

# Estrategia Especialización Inteligente Melilla 2014-2020



CIUDAD AUTÓNOMA  
DE  
**MELILLA**

Consejería de Presidencia y Participación Ciudadana  
DIRECCIÓN GENERAL DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN



## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN GENERAL .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>ANÁLISIS DEL CONTEXTO REGIONAL .....</b>	<b>7</b>
2.1	POBLACIÓN DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE MELILLA .....	10
2.2	ANÁLISIS DE LA ECONOMÍA MELILLENSE .....	13
2.3	ANÁLISIS DEL MERCADO LABORAL .....	15
2.4	COMPOSICIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL.....	17
2.5	COMUNIDAD UNIVERSITARIA .....	18
2.6	FRONTERA EUROPEA CON MARRUECOS .....	20
<b>3</b>	<b>ANÁLISIS DAFO.....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>ENFOQUE DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE PARA MELILLA .....</b>	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>GOBERNANZA .....</b>	<b>51</b>
<b>6</b>	<b>VISIÓN GENERAL SOBRE EL FUTURO DE MELILLA .....</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>PRIORIDADES.....</b>	<b>58</b>
7.1	PRIORIDAD 1: Desarrollo del Capital Humano .....	59
7.2	PRIORIDAD 2: Fomentar la innovación en las empresas y el espíritu emprendedor .....	59
7.3	PRIORIDAD 3: Identificar la Ciudad con su entorno. ....	60
7.4	PRIORIDAD 4: Visibilidad de Melilla para iniciativas empresariales. ....	60
7.5	PRIORIDAD 5: Habitabilidad y Sostenibilidad.....	60
7.6	PRIORIDAD 6: Turismo innovador. ....	61
7.7	PRIORIDAD 7: Melilla Ciudad Inteligente.....	61
7.8	PRIORIDAD 8: Cohesión e Innovación Social.....	61
<b>8</b>	<b>ESTRATEGIA.....</b>	<b>64</b>
8.1	Objetivo Específico 1: Completar la base para la innovación en la Ciudad .....	68
8.2	Objetivo Específico 2: Fomento de la innovación en las Pymes.....	69

8.3	Objetivo Específico 3: Identificar al cliente en el entorno .....	69
8.4	Objetivo Específico 4: Mejorar la visibilidad de la Ciudad como plataforma empresarial. ...	70
8.5	Objetivo Específico 5: Sostenibilidad del entorno.....	70
8.6	Objetivo Específico 6: Innovación para la consolidación del sector turístico. ....	71
8.7	Objetivo Específico 7: Melilla como modelo de Ciudad Inteligente.....	71
8.8	Objetivo Específico 8: Innovación social y Cohesión en zonas marginales.....	72
<b>9</b>	<b>MIX DE POLÍTICAS .....</b>	<b>67</b>
<b>10</b>	<b>MECANISMOS DE MONITORIZACIÓN Y EVALUACIÓN .....</b>	<b>69</b>
10.1	INDICADORES Y EVALUACIÓN .....	72
	Indicadores del Objetivo 1. Completar la base para la innovación en la Ciudad.....	73
	Indicadores del Objetivo 2: Fomento de la innovación en las Pymes. ....	75
	Indicadores del Objetivo 3: Identificar al cliente en el entorno .....	75
	Indicadores del Objetivo 4: Mejorar la visibilidad de la Ciudad como plataforma empresarial....	77
	Indicadores del Objetivo 5: Sostenibilidad del entorno .....	77
	Indicadores del Objetivo 6: Innovación para la consolidación del sector turístico.....	78
	Indicadores del Objetivo 7: Melilla como modelo de Ciudad Inteligente .....	79
	Indicadores del Objetivo 8: Innovación social y Cohesión en zonas marginales .....	79
<b>11</b>	<b>ANEXO: METODOLOGÍA DE SOCIALIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL RIS3 .....</b>	<b>82</b>
11.1	MESAS DE TRABAJO.....	82
11.2	SOCIALIZACIÓN.....	86

# 1

## Introducción General



# 1 INTRODUCCIÓN GENERAL

La experiencia de los programas operativos desarrollados hasta la fecha y la falta de consecución de todos los objetivos esperados, cuyo mejor ejemplo es la actual crisis económica y financiera internacional ha propiciado que las políticas europeas busquen alternativas para lograr el crecimiento económico y la generación de empleo, todo ello sobre la base de una economía sostenible, con elevada productividad y competitividad, a la par que se logra una elevada cohesión social.

La Estrategia Europa 2020 mantiene con respecto a estrategias anteriores el propósito de desarrollar una economía basada en el conocimiento, aunque desde la realidad actual de la crisis económica, los resultados de la aplicación de anteriores estrategias y la incorporación de una visión unificada de Europa, como un conjunto más integrado con una mayor especialización de todas y cada una de las regiones que la integran.

Con este documento, se pretende plantear una “Estrategia de Especialización Inteligente” adaptada a la realidad de la Ciudad de Melilla en el marco de la Estrategia Europa 2020, así como proporcionar un marco para su desarrollo, seguimiento y evaluación de acuerdo con la sugerencia de la Comisión en su comunicación “Las regiones ultraperiféricas de la Unión Europea: hacia una asociación en pos de un crecimiento inteligente, sostenible e integrador”.

Este concepto de Especialización Inteligente surgió de la reflexión realizada hace unos años por un grupo de expertos denominado “Knowledge for Growth Group” (K4G), entre cuyas conclusiones destaca la formulación de que la brecha de competitividad entre Europa y Estados Unidos es debida a una menor especialización económica y tecnológica por parte de Europa, así como una menor capacidad para priorizar esfuerzos a nivel regional.

Para intentar resolver esta deficiencia, la Comisión propuso a las regiones desarrollar Estrategias Regionales basadas en la búsqueda de una Especialización Inteligente (“Smart Specialization”) para intentar obtener alguna ventaja competitiva, respecto a otras regiones y que les permita desarrollar otras líneas de actividades de futuro.

Teniendo en cuenta que en Europa todavía existen diferentes velocidades, que son aún más

pronunciadas en cuanto a la innovación y la economía del conocimiento, de forma que mientras unas regiones compiten a nivel mundial en este terreno, otras intentan no quedarse descolgadas, la Comisión ha propuesto que cada Territorio elabore unas guías a modo de hoja de ruta adaptadas a la realidad particular de cada territorio.

Dentro de la estructura del Estado Español, **Melilla** es una Ciudad Autónoma, no una región tal y como es entendida por la Unión Europea. En ese sentido no tiene reconocida en su Estatuto competencias específicas en I+D+i. En coherencia con ello, Melilla no forma parte del Consejo de Política Científica, Tecnológica y de Innovación, órgano de coordinación general de la I+D+i en España, constituido, en virtud del artículo 8 de la Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. Por ello, inicialmente se pensó que podía quedar amparada por el acuerdo de asociación elaborado por España y consecuentemente no ser necesaria la elaboración de la RIS3. Sin embargo, finalmente la Comisión Europea consideró que, como región destinataria de fondos para su desarrollo, si que debía elaborar una Estrategia, algo compartido desde la propia Ciudad por lo que podría suponer para su futuro inmediato el realizar un esfuerzo en intentar elaborar esta estrategia y principalmente por los siguientes motivos:

- En primer lugar, por el hecho de que disponer de una hoja de ruta que plantee un horizonte para la Ciudad para los próximos años, con unos mecanismos de seguimiento de su aplicación tiene un interés indudable.
- En segundo lugar porque en el ámbito de la tecnología, especialmente sobre la base de las TICs (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), la Ciudad ha identificado una oportunidad en la que lleva trabajando desde hace unos años, con el objetivo de aprovechar la oportunidad de su posición geoestratégica junto con el único recurso del que se dispone en la Ciudad, que es el capital humano, apoyado con una composición de población mucho más joven que en el resto del territorio europeo.
- Y por último, porque de esta forma se facilita y posibilita la inversión del Estado a través de los Fondos Plurirregionales.

**Melilla**, además de ser un territorio extremadamente pequeño, es una región muy especial no sólo dentro del territorio español, sino también dentro del europeo, teniendo unas características muy peculiares que evidentemente van a condicionar en gran medida el enfoque que se dará a esta estrategia, así como los resultados finales de la misma. No



obstante, siempre deberá tenerse en cuenta que este documento no es más que un punto de partida, que podrá y deberá revisarse constantemente para adaptarse a la realidad de la Ciudad a lo largo de los próximos años de forma que sea posible utilizarlo de guía estratégica para lograr un desarrollo del territorio sobre la base de la innovación y la tecnología.

Por todo ello la Estrategia de Innovación y Especialización Inteligente para la región de **Melilla** debe ser vista como un marco estratégico sobre el que se pretende realizar una transformación económica en la Ciudad, intentando mantener y extender los importantes logros sociales, de convivencia intercultural y de conciliación de la vida y el trabajo existentes en la Ciudad, y que pueden servir de modelo para el resto de regiones Europeas.

Como aspectos fundamentales que pueden destacarse como candidatos a servir de apoyo para intentar materializar una transformación económica en la Ciudad se tendrán en consideración los siguientes:

1. Aprovechar las infraestructuras tecnológicas desarrolladas en la Ciudad en los últimos años y que estarán disponibles a lo largo del año 2014, tales como el despliegue del segundo cable submarino, la extensión de FTTH (Fiber To The Home-Fibra hasta el Hogar) en todo el territorio urbano y la construcción del nuevo Centro Tecnológico en TIC, para:
  - Propiciar la innovación, el desarrollo y crecimiento en el tejido empresarial de la Ciudad con medidas dinamizadoras y facilitadoras basadas en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs).
  - Promover la introducción de nuevos modelos y tipos de negocio basados en el conocimiento, la deslocalización, la tecnología y productos intangibles con sede en la región.
  - Potenciar el capital humano identificándolo como principal elemento dinamizador de la Ciudad.
  - Afianzar una estructura para el apoyo y promoción del emprendimiento personal, como generador de riqueza.
  - Reforzar el modelo de convivencia e interculturalidad de la Ciudad, afianzándolo a todos los niveles, intentando identificar estrategias y buenas prácticas extrapolables a otras regiones.
  - Avanzar el actual modelo de ciudad con calidad de vida, hacia un modelo atractivo para congeniar trabajo y vida, utilizando la tecnología para mejorar la eficiencia de



los recursos disponibles y garantizar la sostenibilidad para los próximos años.

2. Involucrar en el proceso de transformación a todos los elementos de la región, fomentando a todos los niveles la innovación y la experimentación como actividades para seguir logrando la consecución de los objetivos planteados en la estrategia.
3. Aprovechar la posición geoestratégica de la Ciudad para lograr ventajas competitivas aprovechando el uso de la tecnología, la disponibilidad de una sólida plataforma tecnológica, la estabilidad del régimen económico y jurídico de la Ciudad y las especiales ventajas fiscales, vendiendo la marca Europa como garante de todas las iniciativas con base en la Ciudad que se desarrollen hacia el mercado magrebí y africano.
4. Incluir mecanismos de evaluación y supervisión para mantener actualizada la estrategia y adaptarla a las necesidades o imprevistos que puedan aparecer en cualquier momento.

El concepto de “especialización inteligente”, tal y como se desprende de las palabras que utiliza, nos lleva a la idea de buscar una “especialización” en aquello en lo que se poseen unas habilidades o potencialidades muy específicas, a la par que esta debe ser “inteligente” en cuanto a que debe marcar una diferencia con respecto a otras regiones, sobre todo en cuanto a la capacidad de disponer realmente de nichos de mercado en los que colocar o situar el “producto” resultado de esta “especialización inteligente”. Evidentemente, esta especialización, difícilmente es posible si no existen unas condiciones previas o una latente potencialidad en la región que la permita llegar a un liderazgo o buen posicionamiento en el sector o actividad sobre la que se plantea la estrategia.

Por ello desde la Unión Europea se ha planteado a las diferentes regiones que realicen este esfuerzo para identificar las características y activos exclusivos o potenciales de cada región, exponer sus ventajas competitivas y plantear una estrategia participativa para seleccionar cual es la visión de futuro más adecuada en cada caso.

El objetivo final de la Comisión no es otro que el que las distintas regiones realicen un esfuerzo de reflexión para elaborar unas estrategias, a fin de que los fondos estructurales sean utilizados de una forma más eficaz, obtengan resultados más visibles y que, además, aumenten las sinergias entre las políticas de la Unión Europea, las políticas nacionales e incluso las regionales, implicando también en el proceso al sector privado.

La elaboración de la RIS3 no es más que la materialización de un esfuerzo dentro de la estrategia de “Europa 2020”, que pretende, partiendo de la premisa de que la innovación y la investigación en Europa deben desarrollarse sobre la base de las TICs, que los responsables tengan realmente en consideración la interrelación de los diferentes aspectos, públicos y privados, del crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Las regiones deben concentrar los esfuerzos de desarrollo económico y todas las inversiones, públicas y privadas, en los puntos fuertes relativos de cada región, para aprovechar sus oportunidades y potencialidades reales, para intentar apoyarse en ellas para impulsar su crecimiento económico.

El documento de la RIS3 requiere el planteamiento de alternativas estratégicas inteligentes y la formulación de políticas que tengan un sólido y reconocido fundamento. Las prioridades se establecen en el contexto de la inteligencia estratégica sobre:

- ✓ Los activos de la región, tales como las estructuras industriales, clústeres, universidades, institutos o centros de investigación e innovación, capital humano, gobernanza, mercados, relaciones interregionales, etc.
- ✓ Los retos de la región, identificando aspectos como la distribución de la población, los desajustes del mercado laboral, las amenazas por la competencia o avance de regiones cercanas, las dificultades geográficas o en comunicaciones, los aspectos medioambientales, etc.
- ✓ Sus ventajas competitivas, la disponibilidad de materias primas demandadas, la especial ubicación geográfica, las ventajas fiscales, etc.
- ✓ Y su potencial de excelencia, por ejemplo, la identificación de puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas, el aprovechamiento de la tecnología, etc.

En la elaboración de la RIS3 debe plasmarse que se ha tenido en cuenta que la combinación de las políticas que van a aplicarse en el entorno regional, tales como subvenciones, préstamos, y otros apoyos, realmente va a ser eficaz para alcanzar los objetivos políticos globales, y que no sólo se va a contar con estos instrumentos de carácter público sino que también se va a contar con la inversión privada.

Con carácter general, la RIS3 requiere un enfoque territorial integrado para el diseño y ejecución de la estrategia. Las medidas a adoptar deberán estar especialmente pensadas para el contexto local y contemplar todas las alternativas válidas que realmente sean susceptibles de promover la innovación y el desarrollo de la región, evidentemente obteniendo resultados

a nivel económico y empleabilidad. En este sentido y como propuestas muy generales, se pueden incluir políticas y estrategias tales como:

1. Adaptación y renovación de los sectores económicos existentes mediante la introducción de actividades de mayor valor añadido y posibles nuevos nichos de mercado.
2. Modernización y extensión del alcance y visibilidad mediante la adopción y divulgación de nuevas tecnologías.
3. Diversificación tecnológica a partir de las especializaciones existentes en aquellos campos en los que existan oportunidades.
4. Desarrollo o incorporación de nuevas actividades económicas apoyadas en un cambio tecnológico radical y en la adopción de innovación.
5. Aprovechar nuevas formas de innovación, tales como la innovación abierta y guiada por los usuarios, la innovación social y/o la innovación de servicios.

Teniendo en consideración todo lo anterior, queda claro que la estrategia a desarrollar en el territorio de **Melilla** deberá plantearse sobre la base de estos principios y tras un análisis del contexto regional de **Melilla**. Por lo que en el siguiente apartado se intentará identificar cual es la posición actual de la región de **Melilla**, sus posibles ventajas y potencialidades, así como las dificultades y limitaciones inherentes a la región, de forma que sea posible plantear una “Estrategia de Especialización Inteligente” acorde a todo lo recogido en esta breve introducción y que cumpla las expectativas de la Comisión.

En marzo de 2010 la Comisión Europea adoptó la comunicación “EUROPA 2020. Una estrategia para el crecimiento inteligente, sostenible e integrador”, admitida el 17 de junio de 2010 por el Consejo Europeo. Europa 2020 propone tres prioridades que se refuerzan mutuamente:

1. **Crecimiento inteligente:** desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación.
2. **Crecimiento sostenible:** promoción de una economía que haga un uso más eficaz de los recursos, que sea más verde y competitiva.
3. **Crecimiento integrador:** fomento de una economía con alto nivel de empleo que tenga cohesión social y territorial.

En este sentido decir que la estrategia propuesta para la Ciudad de Melilla se basa en estas tres prioridades y las toma como propias, adaptando las diferentes iniciativas a desarrollar a

que lo hagan teniendo en consideración las tres prioridades y además, realizando una propuesta de estrategia en la que se desarrollan acciones en todas ellas.

# 2

## Análisis del contexto regional



## 2 ANÁLISIS DEL CONTEXTO REGIONAL

La **Ciudad Autónoma de Melilla** está situada en el continente africano, teniendo frontera con el reino de Marruecos y el mar, por lo que, junto con Ceuta, se puede identificar claramente como un territorio europeo estratégico en el Norte de África.

Con respecto a Ceuta, la principal diferencia es la lejanía existente si la comparamos con el resto del territorio español, por lo que la sostenibilidad de sus recursos y la disponibilidad de todos los servicios de forma inmediata son una premisa y una necesidad para la Ciudad.

Para Europa, la ciudad de Melilla puede tener un interés especialmente significativo, por estar en contacto directo con una cultura radicalmente diferente, pero a la vez pujante y que cada vez está más presente en todo el territorio europeo, por lo que las políticas que tengan éxito en Melilla podrían ser extrapolables a otros territorios de la Unión Europea.

Precisamente la pujante economía de Marruecos, su cada vez mejor relación con la Unión Europea, y la liberalización del comercio mundial están forzando a una economía que estaba acomodada en una serie de ventajas de un régimen fiscal especial, a buscar nuevas soluciones y estrategias con el objeto de mantener la sostenibilidad económica de la Ciudad. En este sentido, se ha realizado un importante esfuerzo para derribar barreras como las del acceso a las telecomunicaciones, aunque otras, como las de las comunicaciones con el resto del territorio europeo, por mar y aire, siguen presentes. Sin embargo, las comunicaciones terrestres con Marruecos a través de la frontera se han complicado en estos últimos años debido al progresivo aumento de la inmigración procedente del resto de África.

De esta forma es posible destacar algunos aspectos que establecen el marco en el que Melilla debe plantear sus estrategias de futuro:

- **Su reducido ámbito geográfico** de poco más de doce kilómetros cuadrados, con la consecuentemente lógica escasez de recursos físicos: agua, energía y terreno. Esto deriva en una práctica inexistencia del sector industrial, y evidentemente de otros como el agrícola, ganadero, pesquero, etc.
- **La importante separación del resto del territorio nacional**, que dificulta el

intercambio de experiencias y la comunicación con el propio territorio nacional y europeo, la llegada de productos y bienes, el encarecimiento de los mismos, la disponibilidad de repuestos, etc.

- **La baja cualificación profesional y formativa**, especialmente en el ámbito científico-tecnológico, que imposibilita la investigación, dificulta la adopción de innovación en el tejido empresarial local y no favorece el emprendimiento y la aparición o llegada de nuevas iniciativas empresariales que requieran de mano de obra especializada y con experiencia profesional.
- **La no existencia de universidad científico-tecnológica**, con lo que no existe la posibilidad de promover proyectos de investigación de nuevos productos y servicios en los que se produzca una colaboración de empresa, universidad y administración.

Por todo ello, es necesario trazar una estrategia que establezca una hoja de ruta para la Ciudad, con un objetivo para los próximos años que pueda garantizar su sostenibilidad.

Evidentemente, Melilla no reúne la masa crítica suficiente, tal y como la define la Comisión, para desarrollar una RIS3 con el mismo enfoque que otras regiones dado que:

- **Tan sólo existe un centro destinado a la investigación, “Centro de I+D+I en TIC”**, que todavía está en construcción y se espera que esté finalizado para finales del 2014.
- Actualmente **no existen empresas de relevancia en el ámbito tecnológico** con presencia en la Ciudad, que puedan constituir clústeres en ningún sector especializado.
- **No existe universidad científico-tecnológica**, por lo que, sumado a la inexistencia de empresas tecnológicas de relevancia, no se dispone en la ciudad de investigadores en ningún sector de interés.
- El **suelo es escaso y prácticamente inexistente**, aunque en los últimos años ha sido posible recuperar algo de suelo procedente de la liberación de terreno ocupado por el Ministerio de Defensa.
- El Gobierno regional no tiene actualmente mecanismos ni organismos dedicados a la investigación.

Sin embargo, sí que es posible trazar una **estrategia de especialización con una visión más**



**amplia**, y en este sentido se propone y desarrolla este documento, dado que la Ciudad precisamente puede aprovechar esas peculiaridades para desarrollar algunas ventajas competitivas si se dan los pasos adecuados.

