistemas/tecnologías para la recogida de residuos																			
Medición de indicadores de medioambientales																			
Publicación de indicadores de medioambientales																			
Visibilidad internacional de León como punto limpio en ferias/congresos																			
Indicadores de seguimiento del proyecto											Medición								
Nº de acciones realizadas											Anual								
Satisfacción de los usuarios sobre recogida de residuos											Anual/Bianual								

Proyecto 1.2.2.2 App de alertas sociosanitarias

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Diseño de la aplicación: contenido, público objetivo, fuentes de información, etc.																			
Desarrollo de la app de alertas sociosanitarias																			
Gestión y el mantenimiento de la app de alertas sociosanitarias																			
Plan de difusión de la app																			
Indicadores de seguimiento del proyecto											Medición								
Nº de descargas de la aplicación											Mensual								
Nº de conexiones semanales a la aplicación											Mensual								



1.2.

Desarrollo económico

1. Definición y descripción de los proyectos

1.2. Desarrollo económico

Objetivo	2.1	Fomentar el empleo de calidad y la generación de oportunidades laborales
Línea acción	2.1.1	Impulso de la creación de empleo
Proyecto	2.1.1.1	Reforzar la función del Consejo de Dialogo Social

Objetivo

Reforzar la función del **Consejo de Diálogo Social** para impulsar la **dimensión local de las políticas activas de empleo**, en el marco de la Estrategia Europea de Empleo y la Ley 56/2003 de 16 de diciembre, de Empleo; facilitando la colaboración y mejorando la eficacia en la lucha contra el desempleo desde el ámbito local.

Descripción

El **Consejo de Diálogo Social**, como **máximo órgano de encuentro y participación institucional** entre las organizaciones sociales y el Ayuntamiento de León, podrá impulsar el desarrollo de una **Comisión Negociadora** para alcanzar un **acuerdo de cooperación institucional con el ECyL**, con el propósito de **descentralizar las políticas activas de empleo**, cedidas a las Comunidades Autónomas, hacia una nueva relación más adaptada a las necesidades de empleo local.

En este sentido se propone el desarrollo de un nuevo marco de cooperación con el propósito de crear programas y acciones de colaboración que aseguren la implementación de una **política colaborativa innovadora adaptada a las necesidades del mercado laboral de León**.

Además, se propone que desde el ECyL se reconozca la labor de Ildefe en el apoyo a la inserción laboral de personas desempleadas, no como una agencia de colocación sino como su apoyo local para la consecución de los objetivos anuales definidos en el PAPE de manera más flexible y dinámica al estar en contacto directo con las necesidades de los desempleados.

Acciones para la puesta en marcha

- Adopción de un **acuerdo** en el que se detallan las **responsabilidades de las agencias de colocación y empresas de recolocación**, como Ildefe, en el diseño de:
 - **Itinerarios integrales** de orientación laboral.
 - **Intermediación laboral**.
 - Desarrollo de **programas formativos** relacionados con los programas DUAL, FOD (Formación Orientada a Desempleados) y OFI (Orientación, Formación e Inserción) y otras acciones formativas.

- Puesta en marcha de actuaciones en el marco de la **Garantía Juvenil**. Especialmente para la profesionalización de perfiles con nivel educativo bajo y para la formación de profesionales en los sectores más competitivos de León, intensivos en conocimiento: TIC, biotecnológico y agroalimentario. Todo ello desde la perspectiva y las necesidades del mercado local.

- **Reconocimiento de la labor de Ildefe** como entidad colaboradora del ECyL.
- Aportación de **información de carácter local** al ECyL, para facilitar la toma de decisiones desde las oficinas locales de servicio público de empleo.
- Coordinación de las acciones puestas en marcha por el ayuntamiento y el ECyL en materia de **formación para el empleo**, así como la inserción laboral y profesional. Sería interesante alinear y reforzar las acciones formativas de profesionalización en los sectores con mayores perspectivas de inserción laboral de León (proyecto 2.1.1.3)
- Definición de un **plan de actuación con desempleados** pertenecientes a colectivos en desventaja (parados de larga duración, jóvenes sin primer empleo, mayores de 45 años, inmigrantes, víctimas de malos tratos, minorías étnicas, personas desempleadas con responsabilidades familiares).
- Establecer un **itinerario de control y evaluación sistemática** del acuerdo de cooperación para evaluar los resultados alcanzados. En el caso de no alcanzar dichos resultados, se deberán poner en marcha acciones correctivas en las acciones y el procedimiento de control de la gestión de la colaboración.

Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanos
- Empresas y PYMES

Agente responsable

- Consejo de Diálogo Social – Comisión Negociadora
- ECyL

Fuentes de financiación

- Financiación pública:
 - Presupuesto ECyL – Ayuntamiento
 - EDUSI

Objetivo	2.1	Fomentar el empleo de calidad y la generación de oportunidades laborales
Línea acción	2.1.1	Impulso de la creación de empleo
Proyecto	2.1.1.2	Creación de un centro de servicios compartidos



Objetivo

Crear una plataforma de recursos compartidos que impulse la **colaboración empresarial** y el aprovechamiento de **economías de escala** y contribuya a la atracción y fijación de personas mediante la **generación de empleo**.



Descripción

Impulso de la evolución tecnológica de las empresas a través de la creación de un centro de servicios compartidos que dé soporte a las empresas en:

- **Programas de gestión horizontal**, como por ejemplo ERP (SAP, Oracle, entre otros)
- **Programas de gestión vertical**, como puede ser un CRM o software de gestión por módulos (contabilidad, nóminas, etc.).
- **Acceso a herramientas TIC**, como puede ser Power BI, Tableau, entre otras.
- **Disposición de materiales formativos** para el uso de las herramientas disponibles en el centro, como puede ser formación en python o en lenguaje R, por ejemplo.

Se trata de proveer a las empresas de **tecnologías SAS (software as a service)**, es decir, la disposición de un site en la nube alojado en una empresa tecnológica que, gestionado por una entidad licencie a las empresas leonesas para acceder a los servicios disponibles en la nube.

Se trata de una manera novedosa de **atracción de empresas a León** ya que les permitiría tener acceso a servicios que, de manera individual, no sería posible por la inversión requerida.

El hardware que de acceso a los servicios disponibles en la nube podrá ser una plataforma que incorpore **tecnología de learning machine** con el propósito de que ayude y recomiende a los usuarios el uso de determinados servicios.

Para la puesta en marcha de la plataforma digital de servicios compartidos será necesario contar con una **adecuada cobertura móvil y de banda ancha**, para que el acceso a los servicios esté asegurado.



Acciones para la puesta en marcha

- **Negociación con proveedor tecnológico** la disposición de un espacio en la nube en el que alojar el software
- **Negociación con proveedores de software** la compra de licencias para el acceso a los servicios.
- Desarrollo de una **prueba piloto** para empresas de un sector determinado como, por ejemplo: Biofarmacéutico o agroalimentario.
- **Desarrollo del hardware**, plataforma tecnológica que de acceso a los servicios en la nube a las empresas.



Destinatarios/Beneficiarios

- Empresas y PYMES
- Emprendedores
- Ciudadanos



Agente responsable

- Empresas



Fuentes de financiación

Financiación pública:

- EDUSI

Financiación privada:

- Empresas (modelo de ingresos por servicios de pago)

Objetivo	2.1	Fomentar el empleo de calidad y la generación de oportunidades laborales
Línea acción	2.1.1	Impulso de la creación de empleo
Proyecto	2.1.1.3	Formación para profesiones con futuro en León

Objetivo

Dinamizar los sectores clave y con mayores perspectivas de crecimiento en León mediante el diseño de planes de formación para los profesionales en activo o en situación de desempleo, con el fin de favorecer el **desarrollo de oportunidades de empleo**.

Descripción

El Ayuntamiento en colaboración con el tejido empresarial local podrían desarrollar un **estudio de potenciales necesidades de profesionales** del mercado laboral local, en base en el histórico de contratos, las perspectivas demográficas locales, los sectores con mayor capacidad de crecimiento y las tendencias de evolución de la ciudad, con el objetivo de desarrollar un **Catálogo de profesiones con futuro en León**.

Este catálogo deberá permitir identificar las **necesidades formativas** de los leoneses que demandan las empresas, con el propósito de ofrecer mayores posibilidades de empleabilidad en la ciudad. Se podrá establecer un **plan de formación para las empresas** (adaptando las capacidades de los empleados a las futuras dinámicas del mercado local para retenerlos) y para la población activa de León.

El objetivo de esta iniciativa es **adaptar y fidelizar a los ciudadanos /trabajadores al ecosistema laboral actual y futuro**, adaptando sus capacidades a las potenciales necesidades de contratación del tejido empresarial de la ciudad.

La formación podrá ser impartida de manera presencial o digital dentro del marco de colaboración entre el ECyL y el Consejo de Diálogo Social, ya que impulsa la mejora competitiva del mercado laboral local.

Acciones para la puesta en marcha

- Definición del alcance y la metodología para la elaboración del **catálogo de profesiones con futuro de León**.
- Identificación de posibles **necesidades de formación comunes de las empresas de León**. Por ejemplo: conocimiento de inglés, habilidades comerciales, etc., para completar el catálogo formativo. Satisfaciendo así las necesidades actuales del mercado laboral.

- Desarrollo de **programas de concienciación** de las profesiones con futuro en León en los colegios e institutos.
- Definición de un **catálogo formativo** de profesiones con futuro, prestando especial atención a las profesiones de los sectores con mayores perspectivas de crecimiento: turismo, tic, medioambiental, servicios a personas, agroalimentario, etc.
- Identificación de **canales para la impartición de la formación**:
 - Formación presencial.
 - Formación online. Pudiendo ser a través de MOOC o Cursos Masivos Abiertos en Red. Esta modalidad consiste en el desarrollo de propuestas orientadas a la difusión web de contenidos y un plan de actividades de aprendizaje abierto a la colaboración y la participación masiva. Un ejemplo de MOOC podría ser "inglés comercial" en el que el medio soporte de difusión web fuera un video tutorial explicativo, y posteriormente se planteara a los participantes colaborar a través de redes sociales con sus comentarios y dudas, grabarse en video con las conclusiones más interesantes del curso y difundirlo en los medios.

Destinatarios/Beneficiarios

- Empresas y PYMES
- Emprendedores
- Ciudadanos: personas activas

Agente responsable

- Ildefe /LeonUp
- Empresas

Fuentes de financiación

- Colaboración público – privada
- Fondos EDUSI
- Fundación tripartita – Fondo formación de las empresas.

Objetivo	2.2	Generar un mayor dinamismo empresarial
Línea acción	2.2.1	Refuerzo de la dinamización de la economía local
Proyecto	2.2.1.1	Impulso de la digitalización de la empresa local



Objetivo

Definir un ecosistema digital a través del **impulso** de la **digitalización de las empresas leonesas**.



Descripción

La digitalización de las empresas debe ser entendida como una **herramienta clave para incrementar la productividad y eficiencia** de las PYMES, **mejorando su capacidad competitiva**.

El **tejido empresarial** de León, compuesto en su mayoría por PYMES, presenta un **desequilibrio en la implementación y uso de las nuevas tecnologías**, fundamentalmente en los negocios tradicionales.

El programa de digitalización de las PYMES propondrá **medidas de concienciación e impulso de la incorporación de herramientas TIC**, según sus capacidades, en las PYMES del sector comercial principalmente. Asimismo, de cara a lograr una ciudad más atractiva para la instalación de empresas, es necesario actuar para reducir la brecha digital, de forma que la cobertura sea la máxima posible, especialmente en aquellas zonas donde existe una mayor concentración de empresas de los sectores estratégicos (TIC, biofarma, etc.).



Acciones para la puesta en marcha

- **Acuerdos con operadores de telefonía** para la ampliación de la cobertura en toda la ciudad (fibra óptica, 4G, etc.) al objeto de garantizar las condiciones idóneas para el desarrollo de los sectores especialmente vinculados con las TICs.)
- **Programa de difusión** para sensibilizar a las PYMES sobre las ventajas de la incorporación de las nuevas tecnologías en sus negocios.
- Análisis del **grado de digitalización** de las PYMES. Se podría desarrollar un formulario de autodiagnóstico de las empresas, para que de manera individual las empresas puedan identificar sus propias necesidades digitales. Dichas necesidades pueden plasmarse en una hoja de ruta para ayudar a las empresas en su proceso de evolución digital.

- Desarrollo de un **programa de ayudas a la digitalización de las pymes**, a través de la aportación de fondos para la dotación de las pymes de infraestructuras tecnológicas y/o formación en innovación/digitalización, y para el asesoramiento empresarial.
- Impulso del **comercio omnicanal**. Desarrollo de jornadas de formativas para PYMES en la que explique el concepto y beneficios sobre la incorporación de nuevos canales de venta al público, así como los diferentes mecanismos para incorporarlos.
- Acuerdo de **colaboración con Incibe para desarrollar acciones formativas e informativas** sobre la digitalización de la pyme (especialmente en materia de ciberseguridad). Promoción de la formación online disponible en la web de Incibe como, por ejemplo, el MOOC de ciberseguridad para autónomos y microempresas.



Destinatarios/Beneficiarios

- Empresas y PYMES
- Emprendedores
- Autónomos



Agente responsable

- Ildefe



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Fondos Feder
 - EDUSI

Objetivo	2.2	Generar un mayor dinamismo empresarial
Línea acción	2.2.1	Refuerzo de la dinamización de la economía local
Proyecto	2.2.1.2	Plan de economía circular y asesoramiento Low Carbon



Objetivo

Desarrollar un plan de economía circular basado en la puesta en valor de la **sostenibilidad de la ciudad de León, reduciendo el impacto de la huella de carbono.**



Descripción

La crisis económica, la escasez de recursos naturales y la necesidad de fomentar la sostenibilidad medioambiental colocan a los países, y en consecuencia a las ciudades, en una de las encrucijadas del siglo XXI: **Conseguir un modelo productivo competitivo y sostenible.** La Economía Circular supone pasar de un modelo económico lineal extraer-explotar-consumir-desechar a un nuevo enfoque circular.

La economía circular permite pasar de un sistema de "usar y tirar" donde la producción produce desechos y deshacerse de los mismos implica costes a un modelo donde los recursos se conciben de forma que se crea un círculo que permite **mayor eficiencia en su aprovechamiento a través de su reutilización, reparación o reciclaje.**

Para completar este proyecto, es interesante acogerse al programa de la **EOI Low Carbon Innovation**, el cual ofrece a las PYMES, microempresas y emprendedores **formación y asesoramiento de cara a la puesta en marcha de planes de mejora en economía baja en carbono** y de nuevos servicios e ideas de **negocio verdes y sostenibles.** La iniciativa pretende mejorar la competitividad low carbon de las PYMES e impulsar el emprendimiento verde, promoviendo la mitigación y adaptación al cambio climático y optimizando los recursos naturales relacionados con sus actividades



Acciones para la puesta en marcha

- **Acuerdo de colaboración con la EOI.**
- **Desarrollo del plan de economía circular de León**
- Elaborar **planes para la consecución del compromiso** de los empleados de las administraciones.
- Elaborar **planes de concienciación** y cambios de comportamiento ciudadano.
- Identificación de **agentes clave** para la repercusión exponencial de los trabajos de concienciación.
- Definición de **planes de formación** técnica para **PYMES en Economía Circular.**



Destinatarios/Beneficiarios

- Empresas y PYMES
- Emprendedores
- Ciudadanos



Agente responsable

- Ildefe /LeonUp
- Acuerdo de colaboración EOI



Fuentes de financiación

- Financiación público – privada
- Fondos EDUSI
 - Fondos europeos

Objetivo	2.2	Generar un mayor dinamismo empresarial
Línea acción	2.2.2	Apoyo a la atracción y creación de empresas
Proyecto	2.2.2.1	Centro de excelencia y desarrollo empresarial: "Vive Inn León"



Objetivo

Aportar mayor dinamismo a la vida emprendedora de la ciudad de León, contribuyendo a la generación de una **cultura innovadora y colaborativa** entre los emprendedores.