Por último, enumerar algunos aspectos que se han tenido especialmente en consideración al enfocar la estrategia:

1. Entre las características de nuestra Ciudad a tener en cuenta, está el que **Melilla es una Ciudad fronteriza, costera y eminentemente urbana**.
2. En 2013 la **tasa de desempleo** anual de España se situó en el 26,09%, estando Melilla entre las regiones que superan esta preocupante cifra. Para el año 2014, la situación no es más favorable, y junto con Andalucía, Ceuta, Canarias y Extremadura, conforman las cinco regiones con mayor tasa de paro de las regiones de la UE.
3. La Ciudad de Melilla se encuentra, junto con Ceuta, Canarias y Andalucía, entre las que tienen una **menor tasa de actividad** para las personas entre 24 y 64 años.
4. Además, Melilla obtuvo una de las cifras más altas del país en cuanto a **tasa de riesgo de pobreza o exclusión social**, según el INE (Instituto Nacional de Estadística), de un 21,7% y según el Índice AROPE (At-Risk-Of Poverty and Exclusion) alineado con la estrategia Europa 2020, es de un 31,4%, cuando la media nacional se encuentra en el 27,3%.
5. El puerto de Melilla, cuya misión es “contribuir a la competitividad de sus clientes, mediante una prestación eficiente de servicios que respondan a sus necesidades, siendo un motor para el desarrollo económico de la Ciudad de Melilla”, actualmente tiene un flujo de tráfico marítimo que representa el 10% a nivel mundial, lo que hace de la **ampliación del puerto de la Ciudad** una oportunidad para contribuir a la competitividad de la Ciudad. Además dicha ampliación aumentaría el stock de infraestructuras públicas y otras construcciones en stock en la ciudad, disminuyendo la importante diferencia que existe con respecto al resto de España, llegando incluso a ser un 40% inferior.
6. Los **resultados académicos** también se encuentran entre los más bajos a nivel nacional.
7. La **cobertura de banda ancha** (entendiendo que la cobertura de 1 Mbps ya tiene la consideración de servicio universal, por lo que ya se refiere con esta denominación

a aquellas regiones con cobertura entre 30 y 100 Mbps), Melilla tenía la peor cifra, con 5,1%, aunque esa situación ha cambiado de forma radical, teniendo una estimación de cobertura del 80-90% en banda ancha a 100 Mbps, gracias a las iniciativas desarrolladas por el Gobierno de la Ciudad Autónoma.

8. También Melilla figura con el peor dato en cuanto al **uso de las tecnologías de la información** en las empresas, tal y como puede observarse en la siguiente tabla:

Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas 2012-2013								
Variables de uso de TIC (a enero de 2013) por comunidades y ciudades autónomas, principales variables y agrupación de actividad.								
Unidades: porcentajes								
	Total Empresas							
	Red de Area Local (LAN)	Red de Area Local 'sin hilos'	Conexión a Internet	Empresas con conexión a Internet y sitio/página web (1)	Banda ancha fija (1)	Telefonía móvil de Banda Ancha (1)	Uso de firma digital en alguna comunicación	Interacción AAPP motivo: Obtener información (1)
<b>Total nacional</b>	<b>85,4</b>	<b>55,6</b>	<b>98</b>	<b>71,6</b>	<b>98,5</b>	<b>73,6</b>	<b>71,8</b>	<b>77,6</b>
Andalucía	84,7	55,2	98,5	67,5	98,2	73,6	77,3	79,4
Aragón	84,6	51,7	97,6	73,5	98,2	71,9	66,1	75,3
Asturias, Principado de	86,7	55,9	98,7	74,9	98,9	68,9	73,9	81,8
Balears, Illes	86,6	56,9	98,7	73,1	99,1	63,1	63,5	73,6
Canarias	84,8	50,5	97,3	57,7	99,4	66,3	66,2	78,8
Cantabria	80,4	51,8	96,4	75,1	96,8	59,4	63	75
Castilla y León	80,7	51,3	97,1	71	98,5	65	72,4	79,9
Castilla-La Mancha	81,5	55,6	95,5	69,5	98,3	66,9	71,2	78,4
Cataluña	87,7	56,6	98,3	75,2	98,8	79,1	74,1	78,1
Comunitat Valenciana	85	52,5	98,7	71,7	97,8	75,7	70,9	77,3
Extremadura	74,8	45,1	96,2	64	97,6	65,6	59,7	64,3
Galicia	82,8	52,1	98,2	64,4	98	64,8	72,4	75
Madrid, Comunidad de	88,5	64,4	98,1	75	98,9	79,2	73,4	79,3
Murcia, Región de	84,8	50	98,8	64,7	96,9	66,7	70,5	79,2
Navarra, Comunidad Foral de	86,7	50,1	98,4	72,6	98,9	73,4	70,3	76,9
País Vasco	84,4	54,9	96,8	77,6	99,2	76,4	63,5	72,7
Rioja, La	82,8	46,5	97,3	74,9	97	66,9	88	79,7
Ceuta	85,4	45,8	97,3	47,9	99,9	60,3	65,9	69,5
<b>Melilla</b>	<b>72,8</b>	<b>55,4</b>	<b>95,3</b>	<b>44,5</b>	<b>99,9</b>	<b>48,3</b>	<b>63,2</b>	<b>60,9</b>

Notas:  
 (1) Porcentaje sobre el total de empresas con conexión a Internet  
 Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Tabla 1. Encuesta uso de TIC y CE 2012-2013. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

9. Por su relevancia y tratarse de un elemento estratégico, hay que citar que el sistema eléctrico de Melilla tiene una **fuerte dependencia de las fuentes fósiles de energía** y existe muy escasa presencia de las fuentes renovables en su mix energético, factor que, unido a su insuficiente interconexión con la Península, hacen necesarios esfuerzos adicionales en estos sistemas.

## 2.1 POBLACIÓN DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE MELILLA

La población actual de Melilla se encuentre alrededor de los 83.000 habitantes, con una evolución en los últimos años de crisis económica totalmente diferente a la experimentada en

la mayor parte del territorio nacional.

Mientras en el resto del país el crecimiento se ha contenido, e incluso ha decrecido en otros territorios, en Melilla ha crecido en un porcentaje elevado, tal y como puede muestra la siguiente tabla:

		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Población</b>	Nacional	44.708.964	45.200.737	46.157.822	46.745.807	47.021.031	47.190.493	47.265.321	47.129.783
	Melilla	66.871	69.440	71.448	73.460	76.034	78.476	80.802	83.679
<b>Indices (2007=100)</b>	Nacional	99%	100%	102%	103%	104%	104%	105%	104%
	Melilla	96%	100%	103%	106%	109%	113%	116%	121%
<b>Tasa de Natalidad</b>	Nacional	10,85	10,86	11,28	10,65	10,42	10,07	9,69	9,10
	Melilla	16,5	15,9	17,3	17,1	17,6	18,2	18,3	18,0
<b>Tasa de Mortalidad</b>	Nacional	8,33	8,47	8,36	8,26	8,17	8,26	8,58	8,33
	Melilla	6,68	6,18	6,30	5,38	5,26	5,95	5,70	5,51
<b>Crecimiento Vegetativo</b>	Nacional	2,52	2,39	2,92	2,38	2,26	1,81	1,12	0,78
	Melilla	9,83	9,69	11,04	11,71	12,30	12,20	12,64	12,52
<b>Nº hijos / Mujer</b>	Nacional	1,36	1,38	1,44	1,38	1,37	1,34	1,32	-
	Melilla	2,12	2,04	2,27	2,26	2,36	2,49	2,53	-
<b>Saldo de Migraciones Interiores</b>	Melilla	-193	215	201	931	1042	1099	1422	673

Tabla 2. Evolución de Indicadores demográficos básicos. Fuente: INE. Explotación estadística del padrón.

Este crecimiento, se debe precisamente en parte al retorno de población de origen bereber, que han vuelto a la Ciudad por haber perdido su empleo por la crisis económica, generalmente con escasa cualificación y formación, sumada a la elevada tasa de natalidad, han provocado que la situación en la Ciudad sea aún más complicada, al aumentar de forma considerable la tasa de desempleo, el consumo de recursos públicos e incrementar la necesidad de promover de forma urgente políticas de inserción y empleo.

Otro aspecto significativo es la distribución por edades que refleja la siguiente tabla:

<b>Año</b>	<b>0-15</b>	<b>16-64</b>	<b>65+ años</b>	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
<b>2005</b>	15.266	43.113	7.109	65.488	33.322	32.166
<b>2006</b>	15.647	43.917	7.307	66.871	33.962	32.909
<b>2007</b>	16.415	45.634	7.391	69.440	35.208	34.232
<b>2008</b>	16.855	47.066	7.527	71.448	36.336	35.112
<b>2009</b>	17.341	48.410	7.709	73.460	37.244	36.216
<b>2010</b>	17.807	50.363	7.864	76.034	38.819	37.215
<b>2011</b>	18.403	52.068	8.005	78.476	40.256	38.220
<b>2012</b>	18.836	53.912	8.054	80.802	41.569	39.233
<b>2013</b>	19.804	55.733	8.142	83.679	43.017	40.662

Tabla 3. Distribución de la población de Melilla por edades. Fuente: INE. Explotación estadística del padrón.

**La población en Melilla es significativamente más joven que la del resto del país.**

En España la distribución está en 15%, 68% y 17%, para las edades comprendidas entre los 0 y 15 años, 16 y 64 años, y por encima de los 65 años, respectivamente. Para el caso particular de Melilla las edades se distribuyen en 24%, 66% y 10%, como se representa en el siguiente gráfico.



Gráfico 1. Distribución por edades Melilla. Fuente: INE. Explotación estadística del padrón

El crecimiento de la población melillense en los últimos siete años, ha sido en torno a un 21%, tendencia contraria a la evolución nacional, especialmente en los últimos años. Este crecimiento, además se distribuye de forma bastante homogénea entre los tres tramos de edad, entre un 10% y un 21%.

Mientras que en todo el territorio nacional se ha registrado en el último año una tendencia regresiva en las cifras de población, cayendo en un 0,29%, en Melilla ha aumentado alrededor de un 3,6%.

Los datos demográficos muestran la oportunidad que dispone Melilla, para **sembrar capacidades en torno al emprendimiento, la innovación y el desarrollo de capacidades en el uso y manejo de las TICs**. Especialmente por el segmento de población juvenil del que dispone, por encima de la media nacional, y los datos de población activa, que demuestran capital humano suficiente para generar competitividad y mejora económica en la Ciudad.

## 2.2 ANÁLISIS DE LA ECONOMÍA MELILLENSE

Desde el punto de vista económico se dan comportamientos similares en cuanto a tendencia se refiere entre Melilla y España. Así, analizando la evolución del PIB, la economía melillense muestra un comportamiento, en los últimos dos años, peor que el del conjunto del país, pero con la misma tendencia negativa. De hecho la tasa de variación anual del PIB en 2013 de la economía local se ha situado en el -0,3%, en tanto que a nivel nacional el crecimiento (disminución) ha sido del -0,6%, lo que muestra la continuidad de la recesión tanto en España como en Melilla.

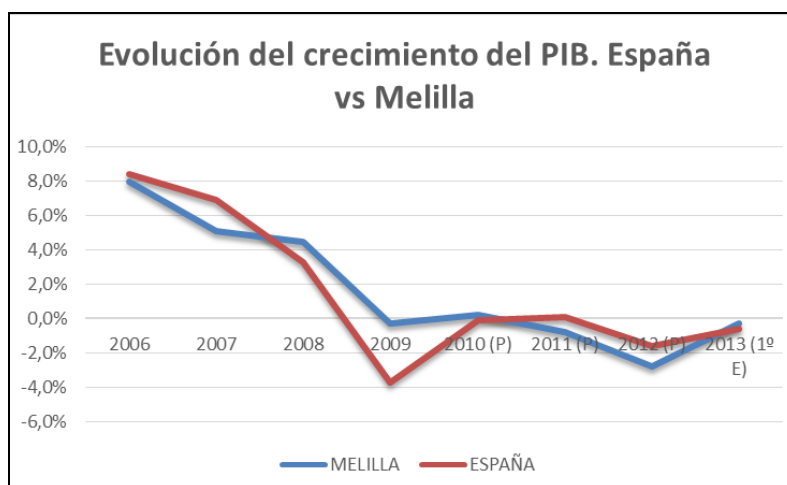


Gráfico 2. Evolución del crecimiento del PIB a precios corrientes. España vs Melilla.

En concreto, y tomando como referencia el periodo 2006-2013, la ciudad de Melilla experimenta un crecimiento considerable entre los años 2006-2008, previos a la crisis económica, desplomándose entre los años 2009 y 2013, con un ligero repunte en 2010 que refleja el estancamiento y posterior decrecimiento de la economía melillense. Comparado con la evolución nacional del producto interior bruto, la tendencia es muy similar, si bien es cierto, es mucho más acentuado el retroceso sufrido a nivel nacional en el año 2009 (-3.8%).

El resto de años sigue una evolución de similares características como se puede observar en el anterior gráfico 2.

ESPAÑA	2006	2007	2008	2009	2010 (P)	2011 (P)	2012 (P)	2013 (1º E)
PIB precios Corrientes (Miles de Millones de Euros)	985.547	1.053.161	1.087.788	1.046.894	1.045.620	1.046.327	1.029.279	1.022.988
Tasa de Variación anual PIB Precios Corriente	8,4%	6,9%	3,3%	-3,8%	-0,1%	0,1%	-1,6%	-0,6%
Empleo Total (Miles de personas)	20.105	20.713	20.687	19.344	18.918	18.563	17.778	17.252

MELILLA	2006	2007	2008	2009	2010 (P)	2011 (P)	2012 (P)	2013 (1º E)
PIB precios Corrientes (Miles de Euros)	1.230.900	1.293.519	1.350.831	1.346.605	1.349.102	1.337.988	1.300.543	1.296.317
Tasa de Variación anual PIB Precios Corriente	8,0%	5,1%	4,4%	-0,3%	0,2%	-0,8%	-2,8%	-0,3%
Empleo Total (Miles de personas)	25,8	26,1	27,2	26,3	26,5	26,3	25,3	24,6

Tabla 4. Producto Interiro Bruto de Melilla y de España. Evolución 2006-2013. Fuente: INE. Contabilidad Regional de España. (P) Estimación provisional (A) Estimación Avance (1º E) Primera Estimación

En la tabla 4, además podemos observar como el empleo total en la Ciudad ha ido descendiendo tras un ligero repunte en los primeros tres años. Desde 2008, se percibe de forma clara el descenso del empleo total, habiéndose perdido unos 2.600 puestos de trabajo hasta finales de 2013, algo especialmente preocupante, más aun teniendo en cuenta que la población ha aumentado en un 21% en ese periodo.

Este dato, la pérdida sistemática de puesto de trabajo, deja claro que la economía local no está creciendo y que hay que **plantear de forma urgente una estrategia que permita la generación de empleo.**

Del análisis del PIB en Melilla por sectores y ramas de actividad (tabla 5), es de destacar que para el periodo entre los años 2009 y 2013, los principales sectores afectados son la **construcción**, la **información y comunicaciones**, las **actividades financieras y de seguros**, y la **industria manufacturera**, perdiendo un 39,5%, un 29,2%, un 30,5% y un 11,0% de su valor añadido, respectivamente.

Por otro lado, es de destacar que las ramas de actividad de la **Administración Pública**, las **actividades financieras y de seguros**, y de la **construcción** son las que mayor descenso han experimentado, en cuanto a volumen del producto interior bruto melillense.

Divisiones NACE rev.2	2009	2010 (P)	2011 (P)	2012 (A)	2013 (1€)	Tasa de Variación 2013-2009	Variación en Volumen 2013-2009
<b>PRODUCTO INTERIOR BRUTO A PRECIOS DE MERCADO</b>	<b>1.346.605</b>	<b>1.349.102</b>	<b>1.337.988</b>	<b>1.300.543</b>	<b>1.296.317</b>		
01-03 Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1.305	1.261	1.308	1.286	1.280	-1,9%	-25
05-39 Industrias extractivas; industria manufacturera; suministro de e	61.208	64.152	66.600	67.514	67.404	10,1%	6.196
10-33 - De las cuales: Industria manufacturera	19.262	18.613	18.910	17.507	17.139	-11,0%	-2.123
41-43 Construcción	147.616	128.400	111.280	98.769	89.364	-39,5%	-58.252
45-56 Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos t	248.413	247.357	253.768	257.113	257.849	3,8%	9.436
58-63 Información y comunicaciones	6.117	5.959	4.583	4.609	4.329	-29,2%	-1.788
64-66 Actividades financieras y de seguros	38.841	30.550	29.600	30.647	26.995	-30,5%	-11.846
68 Actividades inmobiliarias	60.703	68.304	74.076	76.634	77.228	27,2%	16.525
69-82 Actividades profesionales, científicas y técnicas; a ctividades ad	45.123	44.196	49.040	48.116	48.250	6,9%	3.127
84-88 Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria; €	603.549	603.164	598.161	569.640	570.427	-5,5%	-33.122
90-98 Actividades artísticas, recreativa y de entretenimiento; reparac	37.642	38.592	38.877	38.738	39.379	4,6%	1.737
<b>Valor añadido bruto total</b>	<b>1.250.517</b>	<b>1.231.935</b>	<b>1.227.293</b>	<b>1.193.066</b>	<b>1.182.505</b>		
Impuestos netos sobre los productos	96.088	117.167	110.695	107.477	113.812		
<b>PRODUCTO INTERIOR BRUTO A PRECIOS DE MERCADO</b>	<b>1.346.605</b>	<b>1.349.102</b>	<b>1.337.988</b>	<b>1.300.543</b>	<b>1.296.317</b>		
(1€) Estimación							
(P) Estimación provisional							
(A) Estimación avance							

Tabla 5. PIB Melilla a precios de mercado y sus componentes (oferta). Fuente: INE. Contabilidad Regional de España

### 2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO LABORAL

Las cifras del mercado laboral en la Ciudad **son preocupantes y han empeorado de forma significativa en los últimos años**, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

Conceptos	Fuente	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Variación s. 2007
Población 16 y más años	EPA	51.224	53.025	54.593	56.119	58.227	60.073	61.966	63.875	10.850
Población activa *	EPA	27,4	29,2	29,7	30,2	31,4	33,9	35	36,5	7,3
Población ocupada *	EPA	23,7	23,9	23,8	23,1	24,2	26,3	25,6	24,6	0,7
Afiliados a la Seguridad Social	MEYSS	18.207	18.724	18.923	19.202,29	19.452,08	19.798,47	19.770,09	19.874,40	1150,4
Población desempleada *	EPA	3,7	5,3	5,9	7,1	7,1	7,6	9,4	11,9	6,6
Paro Registrado **	SEPE	6.076	6.411	7.709	8.351	9.913	10.357	12.605	12.196	5785
Tasa de Actividad	EPA	54,11%	55,80%	55,11%	54,18%	54,12%	56,59%	56,88%	59,15%	3,35
Tasa de Ocupación	EPA	46,76%	45,64%	44,09%	41,45%	41,79%	43,92%	41,56%	39,91%	-5,73
Tasa de Paro	EPA	13,59%	18,21%	19,99%	23,49%	22,78%	22,39%	26,92%	32,52%	14,31
Tasa de Paro	SEPE	22,18%	21,96%	25,96%	27,65%	31,57%	30,55%	36,01%	33,41%	11,46
*Miles de Personas. Medias Anuales										
** Dato del último mes de cada año										

Tabla 6. Evolución de las variables básicas del mercado de trabajo en Melilla. Nota: Variación s./2007 de las tasas de actividad, ocupación y paro, expresadas en puntos porcentuales.

Por sectores de actividad, queda claro que los principales sectores de la Ciudad en generación de empleo son también los que aglutinan al mayor número de parados, la **construcción**, con 1.264 y el sector **servicios**, con 8.126, ambos representando un 87% del total de parados.



Por otro lado, el número de melillenses que todavía no han tenido ningún empleo, ascienden a un total de 2.482, es decir, un 10% del total de parados. Este sector (“Sin empleo anterior”), junto con el sector económico de la construcción y los servicios, representan más del 95% de total de la población desempleada en la Ciudad.

Por sectores económicos	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Agricultura y pesca	58	56	51	44	57	64	109	120
Industria	83	94	111	181	188	209	260	204
Construcción	655	753	952	919	1.148	1.214	1.360	1.264
Servicios	3.655	4.066	5.000	5.679	6.385	6.650	8.306	8.126
Sin empleo anterior	1.625	1.442	1.595	1.528	2.135	2.220	2.570	2.482

Tabla 7. Paro Registrado por sectores de actividades. Evolución 2006-2013. Fuente: SEPE. Nota: Datos a final de diciembre de cada año.

En lo referente a la **distribución del empleo en Melilla** por sectores productivos, se aprecia que **el peso de la Administración Pública es fundamental**, alcanzando alrededor del 50% del empleo en la ciudad, seguido del comercio al por mayor y al por menor, que supone algo menos del 23% y el resto de sectores, incluida la construcción, representan sólo una tercera parte del total de puestos de trabajo, indicando la poca diversificación en cuanto a empleo se refiere dentro del territorio melillense.

Divisiones NACE rev.2	2009	2010 (P)	2011 (P)	2012 (A)	2013 (1ª E)
<b>PERSONAS</b>	<b>26,3</b>	<b>26,5</b>	<b>26,3</b>	<b>25,3</b>	<b>24,6</b>
01-03 <b>Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca</b>	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
05-39 <b>Industrias extractivas; industria manufacturera</b>	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
10-33 - De las cuales: <b>Industria manufacturera</b>	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
41-43 <b>Construcción</b>	2,3	2,2	1,8	1,5	1,5
45-56 <b>Comercio al por mayor y al por menor; reparaciones</b>	5,9	5,9	6,0	5,8	5,8
58-63 <b>Información y comunicaciones</b>	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
64-66 <b>Actividades financieras y de seguros</b>	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
68 <b>Actividades inmobiliarias</b>	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
69-82 <b>Actividades profesionales, científicas y técnicas</b>	1,5	1,5	1,6	1,6	1,6
84-88 <b>Administración pública y defensa; seguridad</b>	12,8	13,1	13,1	12,6	12,6
90-98 <b>Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento</b>	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
<b>PERSONAS</b>	<b>26,3</b>	<b>26,5</b>	<b>26,3</b>	<b>25,3</b>	<b>24,6</b>
(1ªE) Estimación					
(P) Estimación provisional					
(A) Estimación avance					

Tabla 8. Empleo total Melilla (miles de personas). Fuente: INE. Contabilidad Regional de España

Resulta evidente que la Administración no puede seguir creciendo ni ser el único referente de la economía de la Ciudad, pues ya se encuentra en unas cifras muy elevadas. Esto supone que la estrategia se tenga que concentrar en la **diversificación del crecimiento enfocado en otros sectores**, de forma que se consiga aumentar la empleabilidad y la generación de riqueza sin depender de las instituciones públicas.

Algunos de los sectores productivos tienen un importante potencial de crecimiento, como los relacionados con actividades profesionales, científicas y técnicas, así como los de actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, y con un adecuado impulso y apoyo podrían aumentar significativamente. No obstante **otros sectores donde se aprecia un empleo muy bajo, y que están basados también en intangibles**, como las actividades en información y comunicaciones y las actividades financieras y de seguros, tienen un alto potencial de crecimiento en Melilla, siempre y cuando se incentive dichos sectores desde el apoyo y desarrollo de las TICs, lo que posibilitaría un aumento en el número de empleos y negocios, permitiendo así penetrar en nuevos mercados.

#### **2.4 COMPOSICIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL**

De la tabla anterior (tabla 8) y del cuadro del PIB de Melilla a precios de mercado y sus componentes (oferta, tabla 5), se puede obtener una radiografía del estado en cuanto a distribución del tejido empresarial local, y cómo éste ha evolucionado en los últimos años.

De hecho se puede observar que algunos sectores con poca empleabilidad son relevantes en cuanto a la obtención del PIB, como es el caso de actividades inmobiliarias y actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades administrativas y servicios auxiliares.

Por otra parte, el sector de la información y las comunicaciones tiene poca relevancia tanto en la aportación al valor añadido de Melilla como en el empleo que genera, pues sólo aporta un 0,4% y un 0,8% respectivamente, identificando así una debilidad que se puede convertir en oportunidad de crecimiento, más aún al tratarse de un sector cuyo valor se encuentra en productos intangibles.

Del análisis del escaso tejido empresarial de la Ciudad, podemos destacar como principal consecuencia, la necesidad manifiesta de diseñar e implementar nuevas políticas de **emprendimiento, basadas en el uso de las TICs para la generación de innovaciones**, y la atracción de grandes industrias y empresas, que tengan la ciudad de **Melilla, como la puerta**

de Europa para la internacionalización de sus productos y servicios a Marruecos y países del continente africano.

## 2.5 COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Como se ha indicado anteriormente, Melilla no cuenta con Universidad propia ni con entidad independiente aún, que aglutine actividades de investigación y desarrollo tecnológico. Existe una deficiencia clara en esta tipología de infraestructuras, que comienza a solventarse en una fase embrionaria con el “Centro de I+D+I en TIC”. Esta iniciativa responde a **un crecimiento inteligente y sostenible**. Dos de las prioridades de la UE dentro de su agenda de Europa 2020. La tercera prioridad (crecimiento integrado), está de la mano del desarrollo de políticas de formación y capacitación en la población melillense, precisamente dirigida a la generación de conocimientos en el uso y aplicación de las TICs, a través de la creación de empleo, mediante Planes de Empresas Tecnológicas, que catalicen la economía de la ciudad. Estas acciones están proyectadas y actualmente, algunas de ellas, en fase de ejecución.

A pesar de no disponer de Universidad propia, Melilla cuenta en la actualidad con nueve grados formativos ofertados a través de la Universidad de Granada.

UNIVERSIDAD	CENTRO	TÍTULO	RENDIMIENTO MEDIO 2012/2013
Universidad de Granada	Facultad de Enfermería de Melilla	Grado de enfermería	83%
Universidad de Granada	Facultad de Educación y Humanidades de Melilla	Grado en Educación Infantil	91%
Universidad de Granada	Facultad de Educación y Humanidades de Melilla	Grado en Educación Primaria	83%
Universidad de Granada	Facultad de Educación y Humanidades de Melilla	Grado en Educación Social	88%
Universidad de Granada	Facultad de Ciencias Sociales de Melilla	Grado en Administración y Dirección de Empresas	73%
Universidad de Granada	Facultad de Ciencias Sociales de Melilla	Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos	64%
Universidad de Granada	Facultad de Ciencias Sociales de Melilla	Grado en Gestión y Administración Pública	64%
Universidad de Granada	Facultad de Ciencias Sociales de Melilla	Grado en Derecho*	64%
Universidad de Granada	Facultad de Educación y Humanidades de Melilla	Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte**	88%

Tabla 9. Grados Universitarios en Melilla. Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

NOTA: \*Doble grado: Grado en Derecho y Administración y Dirección de empresas.

\*\*Doble grado: Grado en Educación Primaria y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.

Al hilo de esta información, destacar que dentro de la Universidad de Granada, existen dos grupos de investigación ubicados físicamente en la Ciudad de Melilla:

1. **Grupo de investigación HUM-358:** Innovación Curricular en Contextos Multiculturales. Ubicado en la Facultad de Educación y Humanidades del Campus de la Universidad de Granada en Melilla. Sus líneas de trabajo prioritarias son las siguientes:
  - Estudio de la Educación Intercultural: intervención educativa en contextos multiculturales.
  - Atención a la diversidad: atención a alumnos con necesidades educativas especiales transitorias y permanentes.
  - Bilingüismo.
  - Evaluación y formación de actitudes.
  - Educación para la Paz y regulación de conflictos en contextos educativos.
  
2. **Grupo de investigación HUM-742:** Desarrollo, educación, diversidad y cultura: Análisis interdisciplinar: Sus principales líneas de investigación son:
  - Implicaciones de la multiculturalidad en la realidad escolar.
  - Adaptación de tareas en la educación obligatoria.
  - Atención a la diversidad.
  - Respeto a los Derechos del Hombre en las aulas.
  - Educación Ciudadana.
  - Fomento de la socialización.
  - Atención al EEES.
  - Mentorización y Tutorización.

Ambos grupos de investigación, si bien pueden desarrollar parte de su actividad investigadora en la Ciudad, la entidad que pilota dichos grupos procede de otra región autónoma diferente, con su propia estrategia de especialización RIS3.

En el contexto regional de Melilla, sobre el que se construye RIS3, es el ya citado **Centro de I+D+i en TICs**, a día de hoy, el principal organismo de generación de capacidades endógenas, propio de la Ciudad, aun en su fase embrionaria. Por este motivo, juega un papel crucial en la Especiación Inteligente, a través del emprendimiento innovador y la generación de proyectos

de I+D+i.

## 2.6 FRONTERA EUROPEA CON MARRUECOS

Dentro del análisis del contexto regional, es importante mencionar la situación estratégica que Melilla dispone en el conjunto de regiones que forman parte de la UE. Paso transfronterizo con Marruecos, se postula como una ciudad clave para el crecimiento del mercado internacional, y principalmente con Marruecos.

Algunas de las principales razones que apoyan este posicionamiento son:

- España es el primer socio comercial de la UE con Marruecos, por delante de Francia, con más de 18.000 empresas españolas que exportan sus productos.
- Marruecos es para España el primer mercado de destino de las inversiones en el continente Africano. Favorecido por diferentes instrumentos financieros para importaciones y exportaciones entre ambos países.
- Marruecos ha previsto, de aquí a 2017, una inversión de 700 millones de euros en infraestructuras en la zona norte del país.
- Marruecos dispone cada vez más protagonismo en la política internacional, como su reciente elección como miembro del Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas.
- Las condiciones particulares de Melilla hacen que no disponga de una fuerte presencia industrial, pero esto no es ápice para que no pueda convertirse con el uso y aplicación eficiente de las TICs, en ciudad plataforma tecnológica empresarial para la internacionalización.

Del análisis del contexto regional, se vislumbra los primeros indicios que justifican el enfoque de la Estrategia de Especialización Inteligente que se presenta.

Fundamenta y evidencia el diseño de las líneas prioritarias y estrategias, cuya ejecución están dirigidas a solventar las amenazas y falencias que Melilla actualmente tiene. Pero también sustenta la base para cambiar y convertir amenazas, en oportunidades de crecimiento, y el aprovechamiento de las capacidades reales para generar desarrollo social y económico en la Región, a través de la especialización inteligente.



3

## Análisis DAFO

## 3 ANÁLISIS DAFO

Para elaborar el DAFO se ha desarrollado un trabajo coordinado entre las diferentes Consejerías, sobre la información de partida del elaborado con motivo del **Plan Estratégico de Melilla en el año 2006**, publicado en el año 2008.

La Ciudad Autónoma de Melilla ha trabajado sobre la matriz DAFO preliminar aportada en el referido documento, añadiéndole las aportaciones realizadas desde las diferentes áreas de gestión de la Ciudad Autónoma así como información procedente de la **ejecución en Melilla del Programa Operativo 2007 – 2013**. No obstante este DAFO es dinámico, y deberá ser alimentado y revisado no sólo durante el periodo de elaboración de la estrategia, sino durante el periodo de su desarrollo dado que en cualquier momento pueden producirse cambios en estas oportunidades, ventajas, fortalezas y amenazas identificadas inicialmente.

Considerarlo en el ámbito del DAFO elaborado con motivo del Plan Estratégico de Melilla realizado en el año 2006, que puede consultarse en la dirección ([http://planestrategicomelilla.net/f21\\_02.htm](http://planestrategicomelilla.net/f21_02.htm)).

De forma complementaria al análisis DAFO realizado con motivo de la elaboración del último Plan Estratégico, iniciado en 2006 y publicado en 2008, y al objeto de tener una visión actualizada y que incluya expresamente al ámbito de las TICs, al estar directamente ligadas éstas con la primera de las prioridades y estando considerada como elemento indispensable y palanca para posibilitar iniciativas de innovación en la mayor parte del tejido empresarial con posibilidades de crecimiento existente en la Ciudad de Melilla, se aporta una breve reflexión sobre la base del citado análisis, destacando aquellos aspectos que ponen en evidencia las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas para la ciudad de Melilla.

### **FORTALEZAS**

1. Estatus político y económico reconocido en la Constitución Española y en el Estatuto de Autonomía, lo que proporciona la seguridad jurídica necesaria para el desarrollo de negocios y todo tipo de actividades económicas.
2. Ventajas fiscales reconocidas por el Tratado de Adhesión de España a la Unión Europea, especialmente interesante en productos y servicios de intangibles.



3. Existencia de un poder público insertado en el modelo autonómico español que proporciona recursos públicos para apoyar iniciativas dinámicas para la ciudad y mejorar la formación y la empleabilidad de la población.
4. Situación geoestratégica de la ciudad (ciudad europea en África, junto al Magreb y especialmente posicionada con la vecina provincia de Nador); ciudad costera con buen clima.
5. Arraigada tradición comercial y mercantil que le confiere un estatus de Ciudad de Servicios.
6. Conocimiento del entorno marroquí por parte del empresariado melillense y nuevas oportunidades de negocio por la demanda potencial proveniente de Marruecos.
7. Estabilidad política, económica y social.
8. Alta tasa de natalidad, baja tasa de envejecimiento en relación con la media nacional; vitalidad demográfica y saldo migratorio positivo.
9. Importante potencial para el desarrollo del Turismo derivado del importante patrimonio arquitectónico y cultural de la ciudad y de su posición geoestratégica.
10. Desarrollo del puerto mediante la construcción de nuevos muelles, ganándole terreno al mar.
11. Grandes posibilidades de fomentar el uso de energías renovables por condiciones económicas y climáticas.
12. Posibilidad de construcción de viviendas sociales y de utilización de terrenos propiedad de la ciudad o cedidos por el Ministerio de Defensa a la ciudad, para diversos usos estratégicos.
13. Interculturalidad. Convivencia pacífica y tolerancia entre culturas y etnias. Iniciativas culturales de gran valor. Tejido social multicultural que puede generar una identidad diversa y específica, que promocióne capacidades y valores solidarios e integradores.
14. Cobertura relativamente amplia de Servicios Sociales.
15. Oferta lúdica en crecimiento y con gran potencial de desarrollo.
16. Disponibilidad de recursos naturales y medioambientales atractivos (zonas LIC, rica flora y fauna característica, playas y aguas para el baño de calidad, baja contaminación, etc.)

Además se detectan, de forma complementaria a los destacados en el informe:

17. Ámbito de espacio muy reducido, multicultural y con grandes posibilidades de apoyo institucional, ideal para el desarrollo de iniciativas piloto y experimentales.

18. Mercado en crecimiento, con gran potencial y de interés para la Unión Europea muy cercano, en la región de Marruecos. No existen competidores con una posición tan estratégica y cercana como la de Melilla.

### **DEBILIDADES**

1. Imagen desconocida o negativa en el resto de España.
2. Escasa dimensión de los negocios y reducida modernización de parte de su sector comercial.
3. Fuerte dependencia de “lo público”. Falta de formación del empresario y escaso espíritu emprendedor de la población.
4. Deficiencias en las infraestructuras y sistemas de transporte con la península y en los pasos fronterizos de Marruecos.
5. Escasez de suelo que impide el desarrollo de ciertos sectores productivos; inexistencia de materias primas; dependencia exterior en abastecimiento; empresas de reducida dimensión con dificultades para la adaptación a los mercados; monocultivo comercial con Marruecos; excesiva especialización en este tipo de comercio y en las formas tradicionales de comercio minorista.
6. Déficit de trabajadores cualificados, especializados y con experiencia profesional. Predominio de las ocupaciones con un bajo nivel de calificación.
7. Carencia de una oferta-identidad de la ciudad que atraiga al visitante.
8. Escaso valor determinante en la política nacional en comparación con otras Comunidades Autónomas (por ejemplo, Canarias).
9. Necesidad de ampliar las actuales rutas y compañías áreas que operan desde el aeropuerto de Melilla.
10. Ausencia de política urbanística propia durante los últimos años.
11. Infraestructura turística incipiente y bajo nivel de comercialización del potencial turístico de la ciudad.
12. Alta tasa de abandono escolar, bajo nivel educativo de la población en paro y déficit formativo de la población activa, lo que provoca dificultades para la adaptación a la nueva sociedad del conocimiento, un alto porcentaje de desempleo sobre todo en mujeres y jóvenes y una alta temporalidad de los contratos.
13. Altos niveles de pobreza relativa en comparación con el resto de España.
14. Fuerte presión sobre algunos servicios por parte de personas procedentes de Marruecos y de la emigración ilegal.

Además se detectan, de forma complementaria a los destacados en el informe:

15. Pérdida de capital humano, especialmente en el ámbito científico-tecnológico al no existir universidad de este tipo en la Ciudad. La fortaleza de disponer de una alta tasa de natalidad se diluye al perder a los jóvenes estudiantes, que tras finalizar sus estudios medios o superiores ya no retornan a la Ciudad.
16. Infraestructuras de Telecomunicaciones de baja calidad, que proporcionan bajos anchos de banda y dificultan la incorporación de tecnología en el tejido empresarial.
17. Ausencia de centros o parques tecnológicos que permitan funcionar como incubadoras de iniciativas empresariales innovadoras.
18. Ausencia de estrategias de colaboración del tipo triple hélice (Administración-Universidad-Empresa) que dificultan el emprendimiento y la innovación.
19. Ausencia de estrategias de generación de clústeres empresariales, con apoyo de entidades públicas y universidad que puedan generar nuevas iniciativas empresariales.
20. Colonización de actividades de blanqueo.

#### **OPORTUNIDADES**

1. Régimen fiscal favorable a la localización de empresas; Melilla dispone de un sistema fiscal europeo en un entorno africano; este régimen fiscal es especialmente favorable para el desarrollo de empresas en el sector de nuevas tecnologías y cuyo objeto sea la producción y comercialización de bienes intangibles que no requieran el transporte físico de productos (consultoría, productos financieros, venta por Internet, etc.).
2. Nueva Política Europea de Vecindad, favorable a zonas fronterizas como Melilla. Creciente atención de la UE sobre el Magreb y el Mediterráneo.
3. Posibilidad de actuar de puente entre la Unión Europea y Marruecos. Situación entre dos áreas, que permite aprovechar la estabilidad económica de Europa, su tecnología, su oferta cultural, sus conocimientos médicos, su estilo de vida, el nuevo sentido del ocio, la educación universitaria etc. y el desarrollo de Marruecos, que en un próximo futuro producirá previsiblemente una demanda más sofisticada de este tipo de producciones y servicios.
4. En este sentido hay que tener en cuenta el importante desarrollo de Marruecos, en especial del Norte próximo a Melilla, lo que se traducirá en una mayor demanda de servicios a personas (educación, sanidad, etc.) y a empresas, que puede, en parte, canalizarse desde Melilla.

5. Posibilidad de articular un grupo reducido de empresarios jóvenes capaces de abordar nuevas actividades con futuro en servicios empresariales hasta ahora escasamente presentes en Marruecos.
6. Contexto de crecimiento del tráfico marítimo de mercancías interoceánico y en el Mediterráneo, con buenas perspectivas para el tráfico de cruceros.
7. Posibilidad de hacer factible un sistema de bienestar social y de desarrollo integrado de las diversas culturas que conforman la ciudad, adaptándolo a sus exigencias-identidades.
8. Existencia de zonas en Marruecos próximas a la ciudad, de gran valor ecológico y turístico y que pueden generar importantes sinergias para el desarrollo turístico de ambas partes de la frontera.

Además se detectan, de forma complementaria a los destacados en el informe:

9. Despliegue de un segundo cable submarino de fibra óptica que mejorará la calidad y fiabilidad de las Comunicaciones de la Ciudad con el resto del mundo. Este cable se estima que entre en funcionamiento en el primer trimestre de 2014.
10. Despliegue de una red FTTH (Fibra hasta el Hogar) y mejora de la red de banda ancha móvil en toda la Ciudad, que permitirá acometer proyectos tecnológicos sin barreras.
11. Construcción de un Centro Tecnológico, con aulario, laboratorios e incubadoras de empresas, en el que podrán desarrollarse en un entorno favorable proyectos de investigación e iniciativas que permitan transferir innovación al sector empresarial, aplicando el uso de las TIC a los sectores productivos que se consideren de interés en cada momento.
12. Posibilidad de recuperar Capital Humano en el ámbito científico-tecnológico mediante la realización de Masters y cursos postgrado, en colaboración con empresas y universidades, aprovechando las instalaciones del Centro Tecnológico, que permitirán, mientras dura el curso, disponer de ingenieros, matemáticos, físicos, etc... en la Ciudad, a la par que se crean grupo de investigación e innovación, y las empresas tienen a su alcance profesionales de este sector para desarrollar iniciativas de innovación.
13. Posibilidad de formar especialistas a nivel de formación profesional, en aquellos ámbitos demandados por las empresas europeas que se están desplegando en Marruecos, proporcionando mano de obra con arraigo en la zona y con conocimiento de las costumbres y tradiciones locales.

14. Incentivación de residencia en la ciudad no solo a nivel de funcionariado sino también para empresas.
15. Disminución de barreras no arancelarias a las que se enfrentan los empresarios a la hora de importar y exportar sus productos.

### **AMENAZAS**

1. Plena entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y Marruecos y liberalización del comercio mundial (Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Marruecos, etc.).
2. Pérdida fondos de la Unión Europea en el período 2007-2013 y salida de la zona “Objetivo 1” de la política comunitaria.
3. Inestabilidad política y económica en el Magreb y reivindicación histórica sobre la soberanía de Melilla.
4. Presión migratoria norteafricana y amenazas de grupos terroristas sobre Europa y los países del Magreb.
5. Pasos fronterizos deficientes y con funcionamiento desordenado.
6. Puerto de Nador como competidor del Puerto de Melilla, con riesgo de implantación de grupos empresariales al otro lado de la frontera.
7. Alta incidencia de residuos medioambientales, en buena parte procedentes de Marruecos.

Además se detectan, de forma complementaria a los destacados en el informe:

8. Rápido desarrollo de las regiones de Marruecos en las que hay que posicionarse cuanto antes como referencia tecnológica y de servicios de calidad.
9. Actitud excesivamente acomodada de la Universidad actual en materia de desarrollo universitario, promoviendo titulaciones que no propician el desarrollo empresarial, no generan oportunidades e iniciativas que puedan aprovecharse del entorno marroquí ni son atractivas para la formación de estudiantes procedentes de Marruecos.

Esta situación queda resumida en el siguiente Cuadro de síntesis:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de buena imagen en el resto de España y de oferta-identidad</li> <li>• Dependencia del sector público</li> <li>• Déficit de infraestructuras básicas en transportes.</li> <li>• Escasez de suelo productivo</li> <li>• Déficit de trabajadores cualificados</li> <li>• Carencia de una oferta-identidad de la ciudad.</li> <li>• Escaso valor determinante en la política nacional.</li> <li>• Escasa dimensión de los negocios y baja modernización empresarial</li> <li>• Necesidad de ampliar y abaratar la oferta de comunicaciones aéreas</li> <li>• Ausencia de política urbanística propia.</li> <li>• Infraestructura turística incipiente y bajo nivel de comercialización del potencial turístico.</li> <li>• Alta tasa de abandono escolar, bajo nivel educativo, déficit formativo alto porcentaje de desempleo en mujeres y alta temporalidad de los contratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada en vigor del TLC Marruecos-UE y liberalización del comercio mundial</li> <li>• Pérdida de fondos europeos</li> <li>• Inestabilidad política y económica en el Magreb y reivindicación histórica de Marruecos sobre la soberanía de Melilla</li> <li>• Presión migratoria desordenada</li> <li>• Pasos fronterizos inadecuados</li> <li>• Competencia del puerto de Nador</li> <li>• Alta incidencia de residuos medioambientales procedentes de Marruecos</li> <li>• Desarrollo rápido en Marruecos y surgimiento de alternativas.</li> <li>• Desarrollo y oferta de la Universidad poco atractiva para el entorno.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos niveles de pobreza relativa.</li> <li>• Fuerte presión en servicios públicos por personas de Marruecos y de la emigración ilegal</li> <li>• Pérdida de capital humano científico-tecnológico</li> <li>• Baja calidad infraestructuras de telecomunicaciones</li> <li>• Ausencia de centros y parques tecnológicos</li> <li>• Ausencia de estrategias de colaboración (por ejemplo del tipo triple hélice: administración, universidad y empresa).</li> <li>• Ausencia de estrategias de creación de clústeres locales entre empresas.</li> <li>• Colonización de actividades de blanqueo.</li> </ul>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatus político y económico que proporciona seguridad jurídica</li> <li>• Ventajas fiscales reconocidas por la Unión Europea</li> <li>• Existencia de un poder público autónomo</li> <li>• Situación geoestratégica</li> <li>• Arraigada tradición comercial</li> <li>• Conocimiento del entorno marroquí</li> <li>• Estabilidad política, económica y social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalidad favorable</li> <li>• Política europea favorable</li> <li>• Posibilidad de actuar de puente entre la Unión Europea y Marruecos</li> <li>• Buena situación económica del entorno marroquí próximo a la Ciudad con demandas canalizables desde Melilla</li> <li>• Contexto de crecimiento del tráfico marítimo de mercancías y de cruceros.</li> <li>• Sistema de bienestar social y de desarrollo</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vitalidad demográfica</li> <li>• Potencial para el desarrollo del Turismo.</li> <li>• Potencial de desarrollo del puerto</li> <li>• Potencial en el uso de energías renovables.</li> <li>• Posibilidad de disponer de terrenos para uso estratégico</li> <li>• Modelo social de Interculturalidad.</li> <li>• Cobertura amplia de Servicios Sociales.</li> <li>• Oferta lúdica en crecimiento y con gran potencial.</li> <li>• Disponibilidad de recursos naturales y medio-ambientales atractivos.</li> <li>• Entorno interesante para proyectos piloto y experimentales</li> <li>• Mercado con gran potencial y de interés cercano, y sin competidores.</li> </ul>	<p>intercultural.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zonas en Marruecos próximas a la ciudad, de gran valor ecológico y turístico que pueden generar sinergias</li> <li>• Despliegue del segundo cable submarino</li> <li>• Despliegue FTTH y de la red de banda ancha móvil.</li> <li>• Construcción de un Centro Tecnológico</li> <li>• Posibilidad de recuperar capital humano y crear grupos de investigación e innovación</li> <li>• Posibilidad de aportar especialistas a proyectos empresariales e industriales en Marruecos.</li> <li>• Incentivación de residencia en la ciudad no solo a nivel de funcionariado sino también para empresas.</li> <li>• Disminución de barreras no arancelarias a las que se enfrentan los empresarios a la hora de importar y exportar sus productos.</li> </ul>
---	---

Tabla 10. Síntesis Análisis DAFO.