Descripción

Evolución del modelo de negocio planteado para los viveros de empresas municipales hacia un centro de innovación empresarial para el desarrollo competitivo de las empresas locales. El centro busca crear un **entorno de innovación, creatividad y competitividad empresarial entre las empresas locales,** con el fin de identificar sinergias entre las empresas alojadas en el centro, los grupos de investigación de la universidad, las empresas y agentes locales, así como los ciudadanos. Para ello, se desarrollará un **programa para las empresas de León y su área de influencia,** que dispongan de un **componente innovador** y tengan o puedan tener capacidad de **generar empleo** en la ciudad. El centro de excelencia y desarrollo empresarial, además de ofrecer los tradicionales servicios de co-working y los servicios asociados, ofrecerá un programa de "innovation training" para apoyar el desarrollo competitivo de las start ups innovadoras de León.



Acciones para la puesta en marcha

Adaptación de los viveros empresariales actuales hacia un **concepto innovador,** con espacios comunes y abiertos que favorezca la comunicación entre emprendedores.

- **Innovation training program:** definición de un programa de asesoramiento empresarial individualizado, para las empresas previamente seleccionadas alojadas en el centro, que potencia el desarrollo de las capacidades innovadoras y competenciales de las empresas, a través de distintas actividades:
- **Training individual:** asesoramiento empresarial individualizado adaptado a las necesidades y capacidades de desarrollo empresarial del emprendedor y de la empresa.
- **Training grupal.** Desarrollo de grupos de trabajo entre las empresas del centro de excelencia para el aprendizaje de nuevas herramientas tecnológicas y metodologías, así como identificar posibles sinergias para el desarrollo de nuevos proyectos.

Tanto el training individual como el grupal, será de disfrute exclusivo por las empresas del centro.

- **Laboratorio de ideas:** workshops trimestrales con los emprendedores del centro, investigadores de la universidad, estudiantes y cualquier persona interesada, para identificar oportunidades que contribuyan a mejorar la ciudad de León.

Las sesiones de workshop pueden establecerse por temáticas de manera que se puedan identificar oportunidades de negocio en todos los ámbitos de la ciudad (cultura, turismo, personas mayores, digitalización, etc.)

- **Innovation for all:** jornadas impartidas por expertos con charlas y conferencias para abordar distintos temas de interés general relacionados con la innovación, el empleo, la competitividad y las tecnologías. Estas charlas estarán orientadas a la ciudadanía en general y a las empresas de perfil más tradicional.
- **Innovation coffee:** se trata de desarrollar una jornada en el propio centro de innovación o en un bar para compartir un café entre emprendedores del centro, emprendedores locales, directivos de empresas, ciudadanos, representantes sociales, entre otros, para acercar la innovación de las empresas a la ciudad de León. De esta manera se estará permeabilizando la ciudadanía de León de la creciente cultura innovadora desarrollada en la ciudad.
- **Sesiones de networking:** programa de actividades de team building con los emprendedores del vivero con la finalidad de identificar sinergias y establecer networking.



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanos
- Empresas y PYMES
- Emprendedores
- Investigadores



Agente responsable

- Ildefe



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- EDUSI
 - Fondos europeos

Objetivo	2.2	Generar un mayor dinamismo empresarial
Línea acción	2.2.2	Apoyo a la atracción y creación de empresas
Proyecto	2.2.2.2	Promoción y dinamización del suelo industrial



Objetivo

Impulsar la dinamización del suelo industrial disponible y en vías de disponibilidad para la atracción de empresas.



Descripción

La **disposición de suelo industrial es un recurso necesario para atender la demanda actual y potencial de las empresas** que quieren localizarse en León.

En la actualidad, existe menos de un 15% de suelo industrial disponible en León y su área de influencia, localizándose en su mayoría en el polígono de Villadangos (66% del total de suelo disponible).

Esta situación denota una **necesidad de dinamización y promoción pública y privada de suelo industrial**.



Acciones para la puesta en marcha

- **Agilización de trámites** para la **compra/venta de suelo industrial**
- **Agilización de trámites** para la **conversión del suelo con objetivos económicos**
- Desarrollo de una estrategia para el **aumento del suelo industrial disponible**
- **Coordinación con el Alfoz** para el **aumento del suelo industrial disponible** en un radio de 30 km de la ciudad
- Desarrollo de una estrategia para la puesta en marcha, **urbanización y promoción del suelo logístico disponible**



Destinatarios/Beneficiarios

- Empresas y PYMES
- Emprendedores



Agente responsable

- Ayuntamiento de León
- Ildefe/ LeonUp



Fuentes de financiación

- Financiación Pública:
- Ayuntamiento de León

Objetivo	2.2	Generar un mayor dinamismo empresarial
Línea acción	2.2.2	Apoyo a la atracción y creación de empresas
Proyecto	2.2.2.3	Promoción de León como destino empresarial



Objetivo

Configurar León como una localización atractiva para la instalación de empresas, promoviendo la creación de nuevos puestos de trabajo.



Descripción

La capacidad de una ciudad de atraer empresas se encuentra directamente relacionada con ofrecer unas **condiciones adecuadas e interesantes** para éstas. Así, es necesario que las autoridades locales impulsen el territorio y lo sitúen como un destino atractivo, debiendo conjugar diferentes elementos. En el presente proyecto, el Ayuntamiento podrá configurar una **oferta integral a las empresas**, que conjugue el conjunto de atractivos que puede poner la ciudad a disposición de las organizaciones empresariales, que potencialmente puedan asentarse en León (suelo industrial, perfil de los profesionales, infraestructuras, etc.). Asimismo, se pondrá especial foco en la identificación de posibles empresas y en la vía de acceder a ellas.



Acciones para la puesta en marcha

- **Atracción de empresas:** análisis e identificación de empresas potenciales, con especial foco en las grandes (de forma que se genere el mayor número de puestos de trabajo posibles), diseño de un plan ad hoc para cada una de ellas, contacto con su estructura directiva, organización de misiones comerciales, etc.
- **Desarrollo de cuadernos de venta:** elaboración de cuadernos de venta a partir de un enfoque integral de las capacidades y características de la oferta de León (suelo industrial, infraestructuras, redes de telecomunicaciones, etc.) desarrollo de una estrategia de difusión a partir de la segmentación previa de empresas target, etc.
- **Participación en ferias y foros de promoción de la ciudad como destino empresarial.**



Destinatarios/Beneficiarios

- Empresas y PYMES
- Emprendedores



Agente responsable

- Ayuntamiento de León
- Ildefe/ LeonUp
- Empresas



Fuentes de financiación

- Financiación Pública:
- Ayuntamiento de León

Objetivo	2.2	Generar un mayor dinamismo empresarial
Línea acción	2.2.2	Apoyo a la atracción y creación de empresas
Proyecto	2.2.2.4	Programa de acompañamiento empresarial



Objetivo

Crear un **programa de acompañamiento y asesoramiento** al emprendedor, para mejorar la tasa de éxito empresarial y favorecer el autoempleo como medida de atracción y retención de talento.



Descripción

En el actual contexto social y económico de León, el **emprendimiento** adquiere un **papel fundamental** como medida de apoyo al autoempleo (pudiendo reducir la elevada tasa de paro local, superior a la media autonómica y nacional), y para la dinamización del tejido empresarial.

Existen diversos programas de asesoramiento a emprendedores a nivel local, autonómico y nacional, que no llegan a adaptarse a las necesidades reales del emprendedor local, o el asesoramiento se materializa en un recorrido temporal limitado que no cubre todas las fases de evolución del negocio.

Se propone la puesta en marcha de un **asesoramiento a emprendedores en fase semilla o start up (de cualquier sector) desde un enfoque integral del negocio** y de acompañamiento al emprendedor durante un periodo no inferior a 5 años o hasta que la empresa así lo requiera.

El asesoramiento podrá disponer de una parte presencial, mediante sesiones de coaching y online como herramienta de apoyo.

Paralelamente el **Ayuntamiento deberá activar programas de apoyo a la I+D+i**, para impulsar la formación en innovación. A este respecto, podría ser interesante la puesta en marcha de "**cheques de innovación**" para aquellas empresas y emprendedores que dispongan de una idea innovadora y el Ayuntamiento financie su puesta en marcha. Se debe tener en cuenta que las PYMES y emprendedores:

- No suelen tener los conocimientos especializados en infraestructuras de I+D, y de competencias de gestión de la innovación.
- No disponen de capacidad para contratar personal
- Pocas empresas disponen de fondos de innovación.

Para completar el asesoramiento puede ser interesante acogerse al programa de la EOI **Low Carbon Innovation**.



Acciones para la puesta en marcha

- **Definición del programa de asesoramiento presencial.** Planificación de las sesiones de coaching, requisitos de participación para emprendedores, delimitación de las plazas disponibles, presupuesto asignado por asesoramiento, desarrollo de materiales, etc. Se podrá dar prioridad a la participación en el programa de emprendedores que asocien sus iniciativas a yacimientos de empleo relacionados con la sostenibilidad, las energías renovables, las auditorías medioambientales, la rehabilitación energética y el ahorro de consumos.
- **Búsqueda de una plataforma online de asesoramiento.** Puede ser interesante la implementación de la tecnología "Learning Machine" para la búsqueda recomendada de información en la plataforma, la creación de un chat en la misma, entre otras cuestiones.
- **Definición de un programa de internacionalización de PYMES.** Para dar continuidad al programa de acompañamiento, en una fase posterior se podría poner en marcha un programa de asesoramiento a la internacionalización de pymes.
- **Cheque de innovación.** Este instrumento de financiación para pymes con ideas de negocio innovadoras busca reforzar la competitividad de la empresa local para realizar inversiones de I+D, contratación de personal especializado u ofrecer formación a sus empleados. Uno de los requisitos de este cheque puede ser que las empresas beneficiarias dediquen tiempo a formar a los estudiantes en innovación. Por ejemplo, dar charlas o simposios en los centros formativos y acudir a las actividades del centro de innovación y desarrollo empresarial.



Destinatarios/Beneficiarios

- Emprendedores
- Empresas y PYMES



Fuentes responsable

- Idefe
- Empresas y pymes



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- EDUSI
 - Fondos Feder
 - EOI - Programa operativo: EP - INTERREG V A España Portugal (POCTEP)

Objetivo	2.2	Generar un mayor dinamismo empresarial
Línea acción	2.2.3	Estímulo, apoyo y desarrollo de un ecosistema de innovación
Proyecto	2.2.3.1	Plataforma de inversión



Objetivo

Desarrollar un **canal de promoción empresarial y de atracción de inversión directa** a la economía de la ciudad.



Descripción

Desarrollo de una **plataforma para la promoción de inversiones empresariales de las PYMES y start ups leonesas**, que precisen financiación para poner en marcha o hacer crecer sus negocios.

Para el correcto funcionamiento de la plataforma, deberá existir un gestor de la misma que revise y valide la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio, así como que evalúe las necesidades de financiación demandadas.

Los criterios de viabilidad podrán ser:

- El concepto de negocio se basa en un proyecto creativo, cultural, solidario, participativo o tecnológico.
- El emprendedor dispone de una necesidad real de capital y no de obtención de ingresos.
- El emprendedor ha desembolsado capital en la empresa y conoce los riesgos del proceso de la operación.
- El emprendedor acredite solvencia técnica para liderar la puesta en marcha del proyecto y el levantamiento de capital.

La plataforma deberá disponer de un servicio de asesoramiento con el propósito de elaborar un plan de negocio que cumpla los estándares mínimos, una vez el emprendedor cumple con los criterios de viabilidad y solvencia técnica.



Acciones para la puesta en marcha

El desarrollo de la plataforma podrá realizarse en distintas fases.

Fase 1 – Desarrollo de jornadas de networking. El gestor de la plataforma podrá organizar jornadas de networking semestrales, consistentes en una presentación de los proyectos de emprendimiento (es recomendable la aplicación de la metodología elevator pitch) y una jornada de networking entre emprendedores y potenciales inversores.

- Para ello el gestor de la plataforma deberá realizar un estudio prospectivo de los potenciales inversores nacionales e internacionales que puedan estar interesados en los proyectos a presentar. Los inversores internacionales pueden conectarse a la jornada por video conferencia.

Fase 2 – Plataforma de inversión colectiva.

Búsqueda de una empresa para el desarrollo de una plataforma online de inversión colectiva (previa aprobación de la CNMV). El contenido de la plataforma podrá ser:

- Registro de inversores. Los potenciales inversores empresariales podrán ser profesionales (sociedades de capital riesgo, sociedades de capital semilla, business angels, family office, etc.) o personas físicas, generalmente locales que dispongan conocimientos económico-financieros y deseen diversificar su cartera de inversiones. Para el registro de estos últimos se deberá cumplir con los requisitos que exige la norma MIFID II, o la normativa vigente sobre activos/instrumentos financieros.
- Registro de emprendedores. Previa autorización del Plan de negocio por parte del gestor de la plataforma.
- Proyectos empresariales. En este apartado podrá aparecer en forma de listado el teaser o perfil ciego de todos los proyectos disponibles en busca de financiación.
- Calendario de eventos. Una idea complementaria a la plataforma sería la realización de roadshow de proyectos financiados a través de la plataforma con el propósito de animar a los inversores a formar parte de la comunidad inversora.



Destinatarios/Beneficiarios

- Empresas y PYMES
- Emprendedores



Agente responsable

- Ildefe
- Empresa adjudicataria del desarrollo de la plataforma de inversión colectiva



Fuentes de financiación

- Colaboración público – privada:
- EDUSI
- Modelo de ingresos de la plataforma

Objetivo	2.2	Generar un mayor dinamismo empresarial
Línea acción	2.2.3	Estímulo, apoyo y desarrollo de un ecosistema de innovación
Proyecto	2.2.3.2	Programa de impulso de la cultura innovadora



Objetivo

Generar un **ecosistema de innovación** en la ciudad de León a través de la formación y la educación de la ciudadanía.



Descripción

Para que León sea una economía más competitiva, es necesario el desarrollo de una **cultura basada en el conocimiento con base en el sistema educativo**. Para convertir el conocimiento en riqueza para la ciudad, es necesario habilitar los canales necesarios para traspasar de la teoría a la práctica a través de la innovación.

Existen diferentes experiencias en España que han incorporado la innovación en las escuelas, como es el caso de los programas desarrollados por la Ciudad Tecnológica Valnalón de Asturias, implementados en el sistema educativo. En estos programas se fomenta el desarrollo de la cultura innovadora a través de la implementación de técnicas de aprendizaje activo puestas en marcha con herramientas interactivas digitales.

De este modo, se propone que desde el Ayuntamiento de León se fomente el **desarrollo de una cultura innovadora a través del impulso de la innovación mediante la incorporación de técnicas y metodologías en las escuelas y centros municipales**, de manera que las herramientas TIC sean el medio para conseguir:

- La asimilación de las nuevas tecnologías entre los estudiantes, no como fin sino como una herramienta de aprendizaje.
- La concienciación del cambio tecnológico en todos los niveles, es decir, desde el institucional, empresarial, ciudadanos, etc.
- Eliminar la brecha tecnológica entre los estudiantes, ofreciendo las mismas posibilidades de aprendizaje para todos.



Acciones para la puesta en marcha

- **Acuerdo de colaboración con profesionales que han puesto en marcha iniciativas innovadoras en materia de innovación en centros formativos leoneses, para:**
 - Identificar posibles recursos dirigidos a los centros formativos para incorporar la innovación en la educación de los alumnos.
 - Concienciar a los profesores y padres de alumnos en la educación innovadora.
 - **Creación de un catálogo de herramientas para profesores (thinking tools).** Se propone identificar y crear un repositorio de técnicas y metodologías para profesores, con el fin de poner en marcha nuevas formas de enseñar/aprender. Por ejemplo, proyecto Smile & Learn (surgido en León), metodología para la incorporación de smartphones en la enseñanza, utilización de formación complementaria a la de clase a través de webinars, etc.
- **Programas de formación innovadora.** Desarrollar las capacidades emprendedoras de los escolares mediante actividades de gamificación y concursos. Se trata de aplicar la metodología "think outside the box", que busca desarrollar las capacidades de pensamiento creativo.
- **Programas de formación práctica.** Se propone que las empresas y los diferentes organismos impartan sesiones formativas prácticas en los colegios e institutos, con el propósito de acercar la realidad de una actividad de una empresa a los alumnos. De esta manera, los estudiantes podrán relacionar los conceptos teóricos con conceptos prácticos. Además, mediante este programa se podrá incidir en la alineación de los estudiantes en la realidad del mercado laboral local.



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanos
- Empresas y PYMES / Emprendedores
- Otros agentes



Agente responsable

- Ayuntamiento de León
- Colaboración con: Incibe y empresas



Fuentes de financiación

- Financiación pública
- EDUSI

Proyecto 2.1.1.1 Reforzar la función del Consejo de Dialogo Social

Planificación temporal de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Desarrollo del acuerdo de colaboración con el ECyL																			
Seguimiento del acuerdo de colaboración																			
Definición de itinerarios de orientación laboral																			
Desarrollo de itinerarios de orientación laboral																			
Intermediación laboral																			
Definición de programas formativos																			
Desarrollo de programas formativos																			
Indicadores de seguimiento del proyecto												Medición							
Nº estudios de prospección												Semestral							
Nº de personas atendidas												Mensual							
Nº de programas formativos impartidos												Mensual							
Tasa de éxito de incorporación al mercado laboral												Semestral							

Proyecto 2.1.1.2 Creación de un centro de servicios compartidos

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Estudio de necesidades de las empresas																			
Estudio del modelo de ingresos																			
Diseño de la plataforma																			
Desarrollo de la plataforma																			
Desarrollo del proyecto piloto de la plataforma																			
Ampliación de los usuarios de la plataforma																			
Incorporación de nuevos servicios																			
Indicadores de seguimiento del proyecto												Medición							
Nº de usuarios												Anual							
Nº de servicios ofrecidos												Anual							
Grado de satisfacción de los usuarios												Anual							

Proyecto 2.1.1.3 Formación en las profesiones con futuro en León

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Estudio de necesidades de digitalización de las empresas																			
Campaña de promoción de la digitalización empresarial																			
Desarrollo de seminarios/eventos de difusión																			
Definición del programa de diagnóstico digital de la pyme																			
Desarrollo de una web de autodiagnóstico digital de las empresas																			
Desarrollo del programa de diagnóstico digital																			
Acuerdos de colaboración con proveedores de herramientas de digitalización																			
Apoyo a las empresas para la implementación de herramientas TIC																			
Indicadores de seguimiento del proyecto												Medición							
Nº de CV volcados en la plataforma												Mensual							
Nº de empresas registradas												Mensual							
Nº de procesos de selección realizados												Trimestral							
Nº de vacantes cubiertas												Trimestral							

Proyecto 2.2.1.1 Impulso de la digitalización de la empresa local

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Estudio de necesidades de digitalización de las empresas																			
Campaña de promoción de la digitalización empresarial																			
Desarrollo de seminarios/eventos de difusión																			
Definición del programa de diagnóstico digital de la pyme																			
Desarrollo de una web de autodiagnóstico digital de las empresas																			
Desarrollo del programa de diagnóstico digital																			
Acuerdos de colaboración con proveedores de herramientas de digitalización																			
Apoyo a las empresas a la implementación de herramientas TIC																			

Indicadores de seguimiento del proyecto	Medición
% de empresas digitalizadas	Anual
Nº de seminarios	Semestral
Nº de actos de difusión	Semestral
Nº de visitantes de la web	Trimestral

Proyecto 2.2.1.2 Plan de economía circular y asesoramiento Low Carbon

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Acuerdo de colaboración con la EOI																			
Diagnóstico de situación de la ciudad en economía circular																			
Benchmark de ciudades con plan de economía circular																			
Desarrollo del plan de economía circular																			
Aplicación del plan de economía circular																			

Indicadores de seguimiento del proyecto	Medición
Nº de empresas asesoradas	Anual
Nº de buenas prácticas identificadas en León	N/A
Nº de ciudades con plan de economía circular	N/A

Proyecto 2.2.2.1 Centro de excelencia y desarrollo empresarial

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Definición/dimensionamiento del contenido del programa																			
Desarrollo de una web del centro de excelencia																			
Elaboración de un plan de difusión del centro																			
Desarrollo de las actividades del programa																			
Acuerdos de colaboración con entidades locales (investigaciones conjuntas, partners)																			

Indicadores de seguimiento del proyecto	Medición
Nº emprendedores en el centro	Semestral
Nº de acciones de promoción y difusión	Semestral
Nº de workshops y seminarios realizados	Trimestral
Nº de colaboraciones	Semestral

Proyecto 2.2.2.2 Promoción y dinamización del suelo industrial

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Estudio de viabilidad de ampliación del suelo industrial actual (polígono y parque tecnológico)																			
Puesta en marcha de acciones de promoción del suelo industrial disponible																			
Desarrollo de un catálogo/cuaderno de venta de localizaciones para empresas																			
Acuerdos de colaboración con ayuntamientos de Alfoz para ampliación del suelo industrial																			
Desarrollo de una estrategia de mejora del suelo industrial (urbanización/modernización)																			
Desarrollo de acciones para la agilización de trámites																			
Indicadores de seguimiento del proyecto												Medición							
Nº de acciones												Anual							
Nº de potenciales inversores												Semestral							
Nº de usuarios de trámites para compra de terreno industrial												Semestral							

Proyecto 2.2.2.3 Promoción de León como destino empresarial

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Análisis del perfil de empresas con posible localización en León																			
Identificación de suelo industrial disponible adaptado al perfil de éstas																			
Desarrollo de cuadernos de venta para la promoción de la ciudad empresarial																			
Elaboración de plan de acción para la asistencia a eventos, foros, etc.																			
Plan de acompañamiento a las nuevas empresas localizadas en León																			
Indicadores de seguimiento del proyecto												Medición							
Nº de inversores interesados en localizarse en León												Trimestral							
Nº de eventos y foros en los que participe León												Trimestral							
Nº de planes de acompañamiento a empresas realizados												Trimestral							

Proyecto 2.2.2.4 Programa de acompañamiento empresarial

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Búsqueda de localización de la oficina del programa de acompañamiento																			
Definición del contenido y alcance del programa de acompañamiento																			
Búsqueda de responsable del programa (gestor del programa)																			
Identificación del perfil de los potenciales asesorados																			
Diseño y aprobación de los cheques innovación																			
Puesta en marcha de los cheques innovación																			
Desarrollo de programas formativos para completar el asesoramiento																			
Plan de promoción y comunicación del programa																			
Seguimiento de los asesorados																			
Definición de un programa de internacionalización de PYMES																			
Puesta en marcha del programa de internacionalización																			
Indicadores de seguimiento del proyecto												Medición							
Nº de emprendedores interesados en la iniciativa												Semestral							
Nº de emprendedores asesorados												Trimestral							
Nº de programas formativos satisfechos												Semestral							

Proyecto 2.2.3.1 Plataforma de inversión

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Identificación de las necesidades de los emprendedores en la búsqueda de inversión																			
Desarrollo de jornadas de networking con inversores																			
Diseño de la página web de inversión																			
Desarrollo de la página web de inversión																			
Realización de roadshow con inversores																			
Ampliación de la página web, como canal de inversión																			

Indicadores de seguimiento del proyecto	Medición
Nº de inversores interesados en las empresas de León	Trimestral
Nº de jornadas de networking realizadas	Trimestral
Nº de empresas del programa invertidas	Semestral

Proyecto 2.2.3.2 Programa de impulso de la cultura innovadora

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Puesta en marcha de un observatorio de innovación en la ciudad																			
Definición de programas de formación innovadora																			
Plan de formación de profesores para la implementación de las TIC en el aula																			
Programas para el impulso de la formación práctica																			

Indicadores de seguimiento del proyecto	Medición
Nº de programas impartidos	Trimestral
Nº de alumnos por programa	Trimestral



1.3.

Turismo y marca ciudad

1. Definición y descripción de los proyectos

1.3. Turismo y marca ciudad

Objetivo	3.1	Potenciar la atracción turística sostenible de León, optimizando todo su potencial y apostando por los elementos únicos de la ciudad
Línea acción	3.1.1	Promoción de los activos y las características distintivas y únicas de León
Proyecto	3.1.1.1	Impulso al patrimonio y a la historia: huellas y señas de identidad de León



Objetivo

Difundir y dinamizar el patrimonio y la historia de León dentro de la oferta turística de la ciudad, vinculando a ésta con importantes activos de la tradición y valores de la sociedad española (idioma, templos, etc.).



Descripción

La **gran riqueza arquitectónica e histórica con la que cuenta León tiene un amplio potencial para actuar como reclamo turístico de las personas que visitan la ciudad**. De esta forma, se propone trabajar, por un lado, en los bienes inmuebles y, por otro lado, en elementos intangibles, todo ellos con gran arraigo en León.

En el primer caso, al ser la mayoría de bienes inmuebles de naturaleza privada (todos salvo la Muralla), será necesario articular un **acuerdo de colaboración** entre el Ayuntamiento y los titulares de los mismos al objeto de coordinar actuaciones y aunar sinergias en el desarrollo del presente proyecto. En esta línea, uno de los principales campos de actuación será la búsqueda de financiación.

En relación a los bienes intangibles, la línea de actuación principal estará orientada a lograr la **consolidación de su prestigio y reconocimiento nacional e internacional**, reforzando de esta forma su atractivo. Adicionalmente, este impulso derivará en fomentar el reconocimiento de dichos bienes intangibles a través de los premios y menciones que ofrecen en este ámbito diferentes entidades y organismos (UNESCO, Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital, etc.).



Acciones para la puesta en marcha

- **Mejora y rehabilitación continuas del patrimonio arquitectónico de la ciudad:** obras de acondicionamiento, reformas, embellecimiento y ornamentación de bienes inmuebles y equipamientos arquitectónicos (edificios, plazas, paseos, fuentes, fachadas, etc.).
- **Refuerzo del León Romano y de las Murallas de la ciudad:** organización de visitas guiadas por el Casco Antiguo (Ruta del León Romano), explicación de los rincones de origen romano, mantenimiento y recuperación de tramos de las Murallas, etc.

- **Promoción de la Catedral como buque insignia del patrimonio local:** consolidación de su importancia dentro de los bienes de culto católico de Europa, primer monumento declarado en España (1844), difusión de la importancia de las vidrieras, historia de su creación, etc.
- **Potenciación de la ciudad como cuna del parlamentarismo:** historia del surgimiento del parlamentarismo en 1188, conocimiento de los Tres Estados y del modelo de gobierno y administración, Claustro de San Isidoro, etc.



Destinatarios/Beneficiarios

- Visitantes/Turistas



Agente responsable

- Ayuntamiento de León
- Cabildo Catedralicio
- Cabildo Colegial de Canónigos de San Isidoro de León



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
 - Junta de Castilla y León
 - Diputación de León
 - Ayuntamiento de León
- Financiación privada:
- Cabildo Catedralicio
 - Cabildo Colegial de Canónigos de San Isidoro de León

Objetivo	3.1	Potenciar la atracción turística sostenible de León, optimizando todo su potencial y apostando por los elementos únicos de la ciudad
Línea acción	3.1.1	Promoción de los activos y las características distintivas y únicas de León
Proyecto	3.1.1.2	Consolidación de la gastronomía como punta de lanza de la oferta turística local



Objetivo

Situar la **gastronomía como núcleo central de la oferta turística de León**, avanzando hacia su profesionalización, máxima calidad y excelencia.



Descripción

León se ha situado en el año 2018 en el escaparate nacional de la gastronomía, presentándose como la **Capital Española de la Gastronomía**. La consecución de este hito, a través del trabajo intenso, ilusionado y **coordinado de todos los agentes públicos y privados de la ciudad**, ha supuesto un punto de inflexión para la gastronomía en relación a su rol dentro de la oferta turística local.

De esta forma, la puesta en marcha de las actividades e iniciativas vinculadas con dicho galardón serán la punta de lanza de este proyecto, si bien se verán complementadas con otro conjunto de acciones encaminadas a consolidar la gastronomía como un ámbito clave para el turismo de la ciudad en el **largo plazo**.

Todas las actividades se encuentran encaminadas a ofrecer un **mayor grado de profesionalización del sector, orientado a aumentar la calidad de la oferta, de forma alineada con los proyectos de otras palancas de competitividad** (especialmente, calidad de vida y desarrollo económico).



Acciones para la puesta en marcha

- **Desarrollo de la Capitalidad Española de la Gastronomía 2018** (León, manjar de reyes): puesta en marcha de las iniciativas y acciones contenidas en la candidatura presentada por León a este galardón (recogidos en el apartado de "Propuesta de actividades 2018" del dossier presentado).
- **Ampliación de la oferta formativa vinculada con la hostelería** existente en la ciudad, a través de un aumento y una especialización de los servicios prestados por la Escuela Municipal Carlos Cidón, el Centro de FP y el Centro SAPER de nuevas técnicas de pastelería.

- **Impartición de formación a los profesionales del sector:** homologación de estudios oficiales (grados medios y grados superiores) en distintas materias (cocina y gastronomía, dirección de servicios de restauración, dirección de cocina), organización de cursos de especialización, impartición de formación continua y formación para el empleo y oferta de becas y prácticas.
- **Potenciación de estándares de calidad comunes a todo el sector:** creación de una guía de buenas prácticas, lanzamiento de premios al mejor servicio, realización de reuniones de unificación y difusión de criterios/pautas, etc.



Destinatarios/Beneficiarios

Visitantes/Turistas



Agente responsable

- Ayuntamiento de León
- Asociaciones de hostelería y turismo
- Establecimientos hosteleros



Fuentes de financiación

Financiación pública:

- Junta de Castilla y León
- Ayuntamiento de León

Financiación privada:

- Asociaciones de hostelería y turismo
- Establecimientos hosteleros

Objetivo	3.1	Potenciar la atracción turística sostenible de León, optimizando todo su potencial y apostando por los elementos únicos de la ciudad
Línea acción	3.1.1	Promoción de los activos y las características distintivas y únicas de León
Proyecto	3.1.1.3	Promoción de la riqueza y la diversidad de la cultura local

Objetivo

Visibilizar la cultura leonesa, su variedad y riqueza como un activo clave y atractivo para las personas visitantes

Descripción

León cuenta con más de 20 siglos de historia, vinculados a sus orígenes y cultura. Ésta se encuentra reforzada por la presencia de diferentes activos intangibles que han ido surgiendo y consolidándose a lo largo de los años, haciendo de la oferta cultural de León una propuesta atractiva, amplia y diferente.

En la actualidad, se identifica un **potencial de crecimiento de la asociación turismo-cultura**, a partir del trabajo individualizado de cada ámbito en que se divide el mismo. Y es que, precisamente, la coordinación en su despliegue y la homogenización de su desarrollo serán dos claves de éxito del presente proyecto.

Acciones para la puesta en marcha

- **Creación de itinerarios de las letras:** puesta en marcha de visitas guiadas y paseos teatralizados que conecten los puntos vinculados con escritores locales de referencia, ornamentación y explicación de las viviendas donde residían, etc.
- **Potenciación de la Semana Santa:** explotación de su condición de Fiesta de Interés Turístico Internacional, creación de paquetes turísticos ad hoc, creación de experiencias en colaboración con las cofradías, difusión del museo de Semana Santa, etc.
- **Creación de una red de coordinación de centros culturales y espacios escénicos y artísticos:** creación de la Red de Centros de Arte y Cultura de León, coordinación en la programación, vinculación de cada centro con la imagen corporativa de la red, homogenización de experiencias, comercialización de paquetes conjuntos, integración de los museos en la Red Digital de Colecciones de Museos de España, etc.
- **Puesta en marcha de acciones de apoyo a manifestaciones artísticas:** generación de espacios de creación artística, organización de festivales y jornadas vinculadas con el ámbito artístico, colaboración entre las distintas Áreas municipales para la dinamización de las actividades artísticas, etc.