Una vez identificados factores internos y externos, en el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente, es posible realizar un análisis más exhaustivo, destacando el **impacto** que dichos factores tienen en la región, a través del diagnóstico estratégico PCI-POAM (Perfil de Competencias Internas – Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio).

PCI-POAM es una herramienta que permite **diagnosticar la importancia y el impacto que tiene un factor interno o externo** en una organización, región o caso de estudio, para facilitar la formulación de acciones estratégicas. Una vez detectadas fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se evalúa la importancia que dichos factores tienen sobre la Región melillense, haciendo una **clasificación entre alta, media y baja**, y por último, se establece el **impacto** que

se espera en la Ciudad. El resultado del diagnóstico interno, siguiendo esta metodología, se muestra en las tablas 11 y 12, donde se destacan los siguientes apartados:

- Dentro de las **FORTALEZAS**, las que han resultado tener mayor importancia junto con un alto impacto son:
  1. Las ventajas fiscales reconocidas por el Tratado de Adhesión de España a la Unión Europea, especialmente interesante en productos y servicios de intangibles.
  2. La situación geoestratégica de la ciudad
  3. El desarrollo del puerto mediante la construcción de nuevos muelles
  4. La interculturalidad, interpretada ésta como convivencia pacífica y tolerancia entre culturas y etnias, junto con el tejido social multicultural.
  5. La disponibilidad de recursos naturales y medioambientales atractivos.

Si bien estas son las cinco fortalezas con mayor importancia e impacto obtenido fruto del análisis, la interpretación de este resultado no significa unilateralmente que el resto de fortalezas no sean importantes, pues son necesarias para la consecución de los objetivos de la RIS.

- En lo referente a las **DEBILIDADES**, aquellas que han resultado ser altamente estratégicas, que son de alto impacto:
  1. La escasa dimensión de los negocios y reducida modernización de parte de su sector comercial.
  2. Las deficiencias en las infraestructuras y sistemas de transporte con la península y en los pasos fronterizos de Marruecos.
  3. La escasez de suelo que impide el desarrollo de ciertos sectores productivos.
  4. La alta tasa de abandono escolar, bajo nivel educativo de la población en paro y déficit formativo de la población activa.
  5. Las infraestructuras de Telecomunicaciones de baja calidad, que proporcionan bajos anchos de banda y dificultan la incorporación de tecnología en el tejido empresarial.

Al igual que sucede con las fortalezas, también se debe prestar atención al resto de debilidades puesto que no deja de ser primordial la superación de cada una de ellas.

En cuanto al diagnóstico externo, (POAM), en la tabla 12 queda recogidas todas las oportunidades y amenazas junto con su estimación de importancia e impacto, obteniendo como resultado los siguientes factores externos:

- Las **OPORTUNIDADES** clave en las que se debe hacer mayor hincapié por el impacto que éstas pueden tener en el cumplimiento de los objetivos son:
  1. El régimen fiscal favorable a la localización de empresas.
  2. La nueva Política Europea de Vecindad, favorable a zonas fronterizas como Melilla. Creciente atención de la UE sobre el Magreb y el Mediterráneo.
  3. El importante desarrollo de Marruecos, en especial del Norte próximo a Melilla.
  4. El contexto de crecimiento del tráfico marítimo de mercancías interoceánico y en el Mediterráneo.
  5. El despliegue del segundo cable submarino de fibra óptica que mejorará la calidad y fiabilidad de las Comunicaciones de la Ciudad con el resto del mundo.
  6. El despliegue de una red FTTH (Fibra hasta el Hogar) y mejora de la red de banda ancha móvil en toda la Ciudad, que permitirá acometer proyectos tecnológicos sin barreras.
  7. La construcción de un Centro Tecnológico en la ciudad de Melilla.

No se deben obviar el resto de oportunidades detectadas puesto que éstas pueden reforzar y acompañar a las mencionadas anteriormente.

- Con respecto las **AMENAZAS**, aquellas que mayores inconvenientes e impacto presentan en la ciudad de Melilla son:
  1. La plena entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y Marruecos y liberalización del comercio mundial.
  2. La presión migratoria norteafricana y amenazas de grupos terroristas sobre Europa y los países del Magreb.
  3. El Puerto de Nador como competidor del Puerto de Melilla, con riesgo de implantación de grupos empresariales al otro lado de la frontera.
  4. La alta incidencia de residuos medioambientales, en buena parte procedentes de Marruecos.

Existen otros factores externos que son una amenaza para el desarrollo económico y competitivo de la ciudad, y que consecuentemente deben tenerse en consideración.

A continuación se muestra en síntesis, en trabajo de análisis y diagnóstico realizado, mediante el uso de la herramienta PCI-POAM. En base al análisis recogido en este apartado, es posible definir y formular, un conjunto de prioridades que marquen el camino para generar competencias y capacidades, a través de actividades de investigación e innovación en la Ciudad.

**PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS - PCI**

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Estatus político y económico reconocido en la Constitución Española y en el Estatuto de Autonomía.		X						X	
2. Ventajas fiscales reconocidas por el Tratado de Adhesión de España a la Unión Europea, especialmente interesante en productos y servicios de intangibles.	X						X		
3. Existencia de un poder público insertado en el modelo autonómico español que proporciona recursos públicos para apoyar iniciativas dinámicas para la ciudad y mejorar la formación y la empleabilidad de la población		X						X	
4. Situación geoestratégica de la ciudad (ciudad europea en África, junto al Magreb y especialmente posicionada con la vecina provincia de Nador); ciudad costera con buen clima.	X						X		
5. Arraigada tradición comercial y mercantil que le confiere un estatus de Ciudad de Servicios.		X						X	
6. Conocimiento del entorno marroquí por parte del empresariado melillense y nuevas oportunidades de negocio por la demanda potencial proveniente de Marruecos.	X							X	
7. Estabilidad política, económica y social.		X					X		

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
8. Alta tasa de natalidad, baja tasa de envejecimiento en relación con la media nacional; vitalidad demográfica y saldo migratorio positivo.		X						X	
9. Importante potencial para el desarrollo del Turismo derivado del importante patrimonio arquitectónico y cultural de la ciudad y de su posición geoestratégica.	X							X	
10. Desarrollo del puerto mediante la construcción de nuevos muelles, ganándole terreno al mar.	X						X		
11. Grandes posibilidades de fomentar el uso de energías renovables por condiciones económicas y climáticas.	X							X	
12. Posibilidad de construcción de viviendas sociales y de utilización de terrenos propiedad de la ciudad o cedidos por el Ministerio de Defensa a la ciudad, para diversos usos estratégicos.		X						X	
13. Interculturalidad. Convivencia pacífica y tolerancia entre culturas y etnias. Iniciativas culturales de gran valor. Tejido social multicultural que puede generar una identidad diversa y específica, que promocióne capacidades y valores solidarios e integradores.	X						X		
14. Cobertura relativamente amplia de Servicios Sociales.		X					X		
15. Oferta lúdica en crecimiento y con gran potencial de desarrollo.			X					X	
16. Disponibilidad de recursos naturales y medioambientales atractivos (zonas LIC, rica flora y fauna característica, playas y aguas para el baño de calidad, baja contaminación, etc.)	X						X		
17. Ámbito de espacio muy reducido, multicultural y con grandes posibilidades de apoyo institucional, ideal para el desarrollo de iniciativas piloto y experimentales.		X						X	
18. Mercado en crecimiento, con gran potencial y de interés para la Unión Europea muy cercano, en la región de Marruecos. No existen competidores con una posición tan estratégica y cercana como la de Melilla.	X							X	
1. Imagen desconocida o negativa en el resto de España.					X			X	

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
2. Escasa dimensión de los negocios y reducida modernización de parte de su sector comercial.				X			X		
3. Fuerte dependencia de "lo público". Falta de formación del empresario y escaso espíritu emprendedor de la población.					X		X		
4. Deficiencias en las infraestructuras y sistemas de transporte con la península y en los pasos fronterizos de Marruecos.				X			X		
5. Escasez de suelo que impide el desarrollo de ciertos sectores productivos; inexistencia de materias primas; dependencia exterior en abastecimiento; empresas de reducida dimensión con dificultades para la adaptación a los mercados; monocultivo comercial con Marruecos; excesiva especialización en este tipo de comercio y en las formas tradicionales de comercio minorista.				X			X		
6. Déficit de trabajadores cualificados, especializados y con experiencia profesional. Predominio de las ocupaciones con un bajo nivel de calificación.				X				X	
7. Carencia de una oferta-identidad de la ciudad que atraiga al visitante					X		X		
8. Escaso valor determinante en la política nacional en comparación con otras Comunidades Autónomas (por ejemplo, Canarias).					X			X	
9. Necesidad de ampliar las actuales rutas y compañías áreas que operan desde el aeropuerto de Melilla.					X		X		
10. Ausencia de política urbanística propia durante los últimos años					X		X		
11. Infraestructura turística incipiente y bajo nivel de comercialización del potencial turístico de la ciudad.				X				X	
12. Alta tasa de abandono escolar, bajo nivel educativo de la población en paro y déficit formativo de la población activa, lo que provoca dificultades para la adaptación a la nueva sociedad del conocimiento, un alto porcentaje de desempleo sobre todo en mujeres y jóvenes y una alta temporalidad de los contratos.				X			X		
13. Altos niveles de pobreza relativa en comparación con el resto de España.				X				X	

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
14. Fuerte presión sobre algunos servicios por parte de personas procedentes de Marruecos y de la emigración ilegal.						X		X	
15. Pérdida de capital humano, especialmente en el ámbito científico-tecnológico al no existir universidad de este tipo en la Ciudad. La fortaleza de disponer de una alta tasa de natalidad se diluye al perder a los jóvenes estudiantes, que tras finalizar sus estudios medios o superiores ya no retornan a la Ciudad.					X		X		
16. Infraestructuras de Telecomunicaciones de baja calidad, que proporcionan bajos anchos de banda y dificultan la incorporación de tecnología en el tejido empresarial.				X			X		
17. Ausencia de centros o parques tecnológicos que permitan funcionar como incubadoras de iniciativas empresariales innovadoras.					X		X		
18. Ausencia de estrategias de colaboración del tipo triple hélice (Administración-Universidad-Empresa) que dificultan el emprendimiento y la innovación.					X		X		
19. Ausencia de estrategias de generación de clústeres empresariales, con apoyo de entidades públicas y universidad que puedan generar nuevas iniciativas empresariales.					X		X		
20. Colonización de actividades de blanqueo.				X			X		

Tabla 11. Síntesis PCI RIS 3 Melilla.

**PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO – POAM**

FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Régimen fiscal favorable a la localización de empresas; Melilla dispone de un sistema fiscal europeo en un entorno africano; este régimen fiscal es especialmente favorable para el desarrollo de empresas en el sector de nuevas tecnologías y cuyo objeto sea la producción y comercialización de bienes intangibles que no requieran el transporte físico de productos (consultoría, productos financieros, venta por Internet, etc.).	X						X		
2. Nueva Política Europea de Vecindad, favorable a zonas fronterizas como Melilla. Creciente atención de la UE sobre el Magreb y el Mediterráneo.	X						X		
3. Posibilidad de actuar de puente entre la Unión Europea y Marruecos. Situación entre dos áreas, que permite aprovechar la estabilidad económica de Europa, su tecnología, su oferta cultural, sus conocimientos médicos, su estilo de vida, el nuevo sentido del ocio, la educación universitaria etc. y el desarrollo de	X							X	
4. En este sentido hay que tener en cuenta el importante desarrollo de Marruecos, en especial del Norte próximo a Melilla, lo que se traducirá en una mayor demanda de servicios a personas (educación, sanidad, etc.) y a empresas, que puede, en parte, canalizarse desde Melilla.	X						X		
5. Posibilidad de articular un grupo reducido de empresarios jóvenes capaces de abordar nuevas actividades con futuro en servicios empresariales hasta ahora escasamente presentes en Marruecos.		X						X	
6. Contexto de crecimiento del tráfico marítimo de mercancías interoceánico y en el Mediterráneo, con buenas perspectivas para el tráfico de cruceros.	X						X		
7. Posibilidad de hacer factible un sistema de bienestar social y de desarrollo integrado de las diversas culturas que conforman la ciudad, adaptándolo a sus exigencias-identidades.		X						X	



FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
8. Existencia de zonas en Marruecos próximas a la ciudad, de gran valor ecológico y turístico y que pueden generar importantes sinergias para el desarrollo turístico de ambas partes de la frontera.		X					X		
9. Despliegue del segundo cable submarino de fibra óptica que mejorará la calidad y fiabilidad de las Comunicaciones de la Ciudad con el resto del mundo. Este cable se estima que entre en funcionamiento en el primer trimestre de 2014.	X						X		
10. Despliegue de una red FTTH (Fibra hasta el Hogar) y mejora de la red de banda ancha móvil en toda la Ciudad, que permitirá acometer proyectos tecnológicos sin barreras.	X						X		
11. Construcción de un Centro Tecnológico, con aula, laboratorios e incubadoras de empresas, en el que podrán desarrollarse en un entorno favorable proyectos de investigación e iniciativas que permitan transferir innovación al sector empresarial, aplicando el uso de las TIC a los sectores productivos que se consideren de interés en cada momento.	X						X		
12. Posibilidad de recuperar Capital Humano en el ámbito científico-tecnológico mediante la realización de Masters y cursos postgrado, en colaboración con empresas y universidades, aprovechando las instalaciones del Centro Tecnológico, que permitirán, mientras dura el curso, disponer de ingenieros, matemáticos, físicos, etc. ... en la Ciudad, a la par que se crean grupo de investigación e innovación, y las empresas tienen a su alcance profesionales de este sector para desarrollar iniciativas de innovación.		X						X	
13. Posibilidad de formar especialistas a nivel de formación profesional, en aquellos ámbitos demandados por las empresas europeas que se están desplegando en Marruecos, proporcionando mano de obra con arraigo en la zona y con conocimiento de las costumbres y tradiciones locales.		X						X	
14. Incentivación de residencia en la ciudad no solo a nivel de funcionario sino también para empresas.		X					X		

FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
15. Disminución de barreras no arancelarias a las que se enfrentan los empresarios a la hora de importar y exportar sus productos.			X					X	
1. Plena entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y Marruecos y liberalización del comercio mundial (Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Marruecos, etc.).				X			X		
2. Pérdida fondos de la Unión Europea en el período 2007-2013 y salida de la zona "Objetivo 1" de la política comunitaria.				X				X	
3. Inestabilidad política y económica en el Magreb y reivindicación histórica sobre la soberanía de Melilla.					X			X	
4. Presión migratoria norteafricana y amenazas de grupos terroristas sobre Europa y los países del Magreb.				X			X		
5. Pasos fronterizos deficientes y con funcionamiento desordenado.					X			X	
6. Puerto de Nador como competidor del Puerto de Melilla, con riesgo de implantación de grupos empresariales al otro lado de la frontera.				X			X		
7. Alta incidencia de residuos medioambientales, en buena parte procedentes de Marruecos.				X			X		
8. Rápido desarrollo de las regiones de Marruecos en las que hay que posicionarse cuanto antes como referencia tecnológica y de servicios de calidad.						X		X	
9. Actitud excesivamente acomodada de la Universidad actual en materia de desarrollo universitario, promoviendo titulaciones que no propician el desarrollo empresarial, no generan oportunidades e iniciativas que puedan aprovecharse del entorno marroquí ni son atractivas para la formación de estudiantes procedentes de Marruecos.					X			X	

Tabla 12. Síntesis POAM RIS 3 Melilla.

4

Enfoque de la  
Especialización  
Inteligente para  
Melilla



## 4 ENFOQUE DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE PARA MELILLA

Melilla es una Ciudad Española de poco más de doce kilómetros cuadrados situada en el Norte de África, en la que residen algo más de 85.000 habitantes aunque el tráfico de personas con Marruecos asciende a entre 20.000 y 30.000 personas diarias. De esta forma, el sector del comercio basado en pequeñas y medianas empresas es el principal activo de la Ciudad.

El Gobierno de la Ciudad Autónoma de Melilla siendo consciente de la **oportunidad que supone su situación geográfica** y de la necesidad de buscar **nuevas oportunidades para el desarrollo y sostenibilidad de la Ciudad** está apostando por configurar una Ciudad con una sólida infraestructura tecnológica en el campo de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, **aspirando a convertirse en una SÓLIDA PLATAFORMA TECNOLÓGICA EMPRESARIAL, IDENTIFICÁNDOSE COMO REFERENTE EUROPEO EN EL NORTE DE ÁFRICA.**

Esta idea nace de la necesidad identificada por el Gobierno de la Ciudad Autónoma en cuanto a que sus empresas y ciudadanos no pueden quedar aislados en la Sociedad de la Información y del Conocimiento, cuyo avance imparable en los últimos años está suponiendo a nivel mundial una revolución similar o incluso superior a lo que supuso en su momento la revolución industrial, identificándose intangibles como el uso de la tecnología, el conocimiento y el capital humano entre los principales motores para el desarrollo en Europa.

Por otra parte, y siendo conscientes del reducido territorio de la Ciudad, la estrategia de futuro podría pasar, entre otras posibles iniciativas en otros ámbitos, por el crear una sólida **infraestructura, y una base de conocimiento y capital humano en tecnología** que sirva de soporte para que las pequeñas empresas existentes en la Ciudad puedan aplicar los avances tecnológicos, especialmente en las tecnologías de la información y la comunicación, para introducir innovación en sus procesos productivos y de negocio. Para ello **la estrategia de la Ciudad extenderá el uso de la tecnología a todos los aspectos de su tejido social y empresarial**, siempre que sea posible, intentando crear oportunidades en todos los ámbitos e impregnando la cultura del uso de la tecnología a todo su entorno.

Si se logran alcanzar estos objetivos, la situación geográfica de Melilla podría convertirse en una ventaja competitiva, afianzándose como base tecnológica y de conocimiento que incluso sirviera de soporte al desarrollo de las regiones cercanas de Marruecos. Para ello, también se considera estratégico desarrollar una estrategia de imagen identificando a **Melilla como una plataforma europea**, por encima incluso de su identidad como emplazamiento español. Se entiende que esta imagen podría ser muy positiva para mejorar la fluidez de las relaciones de la Ciudad con el vecino país, a la par que a Europa le permitiría potenciar su identidad y presencia en acciones de colaboración con un país considerado estratégico en el Norte de África.

De esta forma, además de potenciar el tejido empresarial ya existente, se podría aspirar a ser una región **receptora de empresas basadas en intangibles y que pudieran operar de forma descentralizada**, aprovechando las ventajas de la Ciudad en cuanto a sólida **base tecnológica, calidad de vida y buena fiscalidad**.

El Gobierno, desde hace más de diez años, comenzó una política de promoción de la tecnología en su ámbito territorial. Por parte de la Administración se viene desplegando una red propia de fibra óptica que ha posibilitado una importante mejora de servicios a la ciudadanía y empresas, y que actualmente sigue mejorándose introduciendo nuevas herramientas y funcionalidades. Además se han desarrollado diferentes actuaciones de promoción e impulso de las TIC en diferentes programas desarrollados como las acciones desarrolladas en el programa operativo 2000-2006 (Programa de Acciones Innovadoras) y otras en colaboración con la Administración del Estado, como el Programa Ciudades Digitales (2003-2005) y el Plan Avanza (2006-2009).

Con todas ellas, el principal objetivo alcanzado ha sido aumentar el número de especialistas de los niveles más básicos (profesionales, formación profesional de grado medio y superior) existentes en la Ciudad y que una vez insertados a nivel profesional, han aportado cierto dinamismo a nivel de soporte al tejido empresarial local.

No obstante la falta de infraestructuras de telecomunicaciones de banda ancha, la inexistencia de un centro de referencia para el desarrollo de acciones de investigación e innovación y la falta de profesionales cualificados de titulación media y superior en la Ciudad se han convertido en las principales barreras que han impedido un mayor desarrollo, no sólo de empresas en el ámbito de las TIC, sino la introducción de innovación en el tejido empresarial.

Por todo ello el Gobierno de la Ciudad, apostó por realizar un esfuerzo inversor para crear un entorno favorable, desarrollando **tres acciones con las que se pretende derribar estas tres barreras e intentar impulsar las TIC** como elemento dinamizador e impulsor de la innovación en el sector empresarial de la Ciudad.