- **Impulso a la agenda local de eventos y actividades en torno al Auditorio:** creación de una programación anual de actividades orientada a albergar en el Auditorio eventos y actividades los 365 días del año, firma de acuerdos con programadores culturales, etc.
- **Dinamización del sector cultural-empresarial del territorio:** organización de actividades de networking entre empresas del sector cultural, apoyo en la comercialización de paquetes turísticos de carácter cultural, etc.
- **Atracción de eventos de reconocido prestigio y difusión pública:** organización de eventos musicales y culturales de referencia aprovechando las infraestructuras de grandes aforos existentes, apuesta por los personajes leoneses de referencia nacional, etc.
- **Potenciación del turismo idiomático:** firma de acuerdo con universidades extranjeras para el envío de estudiantes interesados en el aprendizaje del español, organización de cursos y actividades en español para extranjeros, comunicación e impulso a León como ciudad clave en el origen del español, etc.

Destinatarios/Beneficiarios

- Visitantes
- Empresas

Agente responsable

- Ayuntamiento de León
- Diputación de León
- Centros culturales y de arte
- Empresas y PYMES
- Asociaciones de hostelería y turismo
- Universidad de León
- Junta Mayor de Cofradías

Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Junta de Castilla y León
 - Diputación de León
 - Ayuntamiento de León
 - Universidad de León
- Financiación privada:
- Centros culturales y de arte
 - Empresas
 - Patrocinadores

Objetivo	3.1	Potenciar la atracción turística sostenible de León, optimizando todo su potencial y apostando por los elementos únicos de la ciudad
Línea acción	3.1.2	Orientación del turismo hacia el exterior, con un triple foco: provincial, nacional e internacional
Proyecto	3.1.2.1	Creación del eje León-provincia a partir de un enfoque verde



Objetivo

Conectar el turismo urbano con el turismo natural, situando la ciudad como eje vertebrador y alargando la estancia de los visitantes.



Descripción

La provincia de León se sitúa como una de las regiones líderes en Europa en el ratio de kilómetros cuadrados de espacios naturales protegidos, concentrando, entre otros, el Parque Nacional y Regional de Picos de Europa, Monumentos naturales (Lago de la Baña, Lago de Truchillas y las Médulas), Espacios Naturales No Declarados (Hoces de Vegacervera, etc.) y Lugares de Importancia Comunitaria (Omañas, Lagunas de los Oteros, Riberas de ríos, etc.).

Asimismo, es destacable el reciente certificado Biosphere Destination que ha recibido León como destino sostenible.

El presente proyecto busca conectar lo urbano con lo rural/natural, acercando la riqueza natural de la provincia a todos los visitantes de la ciudad e impulsando una duración más larga de su estancia en ésta, gracias a la variedad de recursos naturales.

De esta forma, se incluye dentro de la oferta turística de León una **simbiosis perfecta entre tradición urbana y naturaleza, mejorando y complementando el atractivo de la ciudad para los visitantes.**



Acciones para la puesta en marcha

- **Definición de paquetes turísticos combinados ciudad-medio rural:** articulación de experiencias ciudad-medio rural, coordinación con la Diputación y operadores y agentes privados para la adecuación de infraestructuras y establecimientos (posibilitar la custodia del material deportivo, por ejemplo, disposición de candados para bicis en hoteles y restaurantes, etc.), desarrollo de un Plan de turismo natural vertebrado en torno a la ciudad de León, etc.
- **Potenciación de la riqueza natural de la provincia** (Reservas de la Biosfera, cuevas, etc.): adecuación de los espacios naturales a la afluencia de visitantes, garantía de sostenibilidad y conservación natural de los espacios, elaboración de guías y soportes como reclamo de los espacios naturales, etc.



Destinatarios/Beneficiarios

- Visitantes/Turistas



Agente responsable

- Ayuntamiento de León
- Diputación de León
- Empresas y PYMES



Fuentes de financiación

Financiación pública:

- Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural
- Fondo Europeo de Desarrollo Regional
- Junta de Castilla y León
- Diputación de León
- Ayuntamiento de León

Financiación privada:

- Empresas

Objetivo	3.1	Potenciar la atracción turística sostenible de León, optimizando todo su potencial y apostando por los elementos únicos de la ciudad
Línea acción	3.1.2	Orientación del turismo hacia el exterior, con un triple foco: provincial, nacional e internacional
Proyecto	3.1.2.2	Aprovechamiento del empuje del deporte como activo de atracción de visitantes nacionales e internacionales



Objetivo

Impulsar el deporte como un sector destacado dentro de la oferta turística y de atracción de visitantes a través del impulso de los deportistas locales



Descripción

León ha desarrollado en los últimos años una **apuesta por el deporte**, manifestada, por ejemplo, en la puesta en marcha en 2010 de un Centro de Alto Rendimiento (CAR). Asimismo, la presencia en la ciudad de deportistas de renombre, como la gimnasta Carolina Rodríguez, pueden suponer un **impulso a la consideración del deporte como un nuevo atractivo a incorporar en la oferta turística de León**.

Asimismo, el auge que está experimentando el fútbol, con la participación de la Cultural y Deportiva Leonesa en la división de plata de liga, es otro de los motores que deben impulsar la potenciación del deporte como activo de atracción y el despliegue del presente proyecto.



Acciones para la puesta en marcha

- **Desarrollo de estrategias de atracción en nuevos mercados vinculados con los patrocinadores y propietarios de la Cultural y Deportiva Leonesa** (Asia, etc.): campaña de promoción exterior en países y regiones vinculadas con patrocinadores, comercialización de paquetes turísticos con otros ámbitos de la oferta de León (gastronomía, etc.), etc.
- **Aprovechamiento de los soportes y plataformas vinculadas con el fútbol:** proyección del fútbol por televisión a nivel nacional e internacional, etc.
- **Optimización del Centro de Alto Rendimiento de Deportistas** (CAR): organización de actividades, cursos y eventos, alianzas con equipos y federaciones nacionales para su visita y utilización de las instalaciones, etc.
- **Impulso al Foros y eventos relacionados con el deporte:** lanzamiento de una campaña de difusión, implicación de los deportistas locales, consecución de patrocinios por parte de empresas privadas, etc.

- **Creación de programas de atracción de federaciones deportivas de ámbito nacional e internacional**, para su visita en periodos de entrenamiento y preparación de temporadas: identificación de interlocutores y público objetivo, creación de alianzas con los mismos, etc.
- Reconocimiento del título honorífico **Embajadores de León** a personas de reconocido prestigio y relacionadas con el deporte que abanderen y promocionen el turismo en León.
- Fomento de la **formación** relacionada con el deporte.
- Apoyo de iniciativas que persigan la **atracción de deportistas de élite**.
- Difusión de la **lucha leonesa** como deporte autóctono.



Destinatarios/Beneficiarios

- Visitantes
- Entidades y federaciones deportivas



Agente responsable

- Ayuntamiento de León
- Diputación de León
- Empresas y PYMES



Fuentes de financiación

Financiación pública:

- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
- Junta de Castilla y León
- Diputación de León
- Ayuntamiento de León
- Federaciones deportivas

Financiación privada:

- Empresas

Objetivo	3.1	Potenciar la atracción turística sostenible de León, optimizando todo su potencial y apostando por los elementos únicos de la ciudad
Línea acción	3.1.2	Orientación del turismo hacia el exterior, con un triple foco: provincial, nacional e internacional
Proyecto	3.1.2.3	Mejora de las infraestructuras para la atracción y recepción de turistas

Objetivo

Optimizar las infraestructuras de transporte existente y desarrollar otras complementarias al objeto de acercar León a nuevos mercados potenciales de ámbito nacional e internacional

Descripción

La capacidad de acoger y recibir a visitantes de otros lugares de España y del mundo se encuentra directamente relacionada con la existencia de una red de infraestructuras que permite una alta conectividad de León con dichos lugares. Asimismo, la oferta de establecimientos hoteleros y su categoría tiene un impacto clave en el perfil de turistas que se acercan a la ciudad.

En este contexto, la **optimización de las infraestructuras de transporte y alojamiento existentes en la actualidad** y el desarrollo de otras nuevas debe incorporarse como una línea de actuación en el marco del impulso al turismo local. Para ello, en el presente proyecto se pone el foco en dos de las grandes infraestructuras existentes en la ciudad (el AVE y el Aeropuerto) y en la capacidad y categoría hotelera.

Acciones para la puesta en marcha

- **Análisis del potencial del Aeropuerto para la atracción de visitantes de otras geografías, especialmente de ámbito internacional:** estudio de demanda y crecimiento potencial del aeropuerto, firma de acuerdos con Aena para la mejora de servicios, estudio de mercado de posibles compañías aéreas, mejora de la conexión Aeropuerto-ciudad, etc.
- **Desarrollo de una estrategia de ampliación de la capacidad hotelera, sobre todo de establecimientos de categorías altas** (4 y 5 estrellas): facilitación de trámites para la instalación de nuevos hoteles, creación de una estrategia de atracción de grandes cadenas hoteleras, etc.

- **Impulso a la comercialización de paquetes turísticos vinculados con el ferrocarril** (en especial, el AVE): firma de acuerdos con Renfe para la creación y comercialización de paquetes ad hoc, combinación de diferentes ferrocarriles para la conexión León-provincia (dentro del proyecto de potenciación de la combinación ciudad-naturaleza), creación de una campaña de publicidad en el AVE, en rutas y ciudades seleccionadas, etc.

Destinatarios/Beneficiarios

- Visitantes/Turistas
- Empresas y PYMES

Agente responsable

- Junta de Castilla y León
- Ayuntamiento de León
- Renfe
- Aena

Fuentes de financiación

- Financiación pública:
 - Aena
 - Renfe
 - Ayuntamiento de León
- Financiación privada:
 - Empresas

Objetivo	3.1	Potenciar la atracción turística sostenible de León, optimizando todo su potencial y apostando por los elementos únicos de la ciudad
Línea acción	3.1.3	Potenciación del Camino de Santiago e impulso a su gestión, conservación y mejora continua
Proyecto	3.1.3.1	Aprovechamiento de la ubicación de León dentro del Camino de Santiago y explotación de las oportunidades vinculadas con éste



Objetivo

Explotar el **potencial del Camino de Santiago** y la **privilegiada situación geográfica** con la que cuenta la ciudad.



Descripción

La provincia de León cuenta con, aproximadamente, 235 kilómetros del Camino de Santiago. En total, son siete las rutas que unen León y Santiago, conectando todas ellas con el Camino Francés, el más conocido, Patrimonio de la Humanidad y tesoro apreciadísimo del sentir leonés. En este contexto, la situación geográfica de León es privilegiada, al situarse en un punto neurálgico del Camino Francés. Además, la riqueza patrimonial vinculada con la devoción jacobea, refuerzan a la ciudad como un punto clave.

Por todo ello, **León debe explotar al máximo el potencial que le ofrecen todos estos factores**, buscando acercar a los peregrinos a la ciudad en dos dimensiones: durante su Camino y, posteriormente, de vuelta como turistas que se acercan expresamente a la ciudad.

Adicionalmente, en el marco de la reciente creación de la Asociación de Municipios del Camino de Santiago (AMCS), León debe aspirar a convertirse en el **municipio de referencia en la gestión, acogida y excelencia**.



Acciones para la puesta en marcha

- Diseño de una **estrategia de fidelización de peregrinos** para su retorno a León como turistas.
- **Adecuación de itinerarios peatonal y ciclista seguros y rehabilitación de inmuebles en su recorrido:** desarrollo de un Plan de mantenimiento, conservación y mejora del Camino, incorporación de señalética actualizada, etc.
- Elaboración de un **protocolo de atención a peregrinos para establecimientos**.



Destinatarios/Beneficiarios

- Peregrinos



Agente responsable

- Ayuntamiento de León
- Diputación de León
- Empresas y PYMES
- Establecimientos hosteleros



Fuentes de financiación

Financiación pública:

- Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural
- Fondo Europeo de Desarrollo Regional
- Junta de Castilla y León
- Diputación de León
- Ayuntamiento de León
- Asociación de Municipios del Camino de Santiago

Objetivo	3.2	Impulsar la marca ciudad como activo fundamental de León en su posicionamiento, imagen y prestigio, tanto interno como externo
Línea acción	3.2.1	Creación de una nueva marca global para León que aglutine otras específicamente vinculadas con sectores concretos de la ciudad
Proyecto	3.2.1.1	Definición de la estrategia global de marca ciudad



Objetivo

Crear una **marca ciudad de carácter global**, vinculada con el **conjunto de la ciudad**, más allá de ámbitos o sectores específicos



Descripción

La creación y desarrollo de una 'marca ciudad' colabora en el **impulso de la posición de mercado de una ciudad en varios aspectos** como son el turismo, la inversión o el comercio, simplemente porque esta conexión con la esencia de sus **valores, cultura, historia o personalidad**, la diferencian de otras urbes y le otorgan identidad propia.

Además, es preciso tener en cuenta que los atributos de la población, que al tiempo es parte de su público objetivo, crean un entorno único en cada urbe que hace imprescindible acudir a la estrategia clásica de diferenciación, para aportar un beneficio acorde a la identidad y factores singulares.

Es por esto que para configurar **una 'marca ciudad' exitosa para León**, para su elección y desarrollo, debe hacerse **confluir el enfoque económico, cultural y social**, lo que, como consecuencia, también tendrá un efecto beneficioso en la estimulación del turismo.

En esta línea, **ante la variedad de marcas** que en los últimos años han ido creándose (León, cuna del parlamentarismo; León está de moda; León, manjar de Reyes, etc.), es **necesario crear una master Brand que**, abstrayéndose de ámbitos específicos, **se asocie con la ciudad en su conjunto**.



Acciones para la puesta en marcha

- Creación de un **grupo de trabajo para impulsar sinergias intersectoriales y acciones conjuntas**: constitución de un grupo de trabajo transversal para la definición de la marca ciudad, creación de una única marca ciudad (marca paraguas), puesta en marcha de un proceso de participación y contraste con la ciudadanía para su implicación y asimilación de la marca, etc.

- **Diseño del modelo de gobernanza del posicionamiento global de la ciudad**: celebración de sesiones de trabajo periódicas, creación de un Cuadro de Mando Integral para el seguimiento de la nueva marca ciudad, creación de un proceso de adaptación a eventuales cambios e incidencias, elaboración de un plan de comunicación interno entre agentes locales para la compartición y asimilación de la nueva marca ciudad, etc.



Destinatarios/Beneficiarios

- Empresas y PYMES
- Ciudadanos
- Administraciones Públicas



Agente responsable

- Ayuntamiento de León



Fuentes de financiación

- Financiación pública
- Ayuntamiento de León

Objetivo	3.2	Impulsar la marca ciudad como activo fundamental de León en su posicionamiento, imagen y prestigio, tanto interno como externo
Línea acción	3.2.1	Creación de una nueva marca global para León que aglutine otras específicamente vinculadas con sectores concretos de la ciudad
Proyecto	3.2.1.2	Diseño e implantación del nuevo posicionamiento, en su eje interno y externo

Objetivo

Desplegar el posicionamiento de León en el ámbito turístico, permitiendo **implementar y consolidar la nueva marca ciudad**

Descripción

El despliegue de la nueva marca ciudad debe estar acompañado por el **diseño del posicionamiento de León, en su dimensión interna y externa**. De esta forma, la puesta en marcha de líneas de acción en diferentes materias permitirá desplegar e implementar la nueva marca ciudad.

Así, el progreso y la imagen irán de la mano, porque una imagen positiva es el resultado del trabajo aplicado que genera desarrollo. Tomando todo esto en consideración, desarrollar un proyecto que tenga en cuenta una estrategia que combine estos elementos es la garantía que asegura la **consecución de beneficios, tanto a nivel nacional como internacional para la ciudad**.

Acciones para la puesta en marcha

- Puesta en marcha de una **nueva página web municipal**: modernización de la página web actual con un diseño visual y atractivo, habilitación de formato web responsive, creación de canales de interacción con la ciudadanía, potenciación de la participación ciudadana (incorporación de encuestas, etc.), etc.
- Preparación y presentación de una **candidatura a un Premio Nacional y/o Europeo**: selección de un ámbito en el que competir (cultura, historia, patrimonio, limpieza, etc.), creación de un grupo de trabajo transversal, preparación de la candidatura, impulso a la unidad de acción con los diferentes agentes clave, etc.
- Gestión y promoción de **patrocinios en diferentes ámbitos** (equipos deportivos locales, medios de transporte estratégicos, etc.): creación de un plan de patrocinio, identificación de agentes clave, etc.
- Impulso de León como **escenario de películas y series**: impulso a la oficina León Film Commission, puesta en marcha de actividades de networking, identificación de series/películas y escenarios potenciales, etc.

- Dinamización de **eventos ciudadanos** como fortalecimiento del orgullo de pertenencia: organización de eventos en las calles y plazas, implicación de las asociaciones vecinales en su desarrollo, etc.
- Puesta en marcha de **premios con los que se asocien nuevos valores de la marca ciudad**: apoyo a jóvenes (diseñadores, creativos, emprendedores...), etc.
- Impulso a un **pacto entre empresas sectoriales**: otorgamiento de un sello de colaboración con el Ayuntamiento, puesta en marcha de una oferta de beneficios de diversa índole (fiscales, etc.) a las empresas asociadas, etc.
- Creación de la **figura de "Embajador deportivo de León"**: designación de deportistas locales como Embajadores, planificación de visitas a centros escolares, elaboración de una campaña de difusión de la condición de Embajador en eventos deportivos nacionales, etc.
- Implicación en **redes nacionales y europeas de ciudades**: incorporación a redes europeas de ciudades vinculadas con sectores clave de la ciudad (gastronomía, turismo, Camino de Santiago, Smart City, etc.), celebración de reuniones y sesiones de trabajo, etc.

Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanos
- Empresas y PYMES
- Operadores turísticos
- Otros agentes
- Visitantes/turistas

Agente responsable

- Ayuntamiento de León

Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Ayuntamiento de León
- Financiación privada:
- Patrocinadores
 - Empresas

Objetivo	3.2	Impulsar la marca ciudad como activo fundamental de León en su posicionamiento, imagen y prestigio, tanto interno como externo
Línea acción	3.2.2	Desarrollo y despliegue de la nueva marca ciudad
Proyecto	3.2.2.1	Diseño de una nueva imagen corporativa



Objetivo

Generar una **nueva imagen corporativa** para **mejorar la percepción de León** por parte del público objetivo, creando elementos identificativos que sean compartidos y asimilados por la ciudadanía local



Descripción

El presente proyecto supone la última actividad necesaria para el impulso a la marca ciudad, teniendo como objeto principal la **creación de una nueva imagen corporativa que asocie el conjunto de elementos de la ciudad con la nueva marca**. En concreto, el concepto de imagen corporativa se encuentra vinculado a la **forma en que el público percibe la ciudad, asociándola a determinados valores**.

Así, esta imagen corporativa cuenta con **diferentes elementos** que van orientados a lograr una buena percepción, siendo los más representativos el logo y el eslogan.



Acciones para la puesta en marcha

- **Creación de los elementos clave de la imagen corporativa:** creación de un logotipo y un eslogan que dé respuesta a la nueva marca ciudad (marca paraguas), creación de merchandising de venta, adaptación de la documentación, cartelería y demás soportes, creación de un elemento de mobiliario urbano reconocible y distintivo de la ciudad en su conjunto, etc.
- **Lanzamiento de una campaña de publicidad para dar a conocer la nueva imagen corporativa:** desarrollo de campañas de publicidad exterior y street marketing en León, publicación de reportajes en medios de comunicación, puesta en marcha de campañas de información institucional local y nacional, etc.



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanos
- Empresas y PYMES
- Operadores turísticos
- Otros agentes
- Visitantes/turistas



Agente responsable

- Ayuntamiento de León



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Ayuntamiento de León

Proyecto
3.1.1.1
Impulso al patrimonio y a la historia: huellas y señas de identidad de León

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Mejora y rehabilitación continuas del patrimonio arquitectónico de la ciudad																			
Impulso al León Romano y a las Murallas de la ciudad																			
Promoción de la Catedral como buque insignia del patrimonio local																			
Potenciación de la ciudad como cuna del parlamentarismo																			

Indicadores de seguimiento del proyecto	Medición
Presupuesto destinado a obras de mejora y rehabilitación	Anual
Nº de actividades celebradas	Anual
Nº de visitantes	Anual
Nº de visitantes a los lugares vinculados (Real Colegiata de San Isidoro, etc.)	Anual

Proyecto
3.1.1.2
Consolidación de la gastronomía como punta de lanza de la oferta turística local

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Ampliación de la oferta formativa vinculada con la hostelería																			
Impartición de formación a los profesionales del sector																			
Potenciación de estándares de calidad comunes a todo el sector																			

Indicadores de seguimiento del proyecto	Medición
Nº de nuevos cursos/programas	Anual
Nº de actividades formativas celebradas	Anual
Nº de establecimientos implicados	Anual

Proyecto
3.1.1.3
Promoción de la riqueza y la diversidad de la cultura local

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Creación de itinerarios de las letras																			
Potenciación de la Semana Santa																			
Creación de una red de coordinación de centros culturales y espacios escénicos y artísticos																			
Puesta en marcha de acciones de apoyo a manifestaciones artísticas																			
Impulso a la agenda local de eventos y actividades en torno al Auditorio																			
Dinamización del sector cultural-empresarial del territorio																			
Atracción de eventos de reconocido prestigio y difusión pública																			
Potenciación del turismo idiomático																			

Indicadores de seguimiento del proyecto	Medición
Nº de itinerarios puestos en marcha	Anual
Nº de visitantes	Anual
Nº de centros y espacios asociados	Anual
Nº de iniciativas puestas en marcha	Anual
% de ocupación del Auditorio	Mensual
Nº de empresas implicadas	Anual
Nº de grandes eventos celebrados	Anual
Número de visitantes vinculados con el turismo idiomático	Anual

Proyecto 3.1.2.1 Creación del eje León-provincia a partir de un enfoque verde

Planificación de las actividades	2018				2019				2020										
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	21	22	23	24	25	26	27
Definición de paquetes turísticos combinados ciudad-medio rural																			
Potenciación de la riqueza natural de la provincia (Reservas de la Biosfera, cuevas, etc.)																			
Indicadores de seguimiento del proyecto																	Medición		
Nº de paquetes creados																	Anual		
Nº de visitantes en el ámbito rural																	Anual		

Proyecto 3.1.2.2 Aprovechamiento del empuje del deporte como activo de atracción de visitantes nacionales e internacionales

Planificación de las actividades	2018				2019				2020										
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	21	22	23	24	25	26	27
Desarrollo de estrategias de atracción en nuevos mercados vinculados con los patrocinadores y propietarios de la Cultural y Deportiva Leonesa (Asia, etc.):																			
Aprovechamiento de los soportes y plataformas vinculadas con el fútbol																			
Optimización del Centro de Alto Rendimiento de Deportistas (CAR)																			
Impulso al Foro Internacional del Deporte Ciudad de León																			
Creación de programas de atracción de federaciones deportivas, para su visita en periodos de entrenamiento y preparación de temporadas																			
Indicadores de seguimiento del proyecto																	Medición		
Nº de visitantes de nuevos mercados																	Anual		
Grado de proyección internacional																	Anual		
Nº de actividades organizadas en el CAR																	Anual		
Nº de patrocinadores																	Anual		
Nº de federaciones implicadas																	Anual		

Proyecto 3.1.2.3 Mejora de las infraestructuras para la atracción y recepción de turistas

Planificación de las actividades	2018				2019				2020										
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	21	22	23	24	25	26	27
Análisis del potencial del Aeropuerto para la atracción de visitantes de otras geografías, especialmente de ámbito internacional																			
Desarrollo de una estrategia de ampliación de la capacidad hotelera, sobre todo de establecimientos de categorías altas (4 y 5 estrellas)																			
Impulso a la comercialización de paquetes turísticos vinculados con el ferrocarril (en especial, el AVE)																			
Indicadores de seguimiento del proyecto																	Medición		
Nº de actuaciones de análisis desplegadas																	Anual		
Nº de nuevos hoteles de 4 y 5 estrellas																	Anual		
Nº de pasajeros registrados en la estación del AVE																	Anual		

Proyecto 3.1.3.1 Aprovechamiento de la ubicación de León dentro del Camino de Santiago y explotación de las oportunidades vinculadas con éste

Planificación de las actividades	2018				2019				2020											
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	21	22	23	24	25	26	27	
Diseño de una estrategia de fidelización de peregrinos para su retorno a León como turistas																				
Adecuación de itinerarios peatonal y ciclista seguros y rehabilitación de inmuebles en su recorrido																				
Elaboración de un protocolo de atención a peregrinos para establecimientos																				
Indicadores de seguimiento del proyecto																		Medición		
Nº de peregrinos fidelizados																		Anual		
Presupuesto destinado a obras de adecuación del Camino																		Anual		
Nº de establecimientos adheridos																		Anual		

Proyecto 3.2.1.1 Definición de la estrategia global de marca ciudad

Planificación de las actividades	2018				2019				2020											
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	21	22	23	24	25	26	27	
Creación de grupo de trabajo para crear sinergias intersectoriales y acciones conjuntas																				
Diseño del modelo de gobernanza del posicionamiento global de la ciudad																				
Indicadores de seguimiento del proyecto																		Medición		
Nº de sesiones de trabajo celebradas																		Mensual		
Grado de satisfacción de los participantes																		Anual		

Proyecto 3.2.1.2 Diseño e implantación el nuevo posicionamiento, en su eje interno y externo

Planificación de las actividades	2018				2019				2020											
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	21	22	23	24	25	26	27	
Puesta en marcha de una nueva página web municipal																				
Preparación y presentación de una candidatura a un Premio Europeo																				
Gestión y promoción de patrocinios en diferentes ámbitos (equipos deportivos locales, medios de transporte estratégicos, etc.)																				
Impulso de León como escenario de películas/series																				
Dinamización de eventos ciudadanos como fortalecimiento del orgullo de pertenencia																				
Puesta en marcha de premios que se asocien nuevos valores de la marca-ciudad																				
Impulso a un pacto entre empresas sectoriales																				
Creación de la figura de "Embajador deportivo de León"																				
Implicación en redes nacionales y europeas de ciudades																				
Indicadores de seguimiento del proyecto																		Medición		
Nº de visitas registradas																		Semestral		
Nº de candidaturas presentadas																		Bienal		
Presupuesto destinado a patrocinios deportivos																		Anual		
Nº de películas/series rodadas																		Anual		
Nº de eventos organizados																		Anual		
Nº de ediciones celebradas																		Anual		
Nº de empresas vinculadas																		Anual		
Nº de embajadores nombrados																		Anual		
Nº de redes de ciudades de las que es miembro León																		Anual		

Proyecto 3.2.1.3 Diseño de una nueva imagen corporativa

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Creación de los elementos clave de la imagen corporativa																			
Lanzamiento de una campaña de publicidad para dar a conocer la nueva imagen corporativa																			

Indicadores de seguimiento del proyecto	Medición
Grado de aceptación de la nueva marca corporativa	Mensual
Nº de actuaciones puestas en marcha	Mensual



1.4.

Infraestructuras y conectividad

1. Definición y descripción de los proyectos

1.4. Infraestructuras y conectividad

Objetivo	4.1	Convertir a León en una Green City y posicionarla como referente
Línea acción	4.1.1	Fomento del transporte público y la movilidad sostenible
Proyecto	4.1.1.1	Implementación de la adaptación del PMUS

Objetivo

Mejorar la movilidad en general y potenciar **formas de desplazamiento más sostenibles** (transporte colectivo, bicicleta y a pie) reduciendo el empleo del vehículo privado y mejorando el medio ambiente urbano y la calidad de vida de los habitantes de León, adaptando las medidas del anterior PMUS a la situación actual.

Descripción

Este proyecto contempla que desde el Ayuntamiento de León se acometa la **realización e implementación de un nuevo PMUS** adaptado a la situación actual, siendo el anterior Plan de Movilidad Urbana Sostenible del año 2009. Esta medida ya se encuentra en proceso por parte de Consistorio.

Los aspectos críticos de esta adaptación son la **conversión del centro de León en una ciudad sostenible** donde predominen los desplazamientos **a pie y en bicicleta** y donde se consiga la mejora efectiva del servicio de transporte público urbano. Para lograr esto último será clave la **renovación de las concesiones de los transportes** que tendrá lugar en 2019 (transporte interurbano) y en 2021 (transporte urbano)

Además, este proyecto está alineado con el proyecto de creación de una autoridad única de transporte (consorcio de transporte metropolitano)

Acciones para la puesta en marcha

- Fomento y promoción de la **marca León, como ciudad paseable y sostenible**.
- Campañas de promoción, educación y sensibilización de la **movilidad sostenible**.
- Medidas de **calmado de tráfico y peatonalización**: continuar con la creación de zonas 30, regulación de la velocidad en el centro urbano, refuerzo del casco histórico como "zona accesible y sin coches".
- Desarrollo y mejora de **corredores verdes**, adecuando y conectando itinerarios dando continuidad; así como acondicionando el entorno medioambiental.
- Mejora de la **seguridad vial y accesibilidad universal**.

- Plan de **mejora del transporte urbano** e implantación de **carriles reservados para autobús**: Reorganización de líneas, horarios, frecuencias, cobertura, intermodalidad, coordinación del transporte entre la ciudad y Alfoz.
- **Tarifa integrada** para el **transporte urbano y metropolitano**.
- **Renovación de la flota de transporte público** con vehículos eficientes y sostenibles. En la actualidad se ha iniciado el proceso de renovación de la flota de coches de la Policía local por coches eléctricos.
- Acciones para **mejorar la intermodalidad** mediante la puesta en marcha de un **intercambiador de transporte para viajeros único** entre la red de autobuses interurbanos, urbanos, metropolitanos, tren urbano y ferrocarril (AVE) y la coordinación entre los diferentes modos de transporte.
- Desarrollo de la **movilidad en bicicleta**, creando una red estructural de itinerarios ciclistas con carriles 30, ciclo - carriles y carriles bici que conecten a toda la ciudad con su Alfoz.
- Mejora de la **regulación horaria del aparcamiento (ORA)** con tarifas disuasorias y Construcción de aparcamientos disuasorios.
- **Regulación y control de la Carga y Descarga en el centro urbano** e introducción de nuevas medidas de gestión y vehículos inteligentes y sostenibles, de forma específica en el casco histórico.

Destinatarios/Beneficiarios

Ciudadanos de León y su Alfoz

Agente responsable

- Ayuntamientos de León
- Participación pública (Ciudadanos, empresas, asociaciones...)

Fuentes de financiación

Financiación pública:

- Ayuntamiento de León
- IDAE
- Fondos europeos, programas específicos
- Ministerio de Fomento (subvención transporte público)

Objetivo	4.1	Convertir a León en una Green City y posicionarla como referente
Línea acción	4.1.2	Desarrollo de infraestructuras para la mejora de la conectividad
Proyecto	4.1.1.2	Creación de una autoridad única pública de transporte



Objetivo

Poner en marcha una **autoridad única metropolitana de transporte** para León y su Alfoz a fin de alcanzar la coordinación entre los diferentes sistemas de transporte público, los distintos ámbitos territoriales (urbano e interurbano), **mejorar la intermodalidad y conseguir una política tarifaria integrada**, con una **tarjeta inteligente**.