De esta forma, la Ciudad Autónoma de Melilla, y más concretamente la **Consejería de Presidencia y Participación Ciudadana, a través de la Dirección General de la Sociedad de la Información** ha desarrollado a lo largo del tiempo una estrategia de desarrollo e impulso tecnológico que en los últimos años se está materializando en un despliegue importante de infraestructuras que se citan de forma resumida a continuación:

- 1. La construcción de un CENTRO TECNOLÓGICO** de Investigación, Desarrollo e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicaciones (Informática y Telecomunicaciones), dentro del programa operativo FEDER 2007-2013, en el que se crearán laboratorios, incubadoras de empresas con base tecnológica, aulas de formación postgrado y de investigación, etc. En esta actuación la Ciudad tiene previsto invertir más de 2 millones de euros (2.343.752 €), cofinanciados al 80 % por la Unión Europea, de los que 1.875.000 € se han dedicado a la construcción del Centro y a su equipamiento.

La construcción del centro ya ha comenzado y está prevista su finalización en el segundo semestre de 2014.

Con esta actuación se pretende conseguir:

- a. Disponer en la Ciudad de un **centro de investigación, desarrollo e innovación**, intentando la integración en la red nacional de centros de I+D+i e intentando desarrollar proyectos de investigación en Melilla, generando desarrollo, empleo en investigación y tecnología, y teniendo como principal objetivo la transferencia de tecnología e innovación hacia el tejido empresarial local.
- b. **Disponer de unas instalaciones** en las que poder desarrollar programas de postgrado universitario que requieran de infraestructuras y equipamientos tecnológicos de alta gama y que permitan generar profesionales especializados en los diferentes sectores estratégicos y de interés en la Ciudad.
- c. Actuar como **incubadora para pequeñas empresas** basadas en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), cuyo campo de acción pueda desarrollarse fuera y dentro de nuestro término geográfico.

- d. Desarrollar programas específicos de **emprendimiento** de tipo horizontal que posibiliten la creación y aceleración de proyectos empresariales.
2. **El despliegue de un CABLE SUBMARINO DE FIBRA ÓPTICA** que une Melilla con la península y que mejora de forma considerable la velocidad, capacidad y seguridad de las comunicaciones de nuestra Ciudad con el resto del mundo. En esta actuación la Ciudad ha invertido de forma directa 6.710.000 € estando actualmente en fase de despliegue de FTTH (Fibra hasta el Hogar).

Con esta actuación se pretende conseguir:

- a. Disponer de un cable de comunicaciones con el resto del mundo con unas capacidades de **crecimiento muy por encima de las necesidades previstas** para la Ciudad en los próximos 50 años.
- b. **Asegurar las comunicaciones de la Ciudad** al disponer de dos vías (cables submarinos) de comunicación activos.
- c. **Posibilitar la llegada de otros operadores a la Ciudad** y mejorar, de esta forma, la oferta de servicios de telecomunicaciones a empresas y ciudadanía.
- d. **Posibilitar la implantación en la ciudad de empresas** con importantes requisitos de calidad y fiabilidad en las telecomunicaciones.

El proyecto del **Cable Submarino** se adjudicó a una de las principales operadoras de nuestro país, mediante un procedimiento de Dialogo Competitivo y gracias al esfuerzo de negociación realizado desde la Dirección General de la Sociedad de la Información se consiguieron, no sólo que el adjudicatario invirtiera algo más de 4 millones de euros en el despliegue del cable, sino además una serie de prestaciones y mejoras complementarias a la construcción y suministro del cable entre las que es importante destacar las siguientes:

- A. En el pliego técnico se incluyó como requisito la obligación al adjudicatario de realizar y ejecutar un **Plan Estratégico de Despliegue de Banda Ancha** en la Ciudad, que permitiera a la ciudadanía y empresas melillenses aprovechar las ventajas de aumento de capacidad que ofrece el nuevo cable, y que en este caso concreto se materializará en un despliegue de FTTH (Fibra hasta el Hogar) que comenzó en 2012, comenzando la prestación de servicios en algunas zonas de la Ciudad en el primer semestre de 2013 y que alcanzará ratios de cobertura entre el 80% y 90% de la zona urbana a finales de 2014. Actualmente ya hay más de mil altas en la ciudad.

- B. También se incluyó como requisito en el pliego técnico la obligación al adjudicatario de realizar y ejecutar un **Programa de Iniciativas de Desarrollo e Innovación en la Ciudad**, entendido como una serie de actividades que permitan el desarrollo de la Sociedad de la Información y del conocimiento en la Ciudad de Melilla. De esta forma se deberán realizar al menos **tres actividades anuales** comprendidas en los siguientes ámbitos:
1. Una acción de carácter social, relacionada con la universalización de la sociedad de la información y con la promoción del uso de las tecnologías entre las clases más desfavorecidas o con problemas de inclusión.
  2. Una acción de carácter promocional y/o dinamizador dirigido al sector empresarial, con el fin de promover el uso de las TIC en el sector para lograr mejoras competitivas.
  3. Un proyecto de I+D+i en el ámbito de las TIC, que, evidentemente, podrá extenderse por más de un año natural.

Además de lo exigido en el pliego, la empresa incluyó las siguientes mejoras:

1. **Servicio de contingencia para restauración por satélite** valorado en 253.000 €, muy interesante para garantizar la disponibilidad de las comunicaciones.
2. **Mejora de la red Ethernet multiservicio**, valorado en 82.300 €, que también supone una mejora en la disponibilidad al dotar de redundancia la red actual.
3. **Mejora en la banda ancha**, valorado en 310.200 €, que supone un incremento a corto plazo de la disponibilidad de banda ancha en la Ciudad.
4. **Extensión de recursos para el Centro Tecnológico de Melilla** valorado en 30.000 € anuales, que supone un refuerzo a las iniciativas de desarrollo e innovación. De esta forma, al constituirse el Centro Tecnológico promovido por la CAM, Telefónica propone hacer una extensión en Melilla del centro de I+D+i existente en la Ciudad de Granada, proporcionando dos Becarios contratados bajo las condiciones establecidas por los convenios con las Universidades Públicas Españolas.



Además, en el ámbito de las Telecomunicaciones, la Ciudad mantiene, desde hace cuatro años, un proyecto de servicios integrales en telecomunicaciones con una empresa líder del sector, denominado **“Centro de Operación de Red e Innovación en las Telecomunicaciones” (CORIT)** por el que el adjudicatario además de incluir los gastos en telecomunicaciones y el soporte y mantenimiento de las infraestructuras existentes, se incluye **un equipo de trabajo formado por seis personas y unas instalaciones de unos 300 metros cuadrados a disposición de la Ciudad Autónoma**. Este contrato está íntegramente financiado por el Gobierno Local y supone una inversión anual de 598.000 €, pero gracias a las labores de innovación desarrolladas dentro del mismo la proporción de costes derivados de forma directa por el consumo de voz y datos va disminuyendo gradualmente permitiendo incorporar nuevos servicios, a la par que se van desarrollando estrategias para la mejora de las telecomunicaciones en la Ciudad y su aprovechamiento por el tejido empresarial local. En los últimos meses se está cerrando un acuerdo estratégico que dotará a todos los centros educativos y universitarios de la Ciudad de banda ancha, posibilitando el desarrollo de programas de innovación educativa basados en las TICs en todos los centros.

3. Por último, y también incluido en el programa operativo FEDER/FSE 2007-2013, se incluye el **Proyecto denominado “Melilla InnovaTec”**, una ambiciosa y novedosa actuación de investigación, desarrollo e innovación, por el que se están desarrollando de la mano de una empresa de telecomunicaciones de primer nivel y una Universidad de reconocido prestigio varias líneas de acciones de formación postgrado e innovación principalmente enmarcadas en el ámbito de las telecomunicaciones durante los próximos dos años, y que pueden resumirse en las siguientes:
  - a. Se está impartiendo un master de muy alto nivel, **“Master en Negocio, Diseño y Tecnología”**, en el campo de las telecomunicaciones a veinticuatro alumnos, habiéndose logrado el principal objetivo, que consistía en la recuperación de capital humano en el ámbito de la tecnología para la Ciudad (más de la mitad de los alumnos son ingenieros). En este sentido hay que destacar que, al no disponer la Ciudad de una Universidad Científico-Tecnológica, nuestros jóvenes se van a otras ciudades a estudiar estas titulaciones y luego ya no regresan, por lo que hay una gran escasez de ingenieros y científicos en la Ciudad que dificulta la implantación y el desarrollo de las empresas.
  - b. Se ha creado un **Grupo de Innovación** formado por un coordinador y cuatro becarios que están realizando acciones de innovación e investigación en la

Ciudad, y cuyo principal objetivo es conseguir realizar transferencia de tecnología hacia las empresas y entidades radicadas en la Ciudad.

- c. Durante los dos años del el proyecto se están realizando **jornadas, seminarios y cursos de especialización, orientados principalmente a promover la innovación y el emprendimiento**, todos ellos en el ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones pero con aplicación a promover su uso como elemento innovador en los procesos empresariales.

Con todas estas acciones se pretende ofrecer una imagen de Melilla como enclave tecnológico, a la par que permitir a la ciudadanía y empresas el acceso a las mejores ofertas y servicios de telecomunicaciones disponibles.

En base a toda la información anteriormente descrita se puede decir que:

- I. **Existe una estrategia en la Región (Melilla)** por la que se están sentando las bases que van a permitir el desarrollo de acciones tales que permitan, utilizando como palanca principal las TIC, la realización de proyectos de investigación e innovación en el tejido empresarial de la Ciudad. Esta estrategia se ha elaborado sobre la base de un análisis DAFO, concentrando los recursos dinamizadores en las TIC, al objeto de que estos promuevan e impulsen la investigación e innovación en los sectores en los que se observe que es posible obtener ventajas competitivas y mejorar la cadena de valor;
- II. **Algunas de las iniciativas ya realizadas han logrado importantes implicaciones de la empresa privada y han estimulado la inversión de esta en Investigación y Desarrollo Tecnológico.** Este es el caso del Proyecto de despliegue del Cable submarino de fibra óptica, en el que el adjudicatario no sólo ha desplegado el cable sino que está realizando importantes mejoras valoradas en millones de euros, entre las que destaca un despliegue de FTTH (que no se hubiera realizado en nuestra Ciudad si no se hubiera usado ese proyecto como palanca) y el desarrollo en nuestra Ciudad con carácter bianual, de un proyecto de investigación de la compañía adjudicataria del proyecto;
- III. Evidentemente, los sistemas de seguimiento y revisión actualmente están circunscritos a los proyectos en ejecución, tal y como puede observarse en los pliegos técnicos de cada uno de los proyectos, en todos ellos **se incluyen una serie de indicadores de ejecución y seguimiento para evaluar la correcta ejecución de los mismos.** Estos mecanismos, una vez creadas las infraestructuras consideradas como fundamentales y requisitos para el desarrollo de una adecuada política de desarrollo e inversión en I+D+I en el ámbito o sobre

la base de las TIC, deberán establecerse para medir el conjunto de iniciativas, actuaciones y proyectos que se desarrollen y poder, de esa forma, medir los resultados obtenidos.

De esta forma, dentro del objetivo temático **“Potenciar la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación”**, se puede decir que las tres prioridades de inversión podrían acometerse al existir un marco regional favorable dado que:

- A. Con estas infraestructuras en el segundo semestre de 2014 la Ciudad de Melilla estaría en condiciones de mejorar las infraestructuras de investigación e innovación (I+I) y de la capacidad para desarrollar excelencia en materia de I+I y fomento de centros de competencia, en especial los de interés europeo;
- B. Existiría un entorno tecnológico estratégico en la Ciudad tal que sería posible el fomento de la inversión en I+I por parte de las empresas, el desarrollo de productos y servicios, la transferencia de tecnología, la innovación social y las aplicaciones de servicio público, el estímulo de la demanda, la interconexión en red, las agrupaciones y la innovación abierta a través de una especialización inteligente, todo ello dirigido, promovido y tutelado desde la propia administración autonómica, focalizando el eje dinamizador en el Centro Tecnológico;
- C. Se dispondría de un espacio, infraestructura y recursos tales que podría apoyarse y promoverse la investigación tecnológica y aplicada, líneas piloto, etc...;
- D. Se generaría el conocimiento y capital humano necesario, en materia de las TICs, que permita desarrollar innovaciones y generar proyectos de I+D, en el contexto regional de Melilla.
- E. Se promocionaría el emprendimiento innovador y tecnológico, para la consolidación de un tejido empresarial basado en el conocimiento, caracterizado por no requerir de grandes infraestructuras industriales.
- F. Se atraería la inversión de empresas europeas, que exportan o están en fase de exportar sus productos o servicios en el continente Africano, para lo que requieren de conocimiento de base tecnológico en la sociedad Melillense.
- G. Se facilitaría la consolidación y caracterización del ecosistema de ciencia, tecnología e innovación, basado en el valor intangible generado en la sociedad melillense. Se consolidarían infraestructuras y capacidades, se generaría conocimiento en la sociedad y se fortalecería el tejido productivo regional. Todo ello, apoyado por las políticas públicas de I+D+i, fundamentan los requisitos necesarios para la consolidación del

Sistema Regional de Innovación de Melilla, como plataforma tecnológica europea empresarial.

Con todo lo anterior y como conclusión se puede decir que en la Región de Melilla, y en el ámbito de las TICs (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) se dan las condiciones EX ANTE (según el artículo 5 del Reglamento FEDER), concretamente en cuanto al apartado 1.1., en Investigación e Innovación (I+I), **existiendo un marco político estratégico regional de investigación e innovación para una especialización inteligente**, cuando convenga, de acuerdo con el Programa Nacional de Reformas, para aprovechar el gasto privado en I&I. En este sentido hay que destacar el gran esfuerzo y la enorme inversión que ha realizado el Gobierno de la Ciudad en los últimos años para crear este marco.

5

Gobernanza



## 5 GOBERNANZA

En la Región de Melilla **la principal fuerza dinamizadora es la propia Administración de la Ciudad Autónoma**, no teniendo necesidad de consensuar su política regional con ningún otro organismo de tipo regional (ayuntamiento, municipio, etc...) debido a su especial régimen de Gobierno dentro del territorio nacional español. Además es la principal generadora de empleo e iniciativas de inversión, y probablemente la única, entidad con capacidad suficiente para dinamizar, impulsar y ejecutar iniciativas de innovación y cambio en el modelo de Ciudad.

Con un presupuesto superior a 250 millones de euros, sin contar los de las empresas públicas y organismos autónomos, no existe en la Ciudad ninguna empresa privada o ente público que, ni tan siquiera se acerque a su capacidad de generación, movilización y dinamización de recursos.

Por todo lo anterior **la estrategia a seguir para definir un nuevo modelo de Ciudad será definida por el equipo de gobierno de la Ciudad**, delegando en un grupo de trabajo formado por los máximos responsables de la gestión de la Ciudad, pero materializando sus propuestas e iniciativas a través de acuerdos del Consejo de Gobierno. De esta forma, se asegurará la ejecución y realización de las iniciativas y si las propuestas son adecuadas, las posibilidades de éxito serán importantes.

Por otra parte, como **órgano de gobernanza y elemento de coordinación y seguimiento para el cumplimiento de los objetivos específicos de la Estrategia RIS3**, se conforma el “**Comité Estratégico para la RIS3 de Melilla**”. Este Comité, estará integrado por los máximos responsables de las principales áreas encargadas de impulsar la investigación y la innovación en la Ciudad en base a las directrices europeas. Podrá integrar a representantes de los agentes económicos y sociales, contar con representación de las grandes empresas en la Región, así como otras entidades públicas de relevancia del ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Ciudad.

Este Comité se consolida como **órgano de carácter consultivo y de revisión de los objetivos específicos propuestos en la Estrategia**. Estará **presidido por el Presidente de la Ciudad**, o en delegación por la Consejera de Presidencia, área encargada de liderar la definición y formulación de la Estrategia de RIS3 Melilla.

Los miembros de dicho comité estarán formados por:

- ✓ Un representante de la Dirección General de la **Sociedad de la Información**. Consejería de Presidencia.
- ✓ Un representante de la Dirección General de **Fondos Europeos**. Consejería de Economía.
- ✓ Un representante de la Dirección General de **Medio Ambiente**. Consejería de Medio Ambiente.
- ✓ Un representante de la Dirección General de **Obras Públicas**. Consejería de Fomento.
- ✓ Un representante de la Dirección General de **Economía**. Consejería de Economía y Hacienda.
- ✓ Un representante de la Dirección General de **Educación y colectivos sociales**. Consejería de Educación.
- ✓ Un representante de la Empresa Pública **PROMESA**. Área de Economía.
- ✓ Un representante de la **Autoridad Portuaria**.
- ✓ Un representante de la **Confederación de Empresarios de Melilla - CEME**.
- ✓ Un representante de los **Agentes Económicos y Sociales**.

De esta forma, quedan representados e implicados los principales agentes del actual ecosistema: Administración, Empresas y Agentes Económicos y sociales de la Ciudad. Puesto que Melilla no cuenta con universidad científico-tecnológica propia, es importante señalar que a priori, no se ha tenido en cuenta el ámbito científico y universitario, para la constitución del Comité. No obstante, es importante señalar que en las sucesivas Reuniones del Comité para la puesta en marcha de la implantación de la Estrategia RIS3, entre otros asuntos, se tendrá en consideración la inclusión, procedente del ámbito de la Universidad, definiendo la entidad más adecuada según su representatividad y peso específico en el mundo de la investigación.

Del mismo modo, en la Ciudad no existe una actividad ni presencia importante de grandes empresas, no obstante, se tratará la posibilidad de incluir en la estructura de dicho Comité, la participación de alguna de las dos grandes empresas que desarrollan su actividad en la Ciudad de Melilla, así como en un futuro podrán incluirse potenciales empresas de ámbito nacional y/o internacional, que desarrollen algún tipo de actividad significativa de interés en Melilla.

El **Comité se reunirá cada doce (12) meses**, con el objetivo de dar cumplimiento a las siguientes funciones y tareas:

1. **Revisar el alcance de los objetivos específicos** descritos en el documento Estrategia RIS3 de Melilla. Resultados de la medición de los indicadores de la Estrategia.
2. **Recomendar la orientación de acciones** para la implementación de la Estrategia.
3. **Proponer responsables y responsabilidades**, para la ejecución de iniciativas para el cumplimiento de los objetivos específicos.
4. **Proponer la cooperación** y el desarrollo de iniciativas con otras Regiones RIS3.
5. **Comunicar a la Administración de la Ciudad Autónoma de Melilla** las desviaciones generadas y resultados de la medición de los objetivos, para facilitar la toma de decisiones.
6. **Comunicar a la Comisión Europea** el avance de la implementación de la Estrategia RIS3 Melilla.
7. **Comunicar y difundir públicamente**, los resultados de los avances de la Estrategia RIS3 a la Ciudad.
8. **Recomendar**, si así se diera, la **incorporación de nuevos miembros** por su importancia en el Ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación.

**El Comité podrá invitar a experto/s**, si fuese necesario, a las reuniones que se llevarán a cabo para el control y seguimiento de la Estrategia RIS3 Melilla. El/Los experto/s invitado/s deberá/n tener una vinculación directa con alguna de las iniciativas previstas, y tendrá/n el cometido de asesorar al Comité, en las cuestiones requeridas, en base a su expertis y conocimiento del tema en cuestión.

**Este Comité de carácter consultivo, tiene su principal valor como consejo asesor** en el momento de implementar la estrategia y como **mecanismo garante del seguimiento** de la correcta ejecución de la estrategia y de la **transparencia de los resultados** de las acciones desarrolladas.

Por otro lado, el **instrumento orgánico**, designado para el desarrollo de las correspondientes actividades de seguimiento, control y medida del cumplimiento de los objetivos específicos de RIS3, estará representado por la **Dirección General de la Sociedad de la Información**, principal precursor de la planificación y diseño de iniciativas de RIS3, y por tanto **encargada de llevar**



cada doce (12) meses, la medición del estado de cumplimiento de objetivos, y realizar los ajustes pertinentes en la implementación de la estrategia. Esta unidad orgánica, expondrá durante los Comités anuales, el estado de implementación de la Estrategia RIS3 en el territorio.

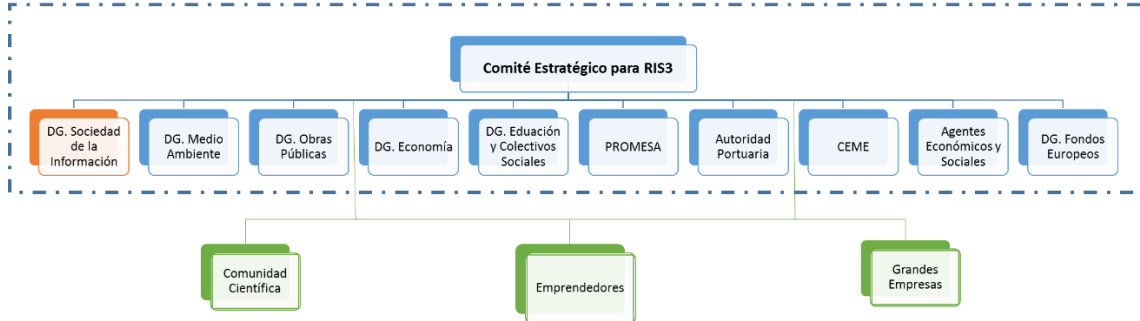


Ilustración 3. Organigrama Comité Estratégico para RIS3.

Cabe destacar que la ejecución e implementación de las iniciativas de la Estrategia, serán llevadas a cabo por los responsables designados en las Reuniones del Comité consultivo. Estas responsabilidades podrán recaer en cualquiera de los miembros que constituyen el Comité Estratégico para RIS3, dependiendo de las características y particularidades de dicha iniciativa, así como de las capacidades y relación que el responsable posea respecto de la iniciativa encomendada.