Descripción

Por una parte, León cuenta con dos concesiones de transporte público, una urbana, operada por ALESA, formada por 13 líneas y otra operada por ALSA CITY, encargada de gestionar el servicio interurbano formado por 27 líneas que conectan 11 municipios con la capital leonesa a través de un consorcio de 11 ayuntamientos y la Junta de Castilla y León.

El **servicio de transporte público sólo supone un 6% del reparto modal**, presenta muy bajas frecuencias y el número de viajeros ha descendido sustancialmente en los últimos años.

Por otra parte, la renovación de las concesiones de autobús en 2019 (transporte interurbano) y 2021 (transporte urbano), junto con la adaptación del PMUS supondrán una oportunidad para mejorar la movilidad en el ámbito de estudio a fin de lograr la coordinación entre los distintos modos de transporte público, la intermodalidad entre modos y el desarrollo de estaciones intermodales.

La figura de un **Consorcio o Autoridad Única de Transporte**, dentro de un Plan Coordinado de Transporte, se configura como la **opción más aconsejable para la gestión del transporte público extendido a un ámbito metropolitano** y que daría servicio a aproximadamente 200.000 habitantes. Sus funciones quedarían recogidas en sus Estatutos, independiente de cada una de las administraciones que conforman el consorcio (municipios, Junta de Castilla y León, RENFE).



Acciones para la puesta en marcha

- Puesta en marcha de un **Plan Coordinado de Transporte y creación de la figura jurídica de un Consorcio** con capacidad operativa y financiera para coordinar el transporte público del ámbito metropolitano de León y su Alfoz.
- Desarrollo de un **marco jurídico y firma de un convenio** entre los organismos responsables.
- **Coordinación** desde el Consorcio de Transportes de la **renovación de las concesiones de transporte urbano e interurbano** a fin de coordinar la oferta, lograr la intermodalidad entre modos y aumentar las frecuencias.
- Puesta en marcha de una **tarifa integrada en el ámbito metropolitano**.
- En relación con lo anterior, puesta en servicio de una **tarjeta inteligente** que permita integrar no sólo el uso de los servicios de transporte público (autobuses urbanos e interurbanos, ferrocarril de cercanías, tren urbano) sino también otros servicios de la ciudad como acceso a bicicleta pública, aparcamiento, bibliotecas, etc.



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanos de León y Alfoz



Agente responsable

- Junta de Castilla y León
- Ayuntamiento de León
- Resto de ayuntamientos del Alfoz



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Junta de Castilla y León
 - Ayuntamientos de León y Alfoz

Objetivo	4.1	Convertir a León en una Green City y posicionarla como referente
Línea acción	4.1.2	Desarrollo de infraestructuras para la mejora de la conectividad
Proyecto	4.1.2.1	Puesta en servicio del tren urbano y mejora servicios Cercanías



Objetivo

Ampliar la oferta de transporte público mediante la **transformación de la línea de viajeros FEVE** en el municipio de León, en una red tranviaria integrada en el entramado urbanístico existente y mejorar las frecuencias del tren de Cercanías en el ámbito interurbano.



Descripción

Esta actuación permitirá **eliminar el efecto barrera del ferrocarril en la ciudad y transformar la línea de viajeros de FEVE**, de carácter interurbano.

Las obras del tren urbano se están desarrollando en la actualidad y está previsto que finalicen en 2018 con una longitud de 2.367,11 m, entre la Estación de Matallana en el centro de León y el límite del Término Municipal. A lo largo del trazado **se proyectan 5 paradas** (Padre Isla, San Mamés, Juan de Austria-Compludo, Dueñas, Asunción Universidad) uniéndose con la línea de ferrocarril de RAM existente de La Asunción Universidad – Bilbao. Una vez finalizadas las obras deberá realizarse la **implementación del servicio y la puesta en marcha de trenes**, así como la mejora de la intermodalidad y la coordinación de los horarios de este nuevo modo de transporte con el transporte público en autobús.



Acciones para la puesta en marcha

- **Estudio de demanda** de transporte en Cercanías FEVE/RENFE.
- **Implementación del servicio del tren urbano**, en consonancia con los resultados del estudio de demanda.
- **Mejora de las frecuencias del servicio ferroviario de Cercanías de FEVE** para viajeros entre León y la Zona Interurbana, si así lo aconseja el estudio de demanda.
- **Potenciación de la intermodalidad** entre transporte público (bus-tren urbano), FEVE y RENFE.



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanos de León y su Alfoz



Agente responsable

- Ministerio de Fomento
- Renfe
- Autoridad Pública de Transporte
- Ayuntamiento de León



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
 - Ministerio de Fomento, ADIF
 - Ayuntamiento de León
 - RENFE

Objetivo	4.1	Convertir a León en una Green City y posicionarla como referente
Línea acción	4.1.2	Desarrollo de infraestructuras para la mejora de la conectividad
Proyecto	4.1.2.2.	Mejorar la conectividad viaria entre León y su Alfoz



Objetivo

Mejorar la conectividad viaria entre León y su Alfoz, para que todos los municipios del ámbito y los principales centros de atracción de viaje estén conectados entre sí por vías de alta capacidad.



Descripción

La mejora de la conectividad viaria de la ciudad de León con su Alfoz supondrá, por una parte, **avanzar en el cierre de las circunvalaciones LE-20 y LE-30** por el Norte y por el Oeste, y, por otra, **desarrollar los proyectos de infraestructuras existentes** en las **vías radiales**.

La ciudad de León cuenta con una ronda interior (LE-20) y una ronda exterior (LE-30), que dan servicio a la zona Este y Sur, pero **están sin completar en la zona Norte y Oeste**.

En la actualidad hay **dos proyectos de actuación** sobre la **ronda interior, LE-20**: uno de ellos consiste en la ampliación de la ronda desde el cruce con la Avenida de Asturias hacia el Oeste y el otro consiste en la construcción de un nuevo tramo por el Sur que conecte la A-60 con la ronda para que no circule por la trama urbana.

La red radial se encuentra bien atendida, estando **pendientes de realización los nuevos accesos a León en la CL-623 y en la LE-311** y el refuerzo de algunos tramos.



Acciones para la puesta en marcha

- **Ejecución de los mencionados proyectos** de actuación de la **LE-20**.
- Realización de **estudios para el cierre completo de las dos rondas**, previa realización de estudios de viabilidad y demanda.
- **Ejecución de proyectos en marcha** en las carreteras **radiales de acceso a León y a su Alfoz**.
- Realización de **nuevos estudios para la mejora de la red viaria radial de León y su Alfoz**, previa realización de estudios de viabilidad y demanda.



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanos de León y la provincia
- Empresas y PYMES



Agente responsable

- Ayuntamiento de León
- Junta de Castilla y León



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Ayuntamiento de León
 - Junta de Castilla y León

Objetivo	4.1	Convertir a León en una Green City y posicionarla como referente
Línea acción	4.1.2	Desarrollo de infraestructuras para la mejora de la conectividad
Proyecto	4.1.2.3	Mejorar la conectividad viaria regional y nacional



Objetivo

Mejorar la conectividad viaria entre el núcleo metropolitano de León con el resto de la provincia y con las principales **redes de transportes nacionales y europeos**, destacando la importancia de completar la A-60 entre León y Valladolid.



Descripción

León se sitúa como un **nodo viario estratégico en el noroeste peninsular** gracias a las vías de alta capacidad existentes: A-6 con Madrid, Benavente y A Coruña, AP-66 (Autopista de Peaje León- Asturias), A-66 (Autovía de la Plata que comunica con Salamanca y Sevilla), AP-71 o Autopista de Peaje León- Astorga y la A-231 (Autovía del Camino de Santiago que comunica con Burgos). Estas comunicaciones se completarán en el futuro cuando finalicen las obras de la A-60 con Valladolid y la Autovía de León – La Bañeza, que supondrá un nuevo corredor viario con el Norte de Portugal.

La **Autovía Valladolid-León A-60** es la principal infraestructura de alta capacidad en fase de construcción en la provincia. Discurre desde la ronda exterior de la capital provincial (LE-30) y continúa en paralelo al trazado de la N-601 en dirección Sureste hasta Valladolid. **Se han realizado dos tramos:** Valladolid-Villanubla y está en fase de construcción León-Santas Martas, encontrándose en servicio el trazado entre León y Puente de Villarente. Por otra parte, está en **fase de redacción de proyecto el tramo entre Villanubla y Santas Martas.**

La autovía entre León y La Bañeza, sobre la CL-622, de acometerse, permitiría la puesta en marcha de un nuevo corredor de alta capacidad entre León y Braganza (Portugal).

Ambos proyectos están contemplados en el Plan Regional Sectorial de Carreteras 2008-2020 de la Junta de Castilla y León.



Acciones para la puesta en marcha

- Completar la Autovía Valladolid-León A-60, entre Puente de Villarente (León) y Villanubla (Valladolid).
- Autovía León- La Bañeza, sobre la CL 622, para avanzar en el corredor León- Braganza (Portugal)



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanos
- Empresas y PYMES



Agente responsable

- Ministerio de Fomento
- Junta de Castilla y León



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Fondos europeos
 - Ministerio de Fomento
 - Junta de Castilla y León

Objetivo	4.1	Convertir a León en una Green City y posicionarla como referente
Línea acción	4.1.2	Desarrollo de infraestructuras para la mejora de la conectividad
Proyecto	4.1.2.4	León como nodo logístico del Noroeste



Objetivo

Convertir a León en un **nodo logístico del Noroeste**.



Descripción

León se configura como **nodo principal logístico** al estar **dentro de los corredores de mercancías por carretera y ferrocarril existentes y planificados tanto a nivel nacional (PEIT, PITVI, PEITFME), como a nivel europeo (Red de Transportes Transeuropea)**.

Asimismo, el ámbito **cuenta con instalaciones logísticas existentes**: CETILE; polígonos industriales de Onzonilla y Villadangos, entre otras.

Hay una **demanda creciente de empresas y operadores logísticos** que están se están instalando en León, destacando la presencia de los centros logísticos de Mercadona, Inditex y Decathlon.

Sin embargo, **el ámbito ha perdido centralidad en el transporte ferroviario de mercancías** y sufre **la competencia con otros nodos logísticos**, fundamentalmente de Benavente, Burgos, Valladolid.

Además, destaca la **dificultad de desarrollar la Plataforma Logística Intermodal de Torneros**, actualmente paralizada, cuyos terrenos son propiedad de SEPES y cuentan ya con la Evaluación Ambiental.

- **Fomento de la intermodalidad carretera - ferrocarril y desarrollo de plataformas logísticas intermodales de mercancías.** En este marco se propone el desarrollo de la Plataforma Logística Intermodal de Torneros-Grulleros.
- **Creación de una plataforma de distribución de mercancías** próxima al ámbito urbano desde la cual se realice el transporte de la "última milla" en modos de transporte más sostenibles, eficientes y ecológicos, por ejemplo: vehículos eléctricos, autónomos, en bicicleta, transporte nocturno, etc. Estos sistemas mejorarían la movilidad peatonal y reduciría la emisión de contaminantes en zonas críticas.



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanía (mejora del empleo)
- Empresas y operadores de transporte y logística.



Agente responsable

- Ministerio de Fomento / SEPES
- Junta de Castilla y León
- Ayuntamiento de León.



Fuentes de financiación

- Colaboración público- privada:
- Iniciativa privada
 - Operadores de transporte y logística
 - Junta de Castilla y León
 - Ministerio de Fomento / SEPES
 - RENFE mercancías
- Financiación pública:
- Junta de Castilla y León
 - Ministerio de Fomento/ SEPES
 - Ayuntamiento de León
 - Fondos Europeos



Acciones para la puesta en marcha

- **Potenciación de León como nodo logístico intermodal e integrado** en los principales corredores de mercancías nacionales y europeos. A este fin se deben realizar estudios previos específicos:
 - **Estudios de demanda** para una plataforma logística intermodal en la provincia.
 - **Planes regionales de logística.**
 - **Planes europeos** donde se evalúe la **necesidad de desarrollar nodos logísticos y redes de transporte de mercancías** en el ámbito.

Objetivo	4.2	Impulso de las infraestructuras públicas
Línea acción	4.2.1	Impulso de las infraestructuras públicas disponibles en la ciudad
Proyecto	4.2.1.1	Dinamización del Palacio de Congresos y Exposiciones de León



Objetivo

Dinamizar el uso del Palacio de Congresos y Exposiciones de León para la optimización de la infraestructura y el impulso al turismo de congresos.



Descripción

La inauguración en el año 2018 del Palacio de Congresos y Exposiciones de León abre la oportunidad para la atracción de eventos y actividades de diferente índole a la ciudad, con un especial foco en los congresos.

De esta forma, a través de la dinamización de esta infraestructura, se logrará optimizar sus instalaciones y se impulsará el desarrollo económico de la ciudad, especialmente vinculado con el turismo de congresos.

La puesta en marcha del presente proyecto estará alineada con el Reglamento de actuación del Recinto Ferial de León que recientemente ha sido aprobado al objeto de regular la utilización del Palacio de Congresos y Exposiciones, no siendo limitativo en los usos que pueda desarrollarse en el mismo.



Acciones para la puesta en marcha

- Análisis de la **demanda potencial** del Palacio de Congresos y Exposiciones y reflexión sobre la conveniencia de **explotación directa** del Palacio de Exposiciones o **licitación a un tercero** para su dinamización.
- Desarrollo de una **estrategia** de dinamización del Palacio de Congresos y Exposiciones, donde se prioricen los ámbitos y los agentes target.
- **Implantación** de la estrategia definida.
- **Contacto con entidades** responsables de la organización de eventos y ferias para promocionar el Palacio.
- Desarrollo de **alianzas con instituciones públicas** (de la Administración General del Estado, preferentemente) para albergar en León sesiones y eventos de renombre nacional e internacional.



Destinatarios/Beneficiarios

- Empresas
- Administraciones Públicas
- Organizaciones



Agente responsable

- Ayuntamiento de León
- Posibilidad de empresa adjudicataria de la dinamización



Fuentes de financiación

Colaboración público- privada:

- Iniciativa privada
- Ayuntamiento de León

Proyecto 4.1.1.1 Implementación de la adaptación del PMUS

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Elaboración de la Adaptación del PMUS de León																			
Plan de mejora del transporte urbano e intermodalidad																			
Medidas de calmado de tráfico, peatonalización y zonas 30. Desarrollo de corredores verdes.																			
Desarrollo de la movilidad en bicicleta																			
Mejora de la regulación horaria del aparcamiento (ORA) y construcción de aparcamientos disuasorios																			
Regulación y control de la Carga y Descarga en el centro urbano																			
Indicadores de seguimiento del proyecto												Medición							
Reparto modal. % Modos no motorizados y Transporte Público												Anual							
Emisiones GEI												Mensual							
Frecuencia media de autobuses urbanos (minutos)												Anual							

Proyecto 4.1.1.2 Creación de una autoridad única pública de transporte

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Puesta en marcha de una autoridad única metropolitana de transporte																			
Desarrollo de un marco jurídico y firma de un convenio entre los organismos responsables																			
Renovación de las concesiones de transporte urbano e interurbano de forma coordinada y con criterios de intermodalidad																			
Puesta en marcha de una tarifa integrada en el ámbito metropolitano																			
Indicadores de seguimiento del proyecto												Medición							
Nº de reuniones entre las partes implicados												Mensual							
Constitución autoridad metropolitana												-							
Renovación de concesiones												-							

Proyecto 4.1.2.1 Puesta en marcha del tren urbano y servicios cercanías

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Estudio de demanda de transporte en Cercanías FEVE/RENFE																			
Implementación del servicio del tren urbano																			
Potenciación de la intermodalidad entre transporte público (bus- tren urbano), FEVE y RENFE																			
Mejora de las frecuencias del servicio ferroviario de Cercanías de FEVE para viajeros entre León y la Zona Interurbana																			
Indicadores de seguimiento del proyecto												Medición							
Nº de paradas de tren urbano en servicio												Anual							
Frecuencia media de tren- urbano y Cercanías en ámbito metropolitano (minutos)												Anual							
Demanda anual de viajeros de tren-urbano y Cercanías												Anual							

Proyecto 4.2.1.1 Dinamización del Palacio de Exposiciones

Planificación de las actividades	2018				2019				2020				21	22	23	24	25	26	27
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Reflexión estratégica (análisis de demanda potencial)																			
Desarrollo de una estrategia de dinamización del Palacio de Congresos y Exposiciones, donde se prioricen los ámbitos y los agentes target.																			
Implementación de la estrategia definida																			
Contacto con entidades responsables de la organización de eventos y ferias para promocionar el Palacio.																			
Desarrollo de alianzas con instituciones públicas (de la Administración General del Estado, preferentemente) para albergar en León sesiones y eventos de renombre nacional e internacional.																			