Bajo este modelo de Gobernanza, se establece la responsabilidad de la Dirección General de Sociedad de la Innovación como órgano ejecutivo en la medición, seguimiento e implementación de la Estrategia plasmada en RIS3, que será consensuado a través del Comité Estratégico RIS3 cada doce (12) meses. Este Comité consultivo y de asesoramiento, está representado a su vez por los principales actores que a día de hoy configuran el ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación, siendo una estructura con una base y funciones lo suficientemente flexible, para integrar nuevos actores, conforme vaya creciendo el modelo de Ciudad basado en la investigación y la innovación.

# 6

## Visión general sobre el futuro de Melilla



## 6 VISIÓN GENERAL SOBRE EL FUTURO DE MELILLA

El planteamiento de la estrategia para los próximos años en la Ciudad de Melilla se realiza sobre las premisas de sus posibilidades y oportunidades, marcándose como objetivo superar aquellos aspectos en los que no se encuentra en una posición favorable, algo que puede lograrse gracias a la acción del Gobierno de la Ciudad y el apoyo de los Fondos de Cohesión.

En Melilla no existe una Universidad científico-tecnológica, ni grandes empresas tecnológicas, ni laboratorios o infraestructuras similares. En definitiva, la especialización en la Ciudad de Melilla debe entenderse en lograr un “Modelo de Ciudad”, e intentar alcanzar este modelo aprovechando sus posibles ventajas competitivas: **posición geoestratégica**.

Está claro que la Ciudad debe **apostar por un modelo que aproveche sus peculiaridades**, que básicamente pueden resumirse en su **ubicación geoestratégica** cercana a un país en desarrollo con gran importancia para la Unión Europea, como es Marruecos. Todo ello condicionado por disponer de unos recursos y territorio limitado, por lo que si fuera posible debería desarrollar ventajas competitivas en el terreno de los intangibles, lo que a su vez hace que resulte esencial y especialmente significativo **el uso de las tecnologías y el aprovechamiento y fortalecimiento del capital humano**.

En este sentido, y teniendo en cuenta que por parte del Gobierno de la Ciudad se han desarrollado unas actuaciones que establecen un marco bastante favorable para el segundo semestre del 2014, hay que seguir trabajando en aquellos aspectos que terminen de dotar a la Ciudad de unas herramientas para que pueda erigirse como un referente de Europa en el norte de África. En este sentido enfatizar que sería interesante establecer y destacar por encima de la marca nacional española y regional de Melilla, la **marca de región de Europa**, de forma que pueda servir de correa de transmisión de políticas europeas hacia Marruecos y alimentarse de la experiencia y de las peculiaridades de una realidad social en la que existe una convivencia real e importante entre dos culturas tan diferentes como las que coexisten en la Ciudad.

Por todo ello una visión simplista y muy general de cuál debe ser esa estrategia puede resumirse en lograr que la Ciudad se constituya en un **referente empresarial, innovador y**

**tecnológico de Europa en el Norte de África**, para ello ya se ha iniciado el camino pues se han desplegado importantes infraestructuras e iniciativas relacionadas con las telecomunicaciones, la investigación y la innovación con lo que se han derribado algunas de las principales barreras que podrían existir y que llevaría años superarlas. Ahora es el momento de desarrollar iniciativas, mejorar el capital humano y lograr una visibilidad de las posibilidades de la Ciudad, todo ello sin olvidar que deben seguir mejorándose aspectos relacionados con la sostenibilidad y habitabilidad de la Ciudad y otros aspectos que pueden considerarse como esenciales para garantizar la calidad de vida y la cohesión social en una región con unas características tan peculiares.

Resulta evidente que el objetivo último es generar riqueza y empleo, evidentemente manteniendo los servicios públicos y la calidad de vida, disminuyendo los desequilibrios y manteniendo o incluso mejorando la modélica cohesión social intercultural existente en la Ciudad.

La prioridad del Gobierno de Melilla para el periodo 2014-2020 será **transformar el modelo productivo de la Ciudad** para que su tejido empresarial siga creciendo, transformándose y modernizándose, **apoyándose en las TICs** como palanca para introducir innovación y mejorar la competitividad, la gestión administrativa y la eficiencia de los procesos empresariales.

Para ello, la principal materia prima sobre la que se sustentará la estrategia de la Ciudad será el **Capital Humano**.



7

## Prioridades



## 7 PRIORIDADES

Es posible plantear la RIS3 con una única Prioridad, que realmente incluye a otras para su éxito. A esta prioridad la podríamos denominar con el mismo nombre que la estrategia a desarrollar, esto es **convertir Melilla en la plataforma tecnológica de Europa de referencia en el Norte de África**, pero desde un punto de vista global, no sólo empresarial, sino impregnando de tecnología todos los aspectos cotidianos de la Ciudad. Esto es posible plantearlo gracias al trabajo previo realizado por el Gobierno local, esto es:

1. Se tienen unas **comunicaciones con la península y el resto del mundo aseguradas** y "sin limitaciones", al disponer de dos cables submarinos en producción, el cable existente hasta este año, de titularidad privada, y el que ha construido recientemente la propia Ciudad Autónoma, y que es de su propiedad.
2. **Para finales de 2014 se dispondrá de prácticamente el 100% del casco urbano con banda ancha a 100 Mbps o superior (FTTH)**, lo que posibilita a las empresas de base tecnológica y con importantes necesidades de conectividad implantar sus negocios en cualquier lugar de la Ciudad sin limitaciones en el ancho de banda requerido.
3. **Melilla es una Ciudad europea en el Norte de África**, con seguridad jurídica para la implantación de empresas que necesiten implantar un centro operativo cercano en la región, y con ventajas fiscales que hacen especialmente interesante la implantación de empresas que generen intangibles.

Habrà que desarrollar una estrategia basada principalmente en:

- ✓ Mejorar la **visibilidad de la Ciudad**. Atraer empresas e iniciativas empresariales.
- ✓ Mejorar el **Capital Humano**.
- ✓ Facilitar y agilizar la **creación de empresas** y su relación con la administración.
- ✓ Promover y potenciar el **emprendimiento**.
- ✓ Lograr que Melilla sea una **Ciudad sostenible, habitable, atractiva y eficiente** en la gestión de sus recursos. Todo ello, manteniendo y promoviendo un modelo de cohesión social y convivencia intercultural.

Al final, tal y como se citó anteriormente, la especialización en el caso de Melilla debe entenderse de otra forma por la falta de actores: investigadores, universidades con departamentos de investigación, grandes empresas, industria, y demás actores.

En definitiva la estrategia de Melilla va a proponer un Modelo de Ciudad habitable, sostenible, con un atractivo como sede para **empresas de reducido tamaño, deslocalizadas y basadas en intangibles**, que, además, puede servir de modelo para la **convivencia intercultural** y como laboratorio de experiencias en este sentido.

Esta estrategia se basa en la **INNOVACIÓN**, más que en la investigación, aunque podría llegar a desarrollar acciones que podrían catalogarse como de investigación, pero en la situación actual de partida, lo más coherente es situarse en la innovación como principal objetivo para lograr una sólida estrategia de Ciudad que vaya más allá del 2020.

Sería posible desglosar esta prioridad en otras más específicas, que aun estando relacionadas y formando parte integral de la prioridad referida anteriormente, podrían tener un desarrollo mucho más detallado. No obstante en una primera aproximación se ha decidido realizar este enfoque integrado, por considerarse que ofrece una mejor y más clara visión de conjunto.

**De hecho se podrían tratar estas prioridades de forma independiente como:**

### **7.1 PRIORIDAD 1: Desarrollo del Capital Humano**

Usando como principal palanca el Centro Tecnológico en TIC, se realizarán **acciones en colaboración con empresas, universidades y entidades educativas para la formación de especialistas universitarios y en formación profesional**, que atiendan la demanda de profesionales en la Ciudad y fuera de ella, teniendo en especial consideración las necesidades de Marruecos.

### **7.2 PRIORIDAD 2: Fomentar la innovación en las empresas y el espíritu emprendedor**

Usando como centro de referencia el Centro Tecnológico en TIC, se realizarán acciones de **fomento de la innovación en las empresas, asesoramiento para la innovación y ayudando a las pequeñas empresas a implantar la tecnología** para mejorar sus procesos productivos y ampliar su mercado. Se **fomentará el espíritu emprendedor** y se creará una estrategia para la creación, dinamización y aceleración de proyectos de emprendimiento.

### **7.3 PRIORIDAD 3: Identificar la Ciudad con su entorno.**

Se potenciarán las **relaciones con el entorno marroquí y se potenciarán las relaciones empresariales entre ambos lados de la frontera**. En este sentido hay que conseguir que las relaciones empresariales con el vecino país sean fluidas y que Melilla sea capaz de aportarle soluciones para su desarrollo. Uno de los principales objetivos es conseguir que vean a Melilla como una ciudad de Europa en el Norte de África, y como un referente para su desarrollo.

### **7.4 PRIORIDAD 4: Visibilidad de Melilla para iniciativas empresariales.**

Se diseñarán y desarrollarán de campañas para dar **visibilidad a la Ciudad como centro empresarial en determinados sectores**. Se identificarán las ventajas de la Ciudad y se intentarán promover la adopción de medidas adicionales que promuevan que empresas basadas en intangibles decidan implantarse en la Ciudad.

### **7.5 PRIORIDAD 5: Habitabilidad y Sostenibilidad**

Hay que tener en cuenta que Melilla, es, a todos los efectos, una isla, y debe intentar ser muy eficiente en la gestión de los recursos disponibles.

Por otra parte Melilla tiene un atractivo como Ciudad habitable y que puede ofrecer una excelente calidad de vida a sus habitantes, por ello las acciones que se realicen deberán siempre hacerse desde el punto de vista de la sostenibilidad y la habitabilidad, conservando y potenciando sus atractivos en este sentido.

Para ello se plantean acciones basadas en el **uso de la tecnología, mediante sensores, para controlar la eficiencia en el consumo de agua, energía, control de la contaminación, y acciones derivadas similares para la conservación del medio ambiente**.

A partir de este punto esta tecnología se pretende extender hacia otras muchas aplicaciones, tales como la gestión de los residuos y la mejora de servicios públicos.

En este punto existe un proyecto especialmente estratégico en la Ciudad consistente en la ampliación del Puerto con el que se podría conseguir 250.000 m<sup>2</sup> de superficie. Si este proyecto se lograra ejecutar no sólo tendría un gran impacto positivo sobre la empleabilidad y la economía de la Ciudad a corto plazo, y una dinamización del tejido empresarial a medio y largo plazo, sino que se generaría suelo industrial en la Ciudad que permitiría liberar más de 90.000 m<sup>2</sup> de terreno en la Ciudad, trasladando industrias pesadas (planta generadora de electricidad, depuradora, compactadora, etc.) a la zona portuaria y reduciendo de esta forma



su impacto en el medio ambiente y el riesgo que actualmente supone la existencia de este tipo de industrias en su ubicación actual.

#### **7.6 PRIORIDAD 6: Turismo innovador.**

Por una parte hay que consolidar la imagen de **Ciudad con atractivo turístico por su proximidad con Marruecos**, ofreciendo sus atractivos con una constante campaña muy **apoyada en las TICs**.

Por otra parte, hay que lograr un Turismo innovador, basado en la tecnología, tanto para la captación de turistas como para el Turista que ya está en Melilla. Hay que lograr mayor visibilidad y crear una marca-identidad de la Ciudad.

#### **7.7 PRIORIDAD 7: Melilla Ciudad Inteligente**

Es algo recurrente e inherente en varias de las propuestas, pues el **concepto de Ciudad Inteligente alcanza a prácticamente cualquier aspecto a tratar en el desarrollo de una Ciudad moderna**.

Su aplicación es posible gracias al despliegue que se ha realizado en infraestructuras que, afortunadamente, ya están prácticamente finalizadas (la fecha prevista de tener todo completo Centro Tecnológico + Segundo cable de fibra+ FTTH en toda la ciudad es para el segundo semestre de 2014).

#### **7.8 PRIORIDAD 8: Cohesión e Innovación Social**

Actualmente se están ejecutando importantes proyectos con fondos propios para el desarrollo de infraestructuras en los distritos IV y V, que son los de mayor exclusión social.

Existe una Consejería específica para el desarrollo de las infraestructuras de estos distritos y un **"Instituto de las Culturas" para desarrollar actuaciones que fomenten la relación entre las diferentes culturas existentes**.

En este sentido la única necesidad pendiente de cubrir a nivel de infraestructuras es la integración de algunos centros que se están construyendo en esas zonas en la red corporativa de fibra óptica, para ser capaces de ofrecer en estos centros (ludotecas, bibliotecas, zonas deportivas, etc...) unos servicios modernos sin limitaciones de acceso a la Sociedad de la Información.

En cuanto a las **acciones para promover la innovación y cohesión social** se podrían proponer acciones tales como:

- Realizar **acciones de formación** de mano de obra especializada del nivel de formación profesional entre la población musulmana de los barrios marginales, para lograr su inserción profesional dado que ese perfil puede ser interesante para toda la industria española que se está implantando en el margen. Para ello usaríamos el aulario del centro tecnológico y los centros de FP existentes en la Ciudad, e intentaríamos aprovechar las ventajas de teleformación para disminuir los costes en profesorado en todas aquellas áreas en las que en la Ciudad se carece de formadores especialistas.
- Aprovechar el **interés que tienen los sectores jóvenes en las TICs para realizar talleres muy prácticos y participativos**, en el que se logre la interacción con otras culturas, usar los videojuegos y la gamificación para fomentar las relaciones interculturales, etc.

**En general darle un trasfondo tecnológico a todo lo que se ha hecho hasta la fecha en el "Instituto de las Culturas".**

Estas otras prioridades, que están embebidas en la prioridad y proyecto de Ciudad planteado, podrían tratarse de forma separada, más desarrolladas y en profundidad, aunque en esta primera aproximación todas ellas se han integrado en lo que se ha planteado como la visión de futuro y “especialización” para la Ciudad de Melilla, que no es otra cosa que transformarse en una **“PLATAFORMA TECNOLÓGICA Y DE CONOCIMIENTO DE EUROPA DE REFERENCIA EN EL NORTE DE ÁFRICA”**.

8

# Estrategia



## 8 ESTRATEGIA

---

### MELILLA PLATAFORMA TECNOLÓGICA Y DEL CONOCIMIENTO DE EUROPA EN EL NORTE DE ÁFRICA

---

En este apartado hay que tener en cuenta que, tal y como se ha reseñado anteriormente, la Ciudad ha realizado importantes inversiones e iniciativas en los últimos años que han creado un marco adecuado para potenciar la innovación empresarial basada en las TICs.

Esto es:

- ✓ Se le ha dado **seguridad y estabilidad a las telecomunicaciones** de la Ciudad Autónoma con el resto del mundo gracias al despliegue de un segundo cable submarino de fibra óptica.
- ✓ Se ha procurado que en toda la Ciudad sea posible **implantar una iniciativa empresarial que requiera un uso intensivo de comunicaciones**, gracias a la extensión de banda ancha a 100 Mbps, con tecnología FTTH (Fibra hasta el hogar), en todo el casco urbano.
- ✓ Se han **reforzado y afianzado las telecomunicaciones** con tecnología móvil e inalámbrica de última generación.
- ✓ Se ha **construido un Centro Tecnológico en TIC**, como centro neurálgico y emblemático que sirva de elemento dinamizador e impulsor para acciones basadas en la tecnología.
- ✓ Se ha realizado una **experiencia de realización de formación postgrado en la Ciudad** para recuperar y atraer capital humano en el ámbito científico-tecnológico que ha funcionado correctamente.
- ✓ Se están **implantando procedimientos basados en herramientas tecnológicas** para facilitar la creación de empresas y disponer de información inmediata en cuanto a la situación empresarial para la toma de decisiones.

Evidentemente, sobre esta sólida base, todavía sería interesante desarrollar otros aspectos que sin duda son estratégicos para la Ciudad tales como:

- **Mejorar el acceso de los pasos fronterizos**, principalmente el de la frontera de “Beni Enzar”, por el que hay un tránsito diario superior a las 30.000 personas, que trabajan o comercian en la Ciudad.
- **Promover la creación o remodelación de “parques empresariales”** para actuar como incubadoras de empresas de cualquier tipo pero que requiera de una sólida base tecnológica, aprovechando las potencialidades adquiridas con las nuevas infraestructuras tecnológicas desplegadas en la Ciudad.
- Promover la **creación de plataformas logísticas**, que permitan a empresas interesadas a comerciar con Marruecos acceder a ese mercado con conocimiento y ciertas ventajas competitivas desde un centro de referencia en nuestra Ciudad.
- **Facilitar la creación de empresas**, agilizando los trámites y realizando un asesoramiento especialmente para promover el emprendimiento.
- **Facilitar herramientas financieras y no financieras para facilitar el espíritu emprendedor y la creación de nuevas iniciativas empresariales.** Este apoyo, en cuanto a activos no financieros, debe ser especialmente cuidadoso en lo relativo al aporte de conocimiento personal y al asesoramiento en la implantación de tecnología, dado que la estructura empresarial de la Ciudad se basa en pequeñas empresas, por lo que su acceso a la tecnología, la innovación y el conocimiento está muy condicionado por la falta de recursos.
- **Promover la formación de especialistas en aquellos ámbitos facilitadores de la introducción y aplicación de la tecnología para conseguir innovación.** Promover la formación de especialistas de cualificación media (formación profesional) y superior (postgrado) aprovechando la teleformación y el aulario del Centro Tecnológico. Incluso apoyando la contratación de estos recursos en las Pymes para la ejecución de proyectos concretos que permitan desarrollar proyectos innovadores en las empresas, de forma que mejoren la competitividad de las empresas, generen puestos de trabajo al menos mientras dure el proyecto y faciliten la inserción profesional a través de proyectos reales a los jóvenes investigadores y especialistas.
- **Mejorar la visibilidad de la Ciudad** para atraer empresas TIC de intangibles.
- **Facilitar el acceso a apoyos financieros a las empresas**, que les permitan introducir innovación y lograr ventajas competitivas.
- Desarrollar alguna **iniciativa de negocio basado en intangibles** que pueda servir de modelo para atraer inversiones similares y que pueda ser sostenible una vez finalizado el periodo piloto. Por ejemplo, ejecutar un proyecto piloto de “Hosting”, con posible ubicación en el Centro Tecnológico como modelo de negocio a implantar en la Ciudad.

En este sentido también sería interesante promover el desarrollo de proyectos basados en la sensorización (eficiencia energética, movilidad, tratamiento de residuos, etc...), el “Internet de las cosas”, entre otros aspectos, en definitiva, en la línea de lo comúnmente denominado “Smart Cities” y “Big Data”.

Por otra parte, también hay que destacar que la Ciudad de Melilla tiene unos atractivos indudables que se traducen en una **buena calidad de vida apoyada en una buena climatología y un reducido tamaño urbano** que redundan en la disponibilidad de tiempo para compatibilizar la vida laboral y social.

Sobre este concepto sería posible implantar la idea de que para empresas de reducido tamaño, basadas en intangibles y que puedan estar deslocalizadas, la opción de estar ubicadas en la Ciudad puede ser interesante, más aún si se dispone de una sólida plataforma tecnológica y una fiscalidad atractiva, como es el caso de Melilla.

Sin embargo a esto debe sumarse la necesidad de realizar un buen aprovechamiento de los recursos disponibles y sobre todo de los que resultan estratégicos para la Ciudad.

**Para la Ciudad de Melilla el crecimiento sostenible es especialmente significativo** debido a que se trata de una región aislada del resto del territorio nacional, limitada por el mar y rodeada por un país no europeo. Por ello tiene unos recursos limitados que deben ser gestionados de la forma más eficiente posible. De esta forma algo que resulta importante para cualquier otra región y que además es una de las tres prioridades en la estrategia de Europa 2020, en el caso concreto de Melilla se identifica como un requisito para garantizar su futuro.

**Para lograr este objetivo, deberán plantearse actuaciones que permitan congeniar el crecimiento regional con el aprovechamiento de los escasos recursos existentes y con la sostenibilidad del medio ambiente.**

En Melilla, por tratarse de un **territorio reducido y claramente delimitado**, puede convertirse en un **laboratorio de acciones a desarrollar en este ámbito**. Desarrollando actuaciones relacionadas con temas estratégicos como la gestión eficiente de la energía, del agua o de los residuos.

Si tratamos de identificar el papel de las TIC de forma directa en este tipo de actuaciones, podemos decir que sobre la base de una ciudad conectada gracias a las acciones de infraestructura desarrolladas en los últimos años se pueden realizar actuaciones basadas en la

sensorización y tratamiento de información para la toma de decisiones que ayuden a lograr este objetivo, realizando proyectos innovadores en este campo.

A partir de este punto, esta tecnología se pretende extender hacia otras muchas aplicaciones, tales como la mejora de servicios públicos, derivando su aplicación incluso a otros aspectos importantes para la Ciudad como puede ser el Turismo, en el sentido de mejorar, en general, la visibilidad de la ciudad tanto para el turista que ya está en la Ciudad como a los potenciales turistas gracias al uso de las TICs.

Al hilo de lo recogido en el apartado anterior las ideas son:

- A. **Intentar ofrecer una imagen de Ciudad con atractivo turístico** por su proximidad con Marruecos, diseñando y realizando una campaña constante muy apoyada en las TICs.
- B. Además, retomando la sensorización, **aprovechar esta tecnología y las posibilidades que ofrece para dar una gran visibilidad al turista**, una vez que llega a la Ciudad, de forma que tenga a su alcance la gastronomía, los hoteles, los lugares de interés, las rutas de compras, etc.

Y por último identificar que se seguirá trabajando sobre la base de la **modernización de los servicios públicos** buscando no sólo la eficiencia en la gestión y la mejora de los servicios a los ciudadanos, sino también en llegar a modelos realmente participativos, de forma que todos se sientan representados y escuchados.

El resultado inmediato de las medidas que se adopten debe generar nuevas ideas, productos y servicios enfocados a satisfacer las necesidades reales de la población, generando de esta forma nuevas oportunidades de negocio.