Indicadores de seguimiento del proyecto	Medición
Nº de actividades realizadas	Anual
Nº de asistentes	Anual
Estancia media del asistente en alojamientos de la ciudad	Anual
Nº de congresos realizados	Anual
Ocupación media hotelera durante los congresos realizados	Anual

1. Definición y descripción de los proyectos

1.5. Gobierno y participación

Objetivo	5.1	Modernizar y mejorar la gestión municipal y la atención ciudadana
Línea acción	5.1.1	Profundización en la transformación digital de la Administración municipal
Proyecto	5.1.1.1	Impulso y refuerzo a la progresiva digitalización de la Administración municipal



Objetivo

Impulsar el **proceso de modernización y digitalización** del Ayuntamiento de León



Descripción

La progresiva transformación de las administraciones es digital. La sociedad ha evolucionado más rápidamente que la administración y en la actualidad existe un **importante GAP entre el modo en el que la ciudadanía espera recibir los servicios y el modo en que la administración puede prestarlos.**

Este proyecto pretende **mejorar la eficiencia** de la organización, facilitando la **comunicación** y el **trabajo colaborativo**, así **como eliminar las barreras** para el acceso o petición de servicios públicos o municipales. Además, la puesta en marcha de este proyecto también busca **dar respuesta a lo dispuesto en las Leyes 39/2015** (de Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas) **y 40/2015** (de Régimen Jurídico del Sector Público), en relación al impulso a la **Administración digital.**



Acciones para la puesta en marcha

- Elaboración de un **análisis benchmark de experiencias** de otras Administraciones Públicas.
- **Análisis del Código de Administración Electrónica.**
- Análisis **gap** y determinación del **grado de cumplimiento normativo.**
- Definición de un **modelo propio de madurez digital** para el Ayuntamiento de León.
- Determinación del **grado de desarrollo** para cada uno de los ámbitos definidos.
- Identificación de **áreas de mejora y oportunidades** a futuro
- Desarrollo del **Plan de digitalización** y generación de un **plan de proyectos** (incluyendo nuevos fenómenos como el Big Data, analytics, etc.).



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanía
- Empresas



Agente responsable

- Ayuntamiento de León



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Fondo Europeo de Desarrollo Regional
 - Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital
 - Ayuntamiento de León

Objetivo	5.1	Modernizar y mejorar la gestión municipal y la atención ciudadana
Línea acción	5.1.1	Profundización en la transformación digital de la Administración municipal
Proyecto	5.1.1.2	Reducción de la burocracia y cargas administrativas



Objetivo

Hacer la **Administración Pública** municipal **más cercana y ágil** para los ciudadanos y las empresas.



Descripción

La **reducción de cargas administrativas** y la **eliminación de burocracia** se ha convertido en una de las principales demandas tanto de la ciudadanía como de las empresas y otras entidades en el marco de la relación entre éstas y la Administración. Por ello, el presente proyecto pretende avanzar en esta línea, hacia la **mejora de la gestión pública**. Se propone que el Ayuntamiento de León incorpore nuevas **herramientas tecnológicas para lograr la automatización de procesos**, pudiendo reducir así las cargas administrativas.

Los **beneficios** de introducir herramientas tecnológicas como **robotics** son:

- Eficiencia / reducción de costes, realizando las tareas más rápido y operando en un entorno 24/7.
- Incremento en la calidad y precisión a través de un rendimiento consistente, testeado y predecible.
- Incremento de la flexibilidad decidiendo cuándo usar los robots y cuando añadir/reducir robots
- Incremento de la motivación en el equipo técnico del Ayuntamiento al reducir las tareas repetitivas y de poco valor añadido

Por otro lado, la **Ley 9/2017**, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, cuya entrada en vigor se sitúa en el 9 de marzo de 2018, incorpora, a partir de la normativa europea en esta materia, un **impulso a la participación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la contratación pública**. Para ello, el Ayuntamiento de León, al objeto de facilitar el acceso de estas entidades a las licitaciones municipales e impulsar de esta forma el tejido empresarial local, busca ofrecer un mejor acceso a las PYMES, a través de una simplificación de los trámites y de la burocracia.



Acciones para la puesta en marcha

- Estudio para la **revisión y eficiencia de los procesos internos** del Ayuntamiento.
- **Revisión y adaptación de instrumentos de planeamiento** a los nuevos tiempos y estrategias municipales.
- Impulso a la **coordinación entre las diferentes Áreas** municipales.
- Impulso a la **participación y la implicación de PYMES en las licitaciones** municipales: creación de una guía de contratación para PYMES, incorporación de objetivos sociales en los criterios de valoración, división en lotes de los concursos, etc.
- Fomento de la incorporación de la **robótica** para la automatización de procesos, divididos en tres tipos: procesos específicos (procesos transaccionales que forman parte de una función más grande dentro de la organización, son sencillos y repetitivos; ej: recepción de facturas), multi-funcionales (se ejecutan a través de múltiples funciones: ej: realizar conciliaciones bancarias) y puerta a puerta (procesos completos que implican a diversas áreas; ej: pago de tasas).



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanía en general
- Empresas



Agente responsable

- Ayuntamiento de León



Fuentes de financiación

Financiación pública:

- Fondo Europeo de Desarrollo Regional
- Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital
- Ayuntamiento de León

Objetivo	5.1	Modernizar y mejorar la gestión municipal y la atención ciudadana
Línea acción	5.1.2	Excelencia y rigor en la gestión municipal, orientada hacia una mejora continua
Proyecto	5.1.2.1	Apuesta firme por el Gobierno Abierto como modelo de gestión, poniendo el foco en la transparencia, el control, la rendición de cuentas y la comunicación

Objetivo

Mejorar la **transparencia** del Ayuntamiento, aumentar la **participación ciudadana** y generar una **mayor colaboración** entre la Administración Pública y la sociedad.

Descripción

El desarrollo del **Gobierno Abierto** supone uno de los ámbitos de la gestión pública que mayor importancia ha adquirido en los últimos tiempos. En concreto, el impulso de esta materia por parte de las Administraciones Públicas supone un **compromiso con la ciudadanía y los grupos de interés**, repercutiendo tanto en una **mejora de la confianza en la gestión pública** como en un incremento de la eficiencia a través del adecuado aprovechamiento y optimización de los recursos públicos.

De forma específica, este proyecto aglutina diferentes subámbitos, orientados a desarrollar de forma integral y homogénea el Gobierno Abierto (transparencia y rendición de cuentas, Open Data, etc.).

Para el correcto despliegue de este proyecto será necesario contar con **bases de datos estandarizadas y correctamente gestionadas**, con el fin de facilitar el desarrollo de las acciones previstas y aportar valor a los diferentes agentes.

Acciones para la puesta en marcha

- **Ampliación de contenidos del Portal de transparencia**
- **Ampliación de canales y herramientas** de publicidad activa y acceso a información pública
- Impulso al **Open data y al uso y compartición de datos** para su conocimiento y reutilización. Para ello, será necesario partir de la **estandarización de la información y unificación de bases de datos**, como se establece igualmente en el proyecto 1 del Plan de Smart City. La apuesta por el Open data facilitará el **desarrollo del sector infomediario** de la ciudad y contribuirá a prestar un eficaz servicio, especialmente, a emprendedores y empresas.

- Impulso a la **comunicación online**, con especial foco en la interacción inmediata y directa Ayuntamiento-ciudadanía
- Refuerzo de los **sistemas de inspección y auditoría** de la contratación municipal
- Refuerzo del **control de las ayudas públicas** otorgadas por el Ayuntamiento de León
- Creación de la **Junta Consultiva de Subvenciones**
- Elaboración de **cartas de servicio** para todas las Áreas municipales.
- **Análisis y evaluación de los servicios públicos** en atención a diferentes prismas (orientación ciudadana, eficiencia, etc.).
- Elaboración y publicación de **memorias anuales e informes de gestión**.
- Medición de la **percepción y satisfacción ciudadana** respecto a la gestión y servicios municipales.

Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanía en general
- Empresas

Agente responsable

- Ayuntamiento de León

Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Ayuntamiento de León

Objetivo	5.1	Modernizar y mejorar la gestión municipal y la atención ciudadana
Línea acción	5.1.2	Excelencia y rigor en la gestión municipal, orientada hacia una mejora continua
Proyecto	5.1.2.2	Despliegue y mejora continua del Modelo de Atención Ciudadana



Objetivo

Mejorar la eficacia, facilitar, agilizar y afianzar la **relación entre el Ayuntamiento y la ciudadanía**



Descripción

La gestión de la atención supone englobar todas las necesidades de la ciudadanía. El **Modelo de Atención Ciudadana** constituye la relación del ciudadano con la Administración, de tal forma que, a través de la multicanalidad, en distintos niveles y plataformas, se pueda tener una **comunicación con la Administración municipal más directa, comunicativa y adaptada** a las necesidades de los ciudadanos.



Acciones para la puesta en marcha

- **Análisis de las necesidades y demandas** (servicios, trámites, información, etc.) de atención ciudadana desde una perspectiva transversal
- Implantación de **mejoras en los diferentes canales** (010, online, etc.)
- Creación de **ventanillas específicas** para la atención ciudadana
- Mejora de la **accesibilidad** para personas con necesidades especiales
- Impartición de **formación a la plantilla municipal**
- Identificación del **catálogo de servicios** de Ayuntamiento
- **Homogenización de los catálogos de servicios** de las diferentes Áreas municipales
- Habilitación de **puestos municipales de acceso a los servicios públicos digitales**, por barrios, con especial atención a los colectivos más desfavorecidos, vulnerables o con necesidades telemáticas o físicas.



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanía en general
- Empresas



Agente responsable

- Ayuntamiento de León



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
 - Ayuntamiento de León

Objetivo	5.1	Modernizar y mejorar la gestión municipal y la atención ciudadana
Línea acción	5.1.3	Diseño de la ciudad de futuro con un enfoque sostenible e integrado
Proyecto	5.1.3.1	Creación de una oficina de gestión de proyectos

Objetivo

Poner en marcha y llevar a cabo un **seguimiento periódico de los proyectos** definidos tanto en el **Plan Estratégico** como en la **EDUSI**.

Descripción

El Ayuntamiento de León tiene previsto poner en marcha las acciones de la estrategia integrada en la EDUSI y en el presente Plan Estratégico. **Para llevar a cabo los proyectos de una forma ordenada y coherente**, así como realizar un correcto **seguimiento** es necesaria la creación de una oficina de gestión de proyectos que actúe como líder y coordinador de los mismos.

A través de esta oficina, se pretende:

- **Agilizar** la puesta en marcha de los proyectos
- Disponer de un equipo de trabajo focalizado en la **solución** que aportan los proyectos al **desarrollo competitivo** de León.
- Desarrollar un **punto de conexión e información** permanente entre las concejalías, los técnicos del ayuntamiento y los distintos grupos políticos.

Además, para facilitar la puesta en marcha de los proyectos, la oficina deberá realizar un **plan de gestión del cambio** para el ayuntamiento, así como un **plan de difusión** de los mismos de cara a **identificar y mitigar los posibles riesgos** derivados de posibles resistencias al cambio.

La comunicación entre la oficina de gestión de proyectos y el Ayuntamiento debe ser constante, por lo que se recomienda definir una **estructura de reporting** compuesta por:

- Comité de seguimiento
- Comité de evaluación de proyectos
- Memoria mensual

Acciones para la puesta en marcha

- Definición de la **estructura y dimensionamiento**: organigrama, personal asignado, perfiles requeridos, etc.
- Creación del **modelo de gobernanza**: coordinación y seguimiento de actuaciones, designación de responsables, diseño de procesos de trabajo, reporting, etc. Será fundamental, además de contar con un conjunto de indicadores específicos para la medición del avance del Plan Estratégico y de la EDUSI, tomar en consideración **algunos de los indicadores del proyecto 1 del Plan de Smart City**, al objeto de medir el impacto que va generando en la ciudad la implantación de los proyectos contenidos en ambos.
- Diseño de mecanismos de **coordinación** de los proyectos.
- Definición de un **mecanismo de control de riesgos**.
- Diseño de la política de **gestión del cambio**.
- Diseño de la **estrategia de comunicación**.

Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanía en general
- Empresas

Agente responsable

- Ayuntamiento de León

Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Ayuntamiento de León

Objetivo	5.1	Modernizar y mejorar la gestión municipal y la atención ciudadana
Línea acción	5.1.3	Diseño de la ciudad de futuro con un enfoque sostenible e integrado
Proyecto	5.1.3.2	Fomento de la participación ciudadana y del tejido social y asociativo en la toma de decisiones



Objetivo

Reforzar la **participación ciudadana** y **acercar el Ayuntamiento al tejido social y asociativo** de la ciudad.



Descripción

La **participación ciudadana** es un factor con el que la ciudadanía se implica e identifica con la gestión municipal y el desarrollo y la mejora de la ciudad. Así, reforzar el acceso y la relación entre ambos, ciudadanía e instituciones municipales, supone una **herramienta eficaz** para lograr dichos objetivos.



Acciones para la puesta en marcha

- Creación de **órganos formalizados** de colaboración
- Impulso al **apoyo municipal el tejido asociativo** a través de diferentes mecanismos (medios materiales, económicos, etc.)
- Puesta en marcha de **nuevos mecanismos de participación efectivos**
- Creación de un **Consejo Cívico de la Ciudad**, como órgano consultivo y deliberante en materia de desarrollo económico local, planificación estratégica y grandes proyectos urbanos.



Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanía en general
- Tejido social y asociativo



Agente responsable

- Ayuntamiento de León



Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Ayuntamiento de León

Objetivo	5.1	Modernizar y mejorar la gestión municipal y la atención ciudadana
Línea acción	5.1.3	Diseño de la ciudad de futuro con un enfoque sostenible e integrado
Proyecto	5.1.3.3	Impulso a la colaboración público-pública y público-privada

Objetivo

Impulso a la **colaboración público-pública y público-privada** como herramientas clave para la **mejora de la ciudad** y el **éxito de actuaciones e iniciativas de futuro**.

Descripción

Contar con una participación completa y colaboración entre distintos actores, tanto públicos como privados, garantiza el éxito y la involucración en el buen devenir de cualquier proyecto.

Este programa pretende **fomentar la participación del tejido social y asociativo**, para tanto asociaciones como individuos particulares, de una manera directa, inclusiva a través de medios omnicanales y que sirva de legitimación de medidas sociales y que afecten a la ciudadanía.

Para lograr esto, se conecta a los agentes sociales, la ciudadanía y las instituciones públicas, de forma que se puedan **coordinar y beneficiar todos los agentes** a través de la toma de **decisiones públicas compartidas y consensuadas**.