El desarrollo de iniciativas y estrategias que faciliten la comunicación entre los diferentes actores de la sociedad: ciudadanos, organizaciones sociales, asociaciones de vecinos, administración, empresas, etc., no es tarea fácil, pero si se consiguen implantar pueden ser una potente herramienta de estabilidad y crecimiento, siendo incluso exportables como experiencia de buenas prácticas de innovación social, sobre todo por la especial configuración social de Melilla, que resulta de gran interés como modelo y laboratorio social para el resto de Europa.

Por ello **desde la Administración se deberán establecer mecanismos para apoyar estas iniciativas**, incluso creando un marco favorable para la **participación de investigadores y**

**especialistas**, de forma que sea posible documentar la experiencia e intentar modelizarla. Sin embargo, esto debe hacer desde la premisa de lograr proyectos, que una vez impulsados, posteriormente sean sostenibles por sí mismos.

La configuración socio-cultural porcentual de la Ciudad de Melilla es un importante valor en sí misma, con prácticamente una distribución cercana al 50% por parte de las dos principales culturas, musulmana y cristiana, de forma que el desarrollo y modelización de políticas de innovación y cohesión social en este escenario puede tener un gran valor para el conjunto de la Unión Europea.

En este sentido es importante destacar que las cifras de desempleo, personas en riesgo de exclusión, desempleo juvenil y abandono escolar son muy elevadas, por lo que la aplicación de políticas con resultados favorables en este entorno serían muy interesantes no sólo para garantizar la estabilidad de la propia Ciudad de Melilla, sino también en el resto de regiones occidentales.

A continuación se intenta realizar una clasificación sistemática en objetivos y posibles actuaciones a desarrollar dentro de la estrategia.

## **OBJETIVO GENERAL: PROMOVER MELILLA COMO PLATAFORMA TECNOLÓGICA**

### **8.1 Objetivo Específico 1: Completar la base para la innovación en la Ciudad**

#### **Posibles actuaciones:**

- Ejecutar y promover acciones de formación de especialistas de grado superior en sectores de oportunidad mediante formación postgrado específica. (Universitaria).
- Ejecutar y promover acciones de formación de especialistas de grado medio en los sectores de oportunidad mediante formación profesional especializada. (Formación profesional).
- Ejecutar y promover acciones de tipo transversal para emprendimiento. Formar, impulsar y acelerar ideas para la implantación de nuevas iniciativas empresariales en la Ciudad.
- Potenciar y facilitar el acceso a la formación especializada a empresarios y trabajadores mediante la teleformación.



- Colaborar con la universidad y el Ministerio de Educación para potenciar la formación en tecnología y el espíritu emprendedor entre los jóvenes melillenses.
- Atraer y desarrollar proyectos empresariales que realicen transferencia de tecnología al sector empresarial y productivo de la Ciudad.
- Promover proyectos empresariales que apoyen el emprendimiento entre los sectores de jóvenes, mujeres y población en riesgo de exclusión social.

## **8.2 Objetivo Específico 2: Fomento de la innovación en las Pymes**

### **Posibles actuaciones:**

- Establecer medidas de apoyo financiero y no financiero para empresas con sede en la región.
- Establecer medidas de apoyo financiero y no financiero para personas emprendedoras con residencia en la región.
- Diseño y mantenimiento de herramientas y soluciones basadas en la tecnología que mejoren la innovación de las pymes a través de la comunicación, el intercambio de experiencias, los contactos con empresas similares y/o clientes, la visibilidad de sus productos, etc.
- Mantenimiento de servicios de asesoramiento y colaboración con las pymes en herramientas requeridas para la innovación: tecnología, estudio de productos y ciclos de negocio, marketing, comunicación, búsqueda de recursos y ayudas financieras, seguridad legal, etc.
- Promover la inserción laboral de universitarios y especialistas en pymes, mediante prácticas para el desarrollo de proyectos de Innovación internos.

## **8.3 Objetivo Específico 3: Identificar al cliente en el entorno**

### **Posibles actuaciones:**

- Modernizar y agilizar el paso fronterizo.
- Agilizar y facilitar el acceso a Melilla de potenciales clientes marroquíes.
- Potenciar las zonas comerciales próximas a los pasos fronterizos y modernizar el resto de comercios de la Ciudad para facilitarles sus relaciones con empresas y clientes marroquíes.
- Modernizar los polígonos empresariales.

- Potenciar las plataformas de interacción entre empresas melillenses y marroquíes.
- Promover encuentros y foros entre empresas de ambas regiones.
- Formar a empresarios, empleados e incluso al personal turístico en las costumbres y normas de trato con los marroquíes.
- Formar a la ciudadanía en general, en herramientas que faciliten la comunicación intercultural, por ejemplo en el idioma.
- Buscar y/o elaborar aquellos aspectos fiscales que puedan aportar ventajas competitivas al comercio local para tratar con empresas y clientes marroquíes.
- Identificar y potenciar los productos y servicios que puedan ofrecerse a clientes marroquíes.
- Publicitar y promocionar de forma sistemática los productos y servicios de la Ciudad en Marruecos.

#### **8.4 Objetivo Específico 4: Mejorar la visibilidad de la Ciudad como plataforma empresarial.**

##### **Posibles actuaciones:**

- Establecer de forma clara cuales son las ventajas y el potencial de la Ciudad.
- Diseñar un plan de comunicación que tenga el mayor alcance posible con el menor coste y ejecutarlo de forma sistemática usando como principal vía la tecnología y los medios electrónicos.
- Creación mecanismos financieros y no financieros de colaboración y apoyo para inversores en Marruecos con sede en Melilla.
- Potenciar un clúster de empresas melillenses con capacidad para aportar los servicios necesarios para que otras empresas puedan usar Melilla como base logística para extenderse por Marruecos.
- Identificar productos o servicios que obtengan ventajas competitivas estableciéndose en la Ciudad y desarrollar proyectos piloto a modo de acciones demostrativas con el objetivo para atraer a otros inversores y empresas del sector.

#### **8.5 Objetivo Específico 5: Sostenibilidad del entorno**

##### **Posibles actuaciones:**

- Desarrollo de acciones orientativas, informativas y sensibilizadoras en empresas, entidades y ciudadanía relacionadas con el uso responsable de los recursos.
- Aplicación de soluciones software basadas en la sensorización para el control de la gestión de agua, residuos, energía, movilidad, etc.
- Desarrollo de herramientas basadas en las TICs que faciliten la conservación y la visibilidad del patrimonio natural, social y arquitectónico.
- Ampliación del puerto de la Ciudad de Melilla para retirar del casco urbano industrias pesadas y peligrosas, y liberar terreno en la Ciudad para uso y disfrute de los melillenses y generar un uso adecuado del suelo industrial.

#### **8.6 Objetivo Específico 6: Innovación para la consolidación del sector turístico.**

##### **Posibles actuaciones:**

- Diseño y desarrollo de planes de modernización turística basados en las tecnologías.
- Implantación de soluciones TIC que den visibilidad a los productos y servicios con atractivo turístico de la Ciudad, tanto para el turista o viajero que ya está en la Ciudad como para el que busca posibles destinos desde cualquier parte del mundo.
- Ampliación oferta turística de la Ciudad e identificación de oportunidad:
  - Turismo en Marruecos: naturaleza, desierto, pesca submarina, navegación, caza, cultural, entre otros. Destino turístico como centro desde el que desplazarse.
  - Turismo en la Ciudad: ciudad habitable, deporte, cultural, arquitectura, gastronomía, etc..., destino turístico como conjunto de Ciudad.

#### **8.7 Objetivo Específico 7: Melilla como modelo de Ciudad Inteligente.**

##### **Posibles actuaciones:**

- Identificar los ámbitos en los que es posible realizar una sensorización que genere un retorno inmediato o a medio plazo a empresas y ciudadanía.
- Promover el uso de las facilidades de información que aporte el “Internet de las cosas” al tejido melillense.
- Favorecer la investigación y el desarrollo de productos y servicios basados en el Internet de las cosas.

- Búsqueda de la eficacia, eficiencia y excelencia en la gestión de los servicios públicos hacia empresas y ciudadanos gracias a la implantación generalizada de soluciones TICs y de su uso por la Ciudadanía y empresas.

### 8.8 Objetivo Específico 8: Innovación social y Cohesión en zonas marginales

#### Posibles actuaciones:

- Garantizar el acceso a la sociedad de la información en las zonas y barrios marginales, o con mayor tasa de ciudadanos en riesgo de exclusión social.
- Utilización de la tecnología para promover la inclusión social mediante el conocimiento y el acceso a la información.
- Diseño de redes de colaboración y contactos en toda la población para evitar la creación de espacios de aislamiento.
- Promover en los barrios periféricos la formación de profesionales con habilidades idiomáticas en aquellas especialidades que están siendo requeridas por las grandes iniciativas empresariales que se están implantando en Marruecos.
- Creación de espacios y oficinas para la promoción, seguimiento e innovación social en las zonas con riesgo de exclusión social.
- Participación en las redes europeas para la innovación social.
- Investigación y aplicación de cláusulas sociales en la contratación pública que favorezcan la integración social
- Apoyo a la constitución de empresas sociales, principalmente dirigidas a la cobertura de necesidades no satisfechas y desarrollo de nuevos tipos de servicios en las zonas con mayor riesgo de exclusión social.
- Fomento de la Responsabilidad Social Empresarial.

9

## Mix de Políticas



## 9 MIX DE POLÍTICAS

La Ciudad Autónoma de Melilla tiene una ventaja importante a la hora de poder disponer de instrumentos financieros y no financieros debido a su **singular régimen de gobierno dentro del territorio nacional español**. En este sentido no es necesario repartir esfuerzos entre diferentes territorios y toda la inversión se focaliza en un reducido ámbito geográfico, con lo que la garantía de éxito, si las políticas y estrategias son adecuadas, es muy elevado.

En este sentido es posible disponer de una batería de instrumentos financieros y no financieros para poder desarrollar todas las actuaciones que sean planteadas en la estrategia RIS3. Estos instrumentos podrán ser utilizados en función de las necesidades que vayan surgiendo conforme avance la ejecución de la estrategia y podrán ajustarse y modificarse según las necesidades.

Las fuentes de financiación previstas para la ejecución de las actuaciones indicadas procederán de los **Fondos del Marco Estratégico Común** (FSE, FEDER, FEMP y el Fondo de Cohesión) de los **presupuestos de la propia Ciudad Autónoma de Melilla**, y también, en determinadas acciones, podrían obtenerse del Programa Marco de Investigación de la **Unión Europea** (Horizonte 2020), del **Instrumento Financiero para el Medio Ambiente** (LIFE) y **Connecting Europe Facility** (CEF), **Programa de Cooperación Territorial** (INTERREG) y, en general, de otras potenciales fuentes públicas de financiación, incluidas las de origen estatal o regional. Entrando más en detalle en cada una de estas fuentes de financiación se destaca lo siguiente:

- El **Fondo Europeo de Desarrollo Regional** (FEDER), dentro del objetivo de convergencia que tienen establecido, se orienta al apoyo y al fomento del desarrollo económico sostenible e integrado, a nivel regional y local, y al empleo a través de programas operativos de modernización y diversificación de las estructuras económicas y la creación y preservación de empleo sostenible. Dentro de las prioridades que tiene esta ayuda europea, se encuentra el fomento de la Sociedad de la Información y el Turismo, donde se pretende impulsar las infraestructuras de comunicación electrónica, así como la utilización y desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación en PYMES de cara a la convergencia entre regiones europeas, así como proteger y valorar el patrimonio natural en apoyo del desarrollo socioeconómico. Estos fondos FEDER son estratégicos para la consecución de los

objetivos propuestos en la RIS3 de Melilla, destacando aquellos relacionados con la *innovación para la consolidación del sector turístico, la mejora de la visibilidad de la Ciudad como plataforma empresarial, la construcción de un modelo de Ciudad Inteligente y el fomento de la innovación en las PYMES.*

- El **Fondo Social Europeo (FSE)**, está dirigido a las líneas estratégicas contempladas en los objetivos de *Convergencia y Competitividad Regional y Empleo* de la vigente Política Regional Europea, financiando actuaciones que contribuyen al desarrollo del empleo y la mejora de las oportunidades socio-laborales, muy orientadas a la inclusión social de personas desfavorecidas en el ámbito laboral, a la facilidad en el acceso al empleo y la inserción duradera en el mercado de trabajo, al refuerzo del capital humano o a la mejora de la adaptación de los trabajadores, empresas y empresarios, entre otros aspectos. Esta fuente de financiación se focaliza en las actuaciones de la RIS3 recogidas en la mejora de la base para la *innovación en la ciudad, y la innovación social y cohesión en zonas marginales.*
- El **Fondo Europeo Marítimo y de Pesca (FEMP)** constituido como tal para llevar a cabo las políticas marítimas y pesqueras de la UE en el periodo de 2014-2020. El FEMP recoge una serie de prioridades de financiación, como son el fomento de una pesca y una acuicultura sostenible desde un punto de vista medioambiental, eficiente en el uso de los recursos, innovadora, competitiva y basada en el conocimiento, la aplicación de la Política Pesquera Común, el aumento del empleo y la cohesión territorial, el fomento de la comercialización y la transformación y la aplicación de la Política Marítima Integrada. En este sentido puede dar apoyo financiero a las acciones planteadas en la *sostenibilidad del entorno* de Melilla.
- El **Fondo de Cohesión** se centra en aquellos Estados miembros cuyo Producto Nacional Bruto per cápita sea inferior al 90% de la media comunitaria. Las actuaciones financiadas con cargo a este Fondo, están relacionados con la inversión y la infraestructura, especialmente en el ámbito medioambiental y en el transporte transeuropeo. Dicho Fondo de Cohesión puede sustentar las acciones ligadas a las *Innovación social y cohesión en zonas marginales* definidas en el presente documento.
- El **Programa Marco de Financiación Europeo: HORIZONTE 2020** es uno de los instrumentos más importantes de la UE en cuanto a financiación de investigación e innovación. Entre sus objetivos generales se encuentran los siguientes apartados:
  - Financiación enfocada a los grandes retos sociales y dar apoyo a los objetivos de las políticas de la UE.
  - Unificar y fomentar los esfuerzos de investigación e innovación.
  - Innovación orientada al desarrollo tecnológico orientado a la salida de mercado.

- Financiación en toda la cadena de innovación. Instrumentos *bottom-up*, que van desde estudios de viabilidad hasta las demostraciones y desarrollo de prototipos piloto.
- Simplificación en los trámites burocráticos y administrativos en la gestión de las ayudas.
- Continuidad de los proyectos y acciones que han resultado de gran calado en el antiguo Séptimo Programa Marco.

En este contexto el Programa HORIZONTE 2020 sirve de soporte para prácticamente la totalidad de las acciones definidas en los objetivos de la RIS3, puesto que la generación de conocimiento en sus múltiples facetas atiende de forma transversal a cada una de las acciones estratégicas.

- El **Instrumento Financiero para el Medio Ambiente** (LIFE) financia proyectos que contribuyen al desarrollo y la aplicación de la política y el Derecho en materia medioambiental. Básicamente divide en tres sus ámbitos temáticos; Naturaleza y Biodiversidad, Política y Gobernanza Medioambiental e Información y Comunicación. Este instrumento está muy orientado al quinto objetivo específico de la RIS3, *sostenibilidad del entorno*.
- El instrumento financiero **Connecting Europe Facility** (CEF) permite la preparación y ejecución de proyectos de interés común, en el marco de la política de las redes transeuropeas en los sectores del transporte, las telecomunicaciones y la energía. Como objetivos se han definido la mejora de la competitividad de la economía europea, la promoción de la interconexión e interoperabilidad de las redes nacionales, regionales y locales, y el acceso a dicha redes, apoyando así el desarrollo de un mercado único digital. Este instrumento financiero está muy dirigido al apoyo de las infraestructuras tecnológicas que permitan convertir a Melilla en un modelo de *Ciudad Inteligente*, sostenible con el entorno, con *mejor visibilidad de la Ciudad como plataforma empresarial incentivando la innovación en la misma*.
- El **Programa de Cooperación Territorial del Espacio Sudoeste Europeo** (INTERREG SUDOE) apoya el desarrollo regional a través de la cofinanciación de proyectos transnacionales por medio del FEDER. Este programa establece como ejes prioritarios:
  - La promoción de la innovación y la constitución de redes estables de cooperación en materia tecnológica.
  - La mejora de la sostenibilidad para la protección y conservación del medio ambiente y el entorno natural



- La integración armoniosa del Espacio SUDOE y mejora de la accesibilidad a las redes de Información
- El impulso del desarrollo urbano sostenible aprovechando los efectos positivos de la cooperación transnacional.
- El Refuerzo de la capacidad institucional y aprovechamiento de la asistencia técnica.

Los ejes anteriormente fijados están alineados con los objetivos de *identificación del cliente en el entorno, el fomento de la innovación en las pymes, la mejora de la visibilidad de la Ciudad como plataforma empresarial, la sostenibilidad del entorno, Melilla como modelo de Ciudad Inteligente y la innovación en la Ciudad.*

Por otra parte, también hay que tener en cuenta que es posible contabilizar en este apartado la participación de capital privado producto del impulso generado por la propia estrategia y en aquellos casos en los que sea posible que un inversor privado vea una oportunidad e invierta en algunas de las iniciativas desarrolladas en la Ciudad dentro de la estrategia.

El Plan de Acción ha sido configurado en base a las siguientes premisas:

1. **La estrategia no se inicia en este momento, sino que se inició hace años** por parte de la propia Ciudad Autónoma, y se encuentra en un momento idóneo para tomar el impulso definitivo. En este sentido se han realizado importantes inversiones que han permitido establecer un marco y entorno favorable para el desarrollo de este tipo de acciones, e incluso en algunos de los proyectos de despliegue de infraestructuras se ha conseguido la aportación de inversores privadas.
2. **Las actuaciones incorporadas a la estrategia son fruto del trabajo consensuado y exhaustivo de selección de prioridades, y se revisarán de forma regular.** Todas y cada una de las prioridades indicadas han sido estudiadas en profundidad, identificando los objetivos generales y específicos a cumplir. Se han establecido mecanismos de seguimiento y evaluación, y se han planteado desde la viabilidad de obtención de las potenciales fuentes de financiación. De esta forma la estrategia planteada y materializada en el desarrollo de cada una de las acciones que conforman la estrategia RIS3 de Melilla, puede catalogarse como viable. Para su ejecución y desarrollo en el período 2014-2020.

También se ha reflexionado sobre las actuaciones acometidas en el período 2007-2013, tanto las cofinanciadas por Fondos Estructurales procedentes de la UE como por las desarrolladas

con otros fondos y recursos propios. Sobre la base de esta experiencia, se ha diseñado una estrategia con la que se pretende lograr un objetivo concreto, aunque con un alcance que impregna todo el tejido empresarial y social.

Desde el reconocimiento de la capacidad de la Ciudad Autónoma para promover e impulsar un cambio en la Ciudad, se han seleccionado los instrumentos más adecuados, ideando nuevas fórmulas complementarias a las ya existentes, para intentar garantizar el éxito y la sostenibilidad de las actuaciones que se hallan desarrollado con la finalidad de lograr el crecimiento, la empleabilidad y la cohesión social sobre la base del capital humano y la sociedad de la información y del conocimiento.

Desde la perspectiva de la incorporación de instrumentos de apoyo, de carácter no financiero, la estrategia inteligente de Melilla para el período 2014-2020 incorpora actuaciones de apoyo a la creación de especialistas en formación profesional, a las universidades, a la cooperación universidad-empresa-administración, para favorecer la movilidad de especialistas e investigadores que realicen prácticas y estancias en empresas privadas, para la constitución de Clústeres de empresas con potencial de emprendimiento internacional, principalmente en Marruecos, oferta de servicios integrales de apoyo al emprendimiento (viveros innovadores y procedimientos para la promoción y aceleración de iniciativas emprendedoras), mecanismos para facilitar el acceso a mercados y financiación con servicios de asesoramiento y apoyo.

10

Mecanismos de  
Monitorización y  
Evaluación



## 10 MECANISMOS DE MONITORIZACIÓN Y EVALUACIÓN

La RIS3 debe realizar el seguimiento y control de la ejecución efectiva de las actuaciones y poder evaluar en todo momento los resultados en relación a los objetivos planteados. Para ello, se deben establecer una serie de indicadores que proporcionen el conocimiento sobre el logro o cumplimiento de la misión, objetivo, meta, programa o política de un determinado proceso o estrategia.

En este contexto, es importante monitorizar la ejecución de las diferentes actuaciones que componen los objetivos estratégicos de forma que sea posible verificar y evaluar el estado de ejecución de las actividades y la necesidad o no de realizar correcciones y ajustes. Para ello habrá que definir:

- Los indicadores y objetivos que permitirán conocer el **grado de éxito** de la estrategia y de las acciones puestas en marcha para su ejecución.
- Los mecanismos de **monitorización de rendimiento y de evaluación estratégica**, así como los procedimientos de ajuste de planes y acciones.
- Los **órganos responsables de la ejecución** de las distintas actividades que se identifiquen para la monitorización y evaluación de la estrategia.