Acciones para la puesta en marcha

- Fomento de la **participación e implicación** en órganos e instituciones supramunicipales
- Creación de **mecanismos de colaboración entre Administraciones** (Ayuntamiento, Diputación, Junta, INCIBE, etc.) para el desarrollo de iniciativas y proyectos de este Plan y otros de relevancia e interés para la ciudad
- Refuerzo a la **coordinación con los Ayuntamientos del Alfoz** para la mejora de la eficiencia en la prestación de servicios
- **Apoyo en Administraciones supramunicipales** (Junta y Gobierno de España, principalmente) para el impulso a las oportunidades de León a nivel nacional e internacional

- Orientación europea al objeto de **identificar programas de financiación y desarrollo de proyectos** en el ámbito de las ciudades.
- Elaboración de un **mapa de agentes** por sectores.
- Acercamiento y refuerzo de la **coordinación con los agentes sectoriales** identificados para el desarrollo del presente Plan y de otros proyectos de interés.
- Habilitación de **canales y órganos formalizados de relación y colaboración con agentes privados**.
- Impulso a la **comunicación online**, con especial foco en la interacción inmediata y directa Ayuntamiento-ciudadanía.

Destinatarios/Beneficiarios

- Ciudadanía en general
- Tejido social y asociativo

Agente responsable

- Ayuntamiento de León

Fuentes de financiación

- Financiación pública:
- Ayuntamiento de León

Proyecto 5.1.1.1 Impulso y refuerzo a la progresiva digitalización de la Administración municipal

Planificación de las actividades	2018				2019				2020										
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	21	22	23	24	25	26	27
Elaboración de un análisis benchmark de experiencias de otras Administraciones Públicas.																			
Análisis del Código de Administración Electrónica.																			
Análisis gap y determinación del grado de cumplimiento normativo.																			
Definición de un modelo propio de madurez digital																			
Determinación del grado de desarrollo para cada uno de los ámbitos definidos.																			
Identificación de áreas de mejora y oportunidades a futuro																			
Desarrollo del Plan de digitalización y generación de un plan de proyectos (incluyendo nuevos fenómenos como el Big Data, analytics, etc.).																			
Indicadores de seguimiento del proyecto																	Medición		
Nº de experiencias introducidas en el Benchmark																	Semestral		
% de desarrollo de los ámbitos del modelo de madurez																	Semestral		
Grado de satisfacción ciudadana																	Semestral		

Proyecto 5.1.1.2 Reducción de la burocracia y cargas administrativas

Planificación de las actividades	2018				2019				2020										
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	21	22	23	24	25	26	27
Estudio para la revisión y eficiencia de los procesos internos del Ayuntamiento.																			
Revisión y adaptación de instrumentos de planeamiento a los nuevos tiempos y estrategias municipales																			
Impulso a la coordinación entre las diferentes Áreas municipales																			
Impulso a la participación y la implicación de PYMES en las licitaciones municipales																			
Fomento de la incorporación de la robótica para la automatización de procesos, divididos en tres tipos: procesos específicos, multi-funcionales y puerta a puerta.																			
Indicadores de seguimiento del proyecto																	Medición		
Grado de satisfacción con la reducción de burocracia																	Anual		
Nº de contratos públicos cuyos adjudicatarios sean PYMES																	Anual		
Nº de procesos robotizados																	Anual		

Proyecto 5.1.2.1 Apuesta firme por el Gobierno Abierto como modelo de gestión, poniendo el foco en la transparencia, el control, la rendición de cuentas y la comunicación

Planificación de las actividades	2018				2019				2020										
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	21	22	23	24	25	26	27
Ampliación de contenidos el Portal de transparencia																			
Ampliación de canales y herramientas de publicidad activa y acceso a información pública																			
Impulso al Open data y al uso y compartición de datos para su conocimiento y reutilización																			
Impulso a la comunicación online, con especial foco en la interacción inmediata y directa Ayuntamiento-ciudadanía																			
Refuerzo de los sistemas de inspección y auditoría de la contratación municipal																			
Refuerzo del control de las ayudas públicas otorgadas por el Ayuntamiento																			
Creación de la Junta Consultiva de Subvenciones																			
Elaboración de cartas de servicio para todas las Áreas municipales.																			
Análisis y evaluación de los servicios públicos en atención a diferentes prismas (orientación ciudadana, eficiencia, etc.).																			
Elaboración y publicación de memorias anuales e informes de gestión.																			
Indicadores de seguimiento del proyecto																	Medición		
Nº de contenidos en el portal de transparencia																	Semestral		
Nº de canales de acceso a la información																	Semestral		
Nº de herramientas de publicidad activas																	Semestral		
Nº de buenas prácticas introducidas en el Benchmark																	Semestral		

Proyecto 5.1.2.2 Despliegue y mejora continua del Modelo de Atención Ciudadana

Planificación de las actividades	2018				2019				2020												
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	21	22	23	24	25	26	27		
Análisis de las necesidades y demandas (servicios, trámites, información, etc.) de atención ciudadana desde una perspectiva transversal																					
Implantación de mejoras en los diferentes canales (010, online, etc.)																					
Creación de ventanillas específicas para la atención ciudadana																					
Mejora de la accesibilidad para personas con necesidades especiales																					
Impartición de formación a la plantilla municipal																					
Identificación del catálogo de servicios de Ayuntamiento																					
Homogenización de los catálogos de servicios de las diferentes Áreas municipales																					
Habilitación de puestos municipales de acceso a los servicios públicos digitales, por barrios, con especial atención a los colectivos más desfavorecidos, vulnerables o con necesidades telemáticas o físicas.																					

Indicadores de seguimiento del proyecto	Medición
Grado de satisfacción ciudadana	Anual
Nº de mejoras implantadas en los canales de atención	Anual
Nº de horas de formación impartida por persona	Anual

Proyecto 5.1.3.1 Creación de una oficina de gestión de proyectos

Planificación de las actividades	2018				2019				2020												
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	21	22	23	24	25	26	27		
Definición de la estructura y dimensionamiento: organigrama, personal asignado, perfiles requeridos, etc.																					
Creación del modelo de gobernanza: coordinación y seguimiento de actuaciones, designación de responsables, diseño de procesos de trabajo, reporting, etc.																					
Definición de un mecanismos de control de riesgos																					
Diseño de la política de gestión del cambio																					
Diseño de la estrategia de comunicación																					
Desarrollo de los trabajos de la oficina																					

Indicadores de seguimiento del proyecto	Medición
Nº de reuniones de trabajo celebradas	Anual
Grado de desarrollo del Plan Estratégico	Anual
Grado de desarrollo de la EDUSI	Anual
Nº de miembros del equipo	Anual

Proyecto 5.1.3.2 Fomento de la participación ciudadana y del tejido social y asociativo en la toma de decisiones

Planificación de las actividades	2018				2019				2020												
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	21	22	23	24	25	26	27		
Creación de órganos formalizados de colaboración																					
Impulso al apoyo municipal el tejido asociativo a través de diferentes mecanismos (medios materiales, económicos, etc.)																					
Puesta en marcha de nuevos mecanismos de participación efectivos																					
Creación de un Consejo Cívico de la Ciudad, como órgano consultivo y deliberante en materia de desarrollo económico local, planificación estratégica y grandes proyectos urbanos																					

Indicadores de seguimiento del proyecto	Medición
Presupuesto destinado a participación ciudadana	Anual
Nº de miembros del Consejo Consultivo	Anual
Nº de nuevos mecanismos de participación	Anual

Proyecto **5.1.3.3** **Impulso a la colaboración público-pública y público-privada como herramientas clave para la mejora de la ciudad y el éxito de actuaciones e iniciativas de futuro**

Planificación de las actividades	2018				2019				2020										
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	21	22	23	24	25	26	27
Fomento de la participación e implicación en órganos e instituciones supramunicipales																			
Creación de mecanismos de colaboración entre Administraciones (Ayuntamiento, Diputación, Junta, INCIBE, etc.) para el desarrollo de iniciativas y proyectos de este Plan y otros de relevancia e interés para la ciudad																			
Refuerzo a la coordinación con los Ayuntamientos del Alfoz para la mejora de la eficiencia en la prestación de servicios																			
Apoyo en Administraciones supramunicipales (Junta y Gobierno de España, principalmente) para el impulso a las oportunidades de León a nivel nacional e internacional																			
Orientación europea al objeto de identificar programas de financiación y desarrollo de proyectos en el ámbito de las ciudades																			
Elaboración de un mapa de agentes por sectores																			
Acercamiento y refuerzo de la coordinación con los agentes sectoriales identificados para el desarrollo del presente Plan y de otros proyectos de interés																			
Habilitación de canales y órganos formalizados de relación y colaboración con agentes privados																			

Indicadores de seguimiento del proyecto	Medición
Nº de acciones de coordinación puestas en marcha con municipios del Alfoz	Anual
Nº de convenios con otras AAPP y agentes	Anual
Presupuesto de fondos europeos logrado	Anual
Nº de agentes identificados	Anual

2. Hoja de ruta



Eje 1. Calidad de vida

		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1.1.1.1	Marco de colaboración entre la universidad, la empresa y el Ayuntamiento para el desarrollo de competencias	✓									
1.1.1.2	Programa de mentoring para el desarrollo profesional		✓								
1.1.1.3	Programa alumni		✓								
1.1.1.4	Programa para la formación y capacitación profesional de colectivos especiales	✓									
1.1.2.1	Promoción del deporte, ocio y tiempo libre y los espacios naturales de la biosfera	✓									
1.2.1.1	Programa de voluntariado senior		✓								
1.2.1.2	Plan de prevención de la adicción a las nuevas tecnologías		✓								
1.2.1.3	Programa de cohousing				✓						
1.2.2.1	Promoción de León como punto limpio				✓						
1.2.2.2	App de alertas socio-sanitarias				✓						



Eje 2. Desarrollo económico

		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
2.1.1.1	Reforzar la función del Consejo de Diálogo Social	✓									
2.1.1.2	Creación de un centro de servicios compartidos			✓							
2.1.1.3	Formación en las profesiones con futuro en León	✓									
2.1.2.1	Impulso de la digitalización de la empresa local	✓									
2.2.2.1	Plan de economía circular				✓						
2.2.2.2	Creación de viveros de innovación	✓									
2.2.2.3	Promoción y dinamización del suelo industrial		✓								
2.2.2.4	Programa de acompañamiento empresarial		✓								
2.2.3.1	Plataforma de inversión		✓								
2.2.3.2	Programa de impulso de la cultura innovadora		✓								



Eje 3. Turismo y calidad de vida

		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
3.1.1.1	Impulso al patrimonio y a la historia: huellas y señas de identidad de León		✓								
3.1.1.2	Consolidación de la gastronomía como punta de lanza de la oferta turística local	✓									
3.1.1.3	Promoción de la riqueza y la diversidad de la cultura local		✓								
3.1.2.1	Creación del eje León-Provincia a partir de un enfoque verde			✓							

Eje 4. Infraestructuras y conectividad

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
4.1.1.1 Implementación de la adaptación del Plan de Movilidad Urbana Sostenible de León	✓									
4.1.1.2 Creación de una autoridad única pública de transporte para León y su Alfoz		✓								
4.1.2.1 Puesta en servicio del tren urbano y mejora de la oferta de servicios de Cercanías		✓								
4.1.2.2 Mejora de la conectividad viaria entre León y su Alfoz	✓									
4.1.2.3 Mejora de la conectividad viaria regional y nacional	✓									
4.1.2.4 León como nodo logístico del Noroeste y potenciación del transporte de mercancías y logística	✓									
4.2.1.1 Dinamización del Palacio de Congresos y Exposiciones	✓									

Eje 5. Gobierno y participación

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
5.1.1.1 Impulso y refuerzo a la progresiva digitalización de la Administración municipal		✓								
5.1.1.2 Reducción de la burocracia y cargas administrativas		✓								
5.1.2.1 Apuesta firme por el Gobierno Abierto como modelo de gestión, poniendo el foco en la transparencia, el control, la rendición de cuentas y la comunicación			✓							
5.1.2.2 Despliegue y mejora continua del Modelo de Atención Ciudadana		✓								
5.1.3.1 Creación de una oficina de gestión de proyectos	✓									
5.1.3.2 Fomento de la participación ciudadana y del tejido social y asociativo en la toma de decisiones			✓							
5.1.3.3 Impulso a la colaboración público-pública y público-privada	✓									



POR LA SALUD PUBLICA

Y A DORNO

DE LA CIUDAD

Control y seguimiento

La estabilidad del proceso de planificación estratégica realizado por el Ayuntamiento de León ha llevado a plantear un **modelo de control y seguimiento** que pone el acento en la participación de los distintos agentes implicados en la puesta en marcha del Plan Estratégico para alcanzar los objetivos esperados.

Cualquier puesta en marcha de un plan estratégico debe ser sometida a un proceso de control, evaluación y seguimiento de su cumplimiento con el fin de asegurar los principios fundamentales de:

Garantizar que la estrategia definida es implementada de forma eficaz y eficiente a través de un proceso colaborativo coordinado desde la oficina de proyectos	Describir y optimizar los procedimientos y recursos utilizados para la puesta en marcha de las actuaciones previstas.
Implementar un marco de gestión y control práctico basado en indicadores estructurados y accesibles .	Realizar una evaluación del impacto que el Plan Estratégico tendrá en todas las palancas de competitividad
Identificar riesgos y desviaciones sobre las actuaciones y dotar al plan de flexibilidad para su adaptación al cambio	Identificar elementos de mejora continua que puedan requerir la incorporación de estrategias y proyectos complementarios al Plan.

La definición de este marco de seguimiento y control tiene como finalidad:

- otorgar una **metodología de actuación a la oficina de gestión de proyectos** (proyecto 5.1.3.1),
- la obtención de la **visión general del proceso** de implantación de las líneas de actuación y proyectos del Plan,
- la realización de un **seguimiento continuo** del grado de avance en la ejecución del Plan y
- la puesta en marcha de un **modelo organizativo** que establezca responsabilidades y competencias que permitan la participación coordinada de los diferentes agentes implicados.

El Plan Estratégico de León implica distintos proyectos a poner en marcha, que deben ser gestionados en un proceso continuo de control y evaluación, basado en los siguientes procesos que configuran el marco de gestión:

Ejecución del Plan

Una vez elaborado el Plan, el primer paso consiste en ponerlo en marcha, así como identificar posibles acciones y proyectos nuevos que, a lo largo del periodo de vigencia del mismo, sean considerados necesarios para la consecución de los objetivos definidos.

Para ello, será necesario que el proceso de ejecución se realice de manera ordenada, cumpliendo al menos los siguientes pasos:

- Puesta en marcha de la oficina de proyectos como órgano responsable de la coordinación de los proyectos definidos. La oficina será la responsable de planificar los proyectos, establecer el calendario de iniciación, ejecución y cierre de cada proyecto estratégico.
- Dimensionamiento de los proyectos: dimensionar y dotar al proyecto y agente responsable de los recursos necesarios para su puesta en marcha y continuidad:
 - Recursos financieros/presupuestarios
 - Recursos humanos
 - Recursos logísticos (materiales y tecnológicos)
- Selección del agente responsable del proyecto, en base a criterios objetivos y de competencia de los agentes disponibles.

Evaluación del Plan

El proceso de planificación estratégica precisa de un procedimiento de evaluación y control. Su objetivo es la recopilación y tratamiento de información, de forma estructurada, para la compilación de indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan analizar el grado de avance del plan y valorar el cumplimiento de los diferentes objetivos fijados.

Así, el modelo de evaluación basado en una perspectiva integrada de los proyectos contenidos en el Plan Estratégico debe tener en cuenta la eficiencia, la eficacia y la calidad de los proyectos ejecutados.

Este procedimiento de evaluación se debe llevar a cabo de manera anual pudiéndose desarrollar una memoria anual de actuaciones, con el propósito de dotar de la máxima transparencia la ejecución del plan.

Mejora del Plan

Tras una etapa de evaluación, resulta necesario analizar las conclusiones extraídas, para determinar la realización de cambios y mejoras en los objetivos, líneas y proyectos del mismo.





AYUNTAMIENTO DE LEÓN



PLAN
ESTRATÉGICO
LEÓN 2018
2027