Todo ello quedará integrado en un cuadro de mando estratégico, cuyos indicadores y objetivos estén orientados al cumplimiento de las metas propuestas por las políticas y planes europeos y nacionales de ciencia, tecnología, innovación y sociedad de la información, como por ejemplo:

- **Innovation Union Scoreboard**

En el cuadro de mando de Unión por la Innovación, se pueden extraer indicadores o ajustar los mismos según las estrategias planteadas para Melilla, a modo de ejemplo se encuentran los siguientes:

VARIABLES	INDICADORES
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Número de Nuevos doctores</li> <li>– Población que ha completado la educación superior en porcentaje</li> <li>– Jóvenes entre 16-24 años que han completado el nivel superior de educación secundaria</li> </ul>
Sistema de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Publicaciones científicas internacionales en un año.</li> <li>– Publicaciones científicas en el 10% más citado.</li> <li>– Estudiantes de doctorado de fuera de la UE.</li> </ul>
Financiación y apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gasto público en I+D.</li> <li>– Capital riesgo.</li> </ul>
Inversión privada	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gasto empresarial en I+D.</li> <li>– Gasto en innovación que no proviene de I+D.</li> </ul>
Emprendimiento y relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pymes innovadoras en solitario.</li> <li>– Pymes innovadoras en colaboración con otros.</li> <li>– Publicaciones público-privadas.</li> </ul>
Propiedad industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Solicitudes de patente PCT.</li> <li>– Solicitudes de patente PCT en desafíos sociales.</li> <li>– Marcas comunitarias.</li> <li>– Diseños comunitarios.</li> </ul>
Innovadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pymes que introducen innovaciones de productos o procesos.</li> <li>– Pymes que introducen innovaciones de gestión o marketing.</li> </ul>
Efectos económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Empleo en actividades intensivas en conocimiento.</li> <li>– Exportaciones de productos de alta y media tecnología.</li> <li>– Exportaciones de servicios intensivos en conocimiento.</li> <li>– Ventas de innovaciones.</li> <li>– Ingresos por licencias y patentes en el exterior.</li> </ul>

Tabla 13. Innovation Union Scoreboard. Cuadro de mando e indicadores.

- **Agenda digital para España**

De la Agenda digital para España se obtienen indicadores y objetivos a alcanzar para el conjunto del país, de los cuales son representativos para la ciudad de Melilla y su estrategia de especialización inteligente los siguientes:

INDICADOR	OBJETIVO	AÑO
Población con disponibilidad de banda ancha > 100 Mbps	50%	2015
Población con cobertura FTTH	50%	2015
Población con cobertura HFC	47%	2015
Hogares con conexión a internet > 100 Mbps	5%	2015
Empresas que envían o reciben facturas electrónicas en un formato estandarizado	40%	2015
Microempresas con página web	55%	2015

Empresas que usan soluciones software (por ejemplo CRM)	25%	2015
Crecimiento del sector de contenidos digitales en 2011-2015	20%	2015
Crecimiento del sector infomediario en 2011-2015	20%	2015
Crecimiento de las exportaciones del sector TIC en 2011-2015	30%	2015
Incremento de la representación de las empresas del sector TIC en otros países en 2011-2015	15%	2015
Centros educativos con acceso de banda ancha ultrarrápida	50%	2015
Personas que han usado medios de seguridad	70%	2015
Personas que confían mucho o bastante en internet	70%	2015
Empresas que utilizan la firma digital (sobre empresas con conexión a internet)	85%	2015
Empresas que disponen en su sitio web de una declaración de intimidad o seguridad (sobre empresas con conexión a internet y sitio web)	75%	2015
Personas que usan el teléfono móvil 3G para acceder a internet	35%	2015
Penetración de la banda ancha móvil entre usuarios de telefonía móvil	75%	2015

Tabla 14. Indicadores de la Agenda Digital de España

- **Regional Innovation Scoreboard**

La agenda Digital Europea por su parte, establece una serie de indicadores y objetivos para el periodo de tiempo 2015-2020, resultando los más significativos para la ciudad de Melilla los que se exponen en la siguiente tabla:

<b>INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>AÑO</b>
Población con disponibilidad de banda ancha básica	100%	2013
Población con disponibilidad de banda ancha $\geq 30$ Mbps	100%	2020
Hogares con conexión a internet $>100$ Mbps	50%	2020
Población que compra a través de internet	50%	2015
Población que compra en el extranjero a través de internet	20%	2015
Pymes que compran o venden a través de internet	33%	2015
Población que accede habitualmente a internet	75%	2015
Población discapacitada que accede habitualmente a internet	60%	2015
Reducir a la mitad la población que nunca ha accedido a internet	-	2015
Población que usa la administración electrónica	50%	2015
Población que envía formularios rellenos a las AAPP	25%	2015
Duplicar la inversión pública en I+D en TIC	-	2015

Reducción del consumo de energía	20%	2020
----------------------------------	-----	------

Tabla 15. Indicadores de la Regional Innovation Scoreboard

## 10.1 INDICADORES Y EVALUACIÓN

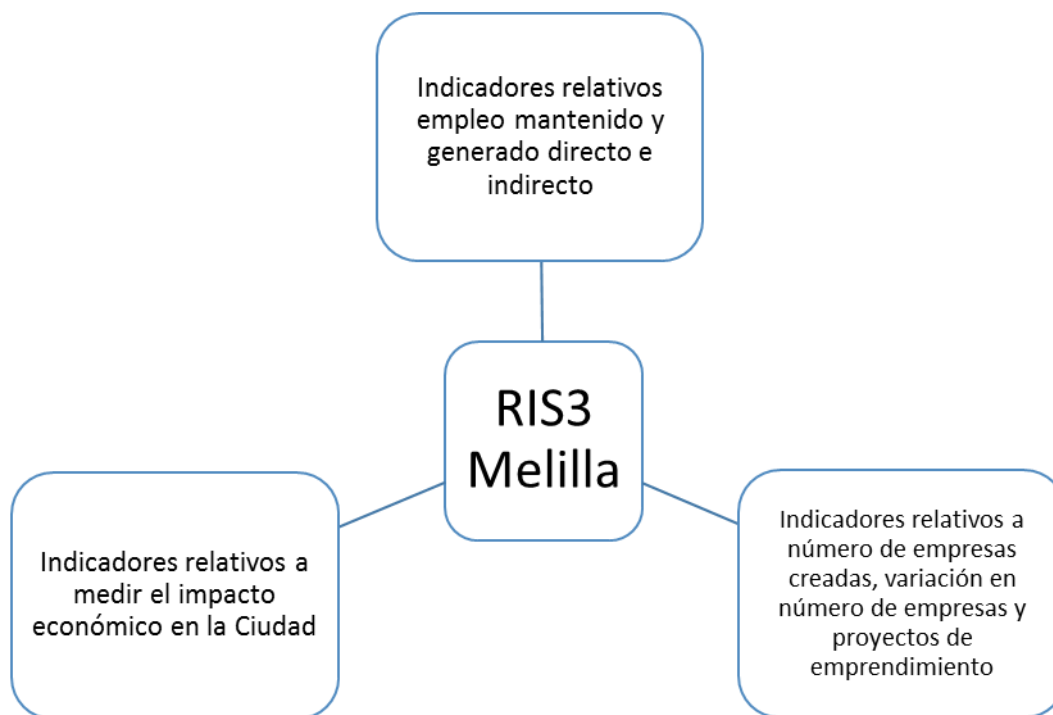
Estableciendo una primera aproximación de la estructuración y definición de indicadores específicos, se pueden definir indicadores concretos que proporcionen la información necesaria sobre el grado de cumplimiento de los objetivos generales.

Dichos indicadores, para que realicen su función de forma eficaz, deben cumplir con una serie de características, tales como:

- **Oportunos y Medibles:** Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna. Deben medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, con el fin de poder tomar decisiones oportunas para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
- **Excluyentes:** Cada indicador debe evaluar un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión, es decir, simbolizan una actividad importante o crítica.
- **Prácticos y Cuantificables:** Deben ser diseñados de forma que sea fácil la recopilación de datos, su procesamiento y su mantenimiento. Deben ser fácil de contabilizar.
- **Claros:** Tienen que ser comprensibles, tanto para quienes lo desarrollan como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia.
- **Explícitos y Reales:** Debe de tener definida de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas. Teniendo así una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objetivo de ser fieles y representativos del criterio a medir.
- **Sensibles:** Deben reflejar el cambio de la variable en el tiempo, representando así la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias.
- **Transparente/Verificable:** Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad. De igual manera debe de ser fiable, proporcionando confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas.

- **Compatibles:** Deben permitir compararse de manera compatible, con los indicadores del sistema implantados.

Para la construcción de los indicadores del RIS3, en primer lugar, se han definido los ejes de medición transversales al conjunto de la estrategia y que proporcionan la información necesaria con respecto la consecución y los efectos conseguidos por las actuaciones propuestas, siendo los mismos:



En un segundo paso, se definen aquellos indicadores que hacen referencia a cada uno de los objetivos determinados en el apartado de estrategia, de esta manera no sólo se llevará a cabo un análisis del conjunto del plan estratégico, sino que se tendrá en cuenta el alcance específico de dichos objetivos.

#### **Indicadores del Objetivo 1. Completar la base para la innovación en la Ciudad**

- **Ejecutar y promover acciones de formación de especialistas de grado superior en sectores de oportunidad mediante formación postgrado específica.**
  - Número de titulaciones implantadas.
  - Numero de ediciones de cada titulación desarrolladas.
  - Número de especialistas titulados.
  - Número de titulados insertados (empleados).



- **Ejecutar y promover acciones de formación de especialistas de grado medio en los sectores de oportunidad mediante formación profesional especializada.**
  - Número de titulaciones implantadas.
  - Numero de ediciones de cada titulación desarrolladas.
  - Número de titulados.
  - Número de titulados insertados (empleados).
- **Ejecutar y promover acciones de tipo transversal para emprendimiento. Formar, impulsar y acelerar ideas para la implantación de nuevas iniciativas empresariales en la Ciudad.**
  - Numero de ediciones desarrolladas.
  - Número de titulados.
  - Número de proyectos desarrollados.
  - Número de proyectos implantados / iniciativas de emprendimiento llevadas a cabo con éxito.
- **Potenciar y facilitar el acceso a la formación especializada a empresarios y trabajadores mediante la teleformación.**
  - Número de cursos diferentes ofertados.
  - Numero de ediciones de cada curso desarrolladas.
  - Número de trabajadores que han recibido y completado la formación.
  - Número de empresas que han recibido formación.
- **Colaborar con la universidad y el Ministerio de Educación para potenciar la formación en tecnología y el espíritu emprendedor entre los jóvenes melillenses.**
  - Número de acciones diferentes ofertadas.
  - Numero de ediciones de cada acción desarrolladas.
  - Número de alumnos que han recibido y completado la formación.
- **Atraer y desarrollar proyectos empresariales que realicen transferencia de tecnología al sector empresarial y productivo de la Ciudad.**
  - Número de proyectos empresariales realizados.
  - Número de empresas beneficiadas por la transferencia de tecnología.
- **Promover proyectos empresariales que apoyen el emprendimiento entre los sectores de jóvenes, mujeres y población en riesgo de exclusión social.**
  - Número de proyectos empresariales desarrollados.
  - Número de iniciativas de emprendimiento acometidas.
  - Número de iniciativas de emprendimiento con éxito.
  - Número de personas beneficiadas, por sectores.

**Indicadores del Objetivo 2: Fomento de la innovación en las Pymes.**

- **Establecer medidas de apoyo financiero y no financiero para empresas con sede en la región.**
  - Número de medidas implantadas.
  - Número de empresas beneficiadas.
  - Importe financiado.
- **Establecer medidas de apoyo financiero y no financiero para personas emprendedoras con residencia en la región.**
  - Número de medidas implantadas.
  - Número de emprendedores beneficiados.
  - Importe financiado.
- **Diseño y mantenimiento de herramientas y soluciones basadas en la tecnología que mejoren la innovación de las pymes a través de la comunicación, el intercambio de experiencias, los contactos con empresas similares y/o clientes, la visibilidad de sus productos, etc.**
  - Número de herramientas implantadas, por sector.
  - Número de empresas y emprendedores beneficiados.
- **Mantenimiento de servicios de asesoramiento y colaboración con las pymes en herramientas requeridas para la innovación: tecnología, estudio de productos y ciclos de negocio, marketing, comunicación, búsqueda de recursos y ayudas financieras, seguridad legal, etc.**
  - Número de servicios ofertados, por sector.
  - Número de empresas y emprendedores beneficiados.
- **Promover la inserción laboral de universitarios y especialistas en pymes, mediante prácticas para el desarrollo de proyectos de Innovación internos.**
  - Número de universitarios y especialistas en prácticas.
  - Número de empresas beneficiadas.

**Indicadores del Objetivo 3: Identificar al cliente en el entorno**

- **Modernizar y agilizar el paso fronterizo.**
  - Porcentaje de mejora en el tiempo medio de paso.
  - Porcentaje de incremento en el paso de número de personas al día.
  - Mediciones en cuanto al tráfico de mercancías y comercio generado.
- **Agilizar y facilitar el acceso a Melilla de potenciales clientes marroquíes.**

- Estimaciones en cuanto a la variación en las cifras de acceso de clientes marroquíes a Melilla.
  - Mediciones relativas en cuanto al volumen de negocio generado.
- **Potenciar las zonas comerciales próximas a los pasos fronterizos y modernizar el resto de comercios de la Ciudad para facilitarles sus relaciones con empresas y clientes marroquíes.**
  - Estimaciones en cuanto a la variación en las cifras de volumen de ventas.
  - Estimación en cuanto a captación de nuevos clientes en Marruecos.
- **Modernizar los polígonos empresariales.**
  - Número de medidas adoptadas (detalle).
  - Número de empresas que han adoptado medidas de modernización.
  - Inversión estimada.
- **Potenciar las plataformas de interacción entre empresas melillenses y marroquíes.**
  - Número de plataformas implantadas (por sector).
  - Número de empresas que se han dado de alta en la plataforma.
  - Accesos y contactos realizados a través de la plataforma.
- **Promover encuentros y foros entre empresas de ambas regiones.**
  - Número de foros y encuentros realizados.
  - Número de empresas participantes (de uno y otro lado).
- **Formar a empresarios, empleados e incluso al personal turístico en las costumbres y normas de trato con los marroquíes.**
  - Número de acciones de formación desarrolladas.
  - Número de alumnos.
  - Número de empresas beneficiadas.
- **Formar a la ciudadanía en general, en herramientas que faciliten la comunicación intercultural, por ejemplo en el idioma.**
  - Número de acciones de formación desarrolladas.
  - Número de alumnos.
  - Número de empresas beneficiadas.
- **Buscar y/o elaborar aquellos aspectos fiscales que puedan aportar ventajas competitivas al comercio local para tratar con empresas y clientes marroquíes.**
  - Número de normas o estrategias adoptadas.
  - Número de empresas beneficiadas.
- **Identificar y potenciar los productos y servicios que puedan ofrecerse a clientes marroquíes.**

- Número de nuevos productos y servicios.
- Número de empresas beneficiadas.
- **Publicitar y promocionar de forma sistemática los productos y servicios de la Ciudad en Marruecos**
  - Número de campañas y estrategias desarrolladas (detallar).
  - Número de impactos (por campaña).

*Indicadores del Objetivo 4: Mejorar la visibilidad de la Ciudad como plataforma empresarial.*

- **Establecer de forma clara cuales son las ventajas y el potencial de la Ciudad.**
  - Número de ventajas claramente identificadas.
- **Diseñar un plan de comunicación que tenga el mayor alcance posible con el menor coste y ejecutarlo de forma sistemática usando como principal vía la tecnología y los medios electrónicos.**
  - Número de campañas y estrategias desarrolladas por ventaja (detallar).
  - Número de impactos (por campaña/ventaja).
- **Creación mecanismos financieros y no financieros de colaboración y apoyo para inversores en Marruecos con sede en Melilla.**
  - Número de mecanismos (por tipo) puestos en funcionamiento.
  - Empresas beneficiadas, de Marruecos y Melilla.
- **Potenciar un clúster de empresas melillenses con capacidad para aportar los servicios necesarios para que otras empresas puedan usar Melilla como base logística para extenderse por Marruecos.**
  - Número de empresas por sector identificado (participante del clúster).
  - Empresas beneficiadas, por procedencia, que han usado los servicios del clúster.
- **Identificar productos o servicios que obtengan ventajas competitivas estableciéndose en la Ciudad y desarrollar proyectos piloto a modo de acciones demostrativas con el objetivo para atraer a inversores y empresas del sector.**
  - Número de productos y servicios identificados (detallar).
  - Proyectos piloto desarrollados.
  - Proyectos empresariales desarrollados similares al proyecto piloto.

*Indicadores del Objetivo 5: Sostenibilidad del entorno*

- **Desarrollo de acciones orientativas, informativas y sensibilizadoras en empresas, entidades y ciudadanía relacionados con el uso responsable de los recursos.**

- Número de acciones desarrolladas
- Número de alumnos
- Número de empresas y entidades beneficiadas.
- **Aplicación de soluciones software basadas en la sensorización para el control de la gestión de agua, residuos, energía, movilidad, etc.**
  - Número de sensores implantados.
  - Número de soluciones implantadas.
  - Número de sectores afectados.
  - Ahorro medido generado.
- **Desarrollo de herramientas basadas en las TICs que faciliten la conservación y la visibilidad del patrimonio natural, social y arquitectónico.**
  - Número de herramientas implantadas.
  - Uso medido (por herramienta).
- **Ampliación del Puerto de la Ciudad de Melilla.**
  - Metros cuadrados de suelo generado con la ampliación.
  - Metros cuadrados de suelo liberado en la Ciudad.
  - Industrias pesadas trasladadas a la zona portuaria.
  - Número de nuevas empresas implantadas en la zona portuaria.
  - Empleo generado durante la obra
  - Empleo generado una vez finalizada la obra.
  - Incremento de tráfico portuario: pasajeros, contenedores, mercancías...

*Indicadores del Objetivo 6: Innovación para la consolidación del sector turístico*

- **Diseño y desarrollo de planes de modernización turística basados en las tecnologías.**
  - Número de planes y estrategias realizados.
  - Variación en cifras de turismo.
- **Implantación de soluciones TIC que den visibilidad a los productos y servicios con atractivo turístico de la Ciudad, tanto para el turista o viajero que ya está en la Ciudad como para el que busca posibles destinos desde cualquier parte del mundo.**
  - Número de herramientas implantadas.
  - Uso medido (por herramienta).
- **Ampliación oferta turística de la Ciudad e identificación de oportunidad:**
  - a. **Turismo en Marruecos: naturaleza, desierto, pesca submarina, navegación, caza, cultural, etc., destino turístico como centro desde el que desplazarse.**

**b. Turismo en la Ciudad: ciudad habitable, deporte, cultural, arquitectura, gastronomía, etc., destino turístico como conjunto de Ciudad.**

- Número de nuevas propuestas identificadas.
- Variación en cifras de turismo (por tipo identificado) Objetivo Específico: Melilla como modelo de Ciudad Inteligente.

*Indicadores del Objetivo 7: Melilla como modelo de Ciudad Inteligente*

- **Identificar los ámbitos en los que es posible realizar una sensorización que genere un retorno inmediato o a medio plazo a empresas y ciudadanía.**
  - Sectores identificados.
  - Número de sensores implantados (por sector).
  - Número de soluciones desarrolladas.
  - Ahorro medido generado.
- **Promover el uso de las facilidades de información que aporte el “Internet de las cosas” al tejido melillense.**
  - Número de aplicaciones (por sector).
  - Número de usuarios.
- **Favorecer la investigación y el desarrollo de productos y servicios basados en el Internet de las cosas.**
  - Número de empresas con proyectos relacionados con el aprovechamiento de la información generada.
  - Número de proyectos de éxito.
- **Búsqueda de la eficacia, eficiencia y excelencia en la gestión de los servicios públicos hacia empresas y ciudadanos gracias a la implantación generalizada de soluciones TICs y de su uso por la Ciudadanía y empresas.**
  - Número de aplicaciones implantadas.
  - Número de ciudadanos y empresas que hacen uso de los servicios implantados.

*Indicadores del Objetivo 8: Innovación social y Cohesión en zonas marginales*

- **Garantizar el acceso a la sociedad de la información en las zonas y barrios marginales, o con mayor tasa de ciudadanos en riesgo de exclusión social.**
  - Porcentaje de posibilidad de acceso a la Sociedad de la Información con banda ancha en barrios marginales.

- Porcentaje de ciudadanos en riesgo de exclusión que acceden a la Sociedad de la Información.
- **Utilización de la tecnología para promover la inclusión social mediante el conocimiento y el acceso a la información.**
  - Número de proyectos y aplicaciones que hacen uso de la tecnología para promover la inclusión social.
  - Ciudadanos en riesgo de exclusión beneficiados.
- **Diseño de redes de colaboración y contactos en toda la población para evitar la creación de espacios de aislamiento.**
  - Número de redes creadas para promover el contacto y la cohesión social.
  - Ciudadanos que hacen uso de las redes.
- **Promover en los barrios periféricos la formación de profesionales con habilidades idiomáticas en aquellas especialidades que están siendo requeridas por las grandes iniciativas empresariales que se están implantando en Marruecos.**
  - Número de acciones de formación especializada desarrolladas.
  - Número de especialistas titulados.
  - Número de titulados insertados (empleados). Diferenciar si el empleo obtenido es dentro o fuera de la Ciudad.
- **Creación de espacios y oficinas para la promoción, seguimiento e innovación social en las zonas con riesgo de exclusión social.**
  - Número de oficinas y espacios creados.
  - Número de acciones desarrolladas (detallar).
- **Participación en las redes europeas para la innovación social.**
  - Número de redes en la que se participa.
  - Número de iniciativas y experiencias compartidas (aportadas / asumidas).
- **Investigación y aplicación de cláusulas sociales en la contratación pública que favorezcan la integración social**
  - Número de cláusulas incluidas.
  - Número de proyectos en los que se han aplicado las cláusulas.
  - Repercusión medida en beneficiarios.
- **Apoyo a la constitución de empresas sociales, principalmente dirigidas a la cobertura de necesidades no satisfechas y desarrollo de nuevos tipos de servicios en las zonas con mayor riesgo de exclusión social.**
  - Número de empresas sociales constituidas.
  - Número de necesidades y servicios cubiertos.

- Ciudadanos atendidos.
- **Fomento de la Responsabilidad Social Empresarial**
  - Número de acciones desarrolladas.
  - Número de empresas sensibilizadas.
  - Número de empresas que realizan acciones con responsabilidad y retorno social.
  - Número de acciones de retorno y responsabilidad social desarrolladas (por tipo).

Por último, se ha determinado **la responsabilidad de calcular y analizar dichos indicadores al “Comité Estratégico para la RIS3 de Melilla”**, el cual utilizará dicha información para poder conocer el estado del proyecto y desempeñar las acciones correctivas al respecto. La revisión y monitoreo de los resultados obtenidos por los indicadores se realizará con periodicidad trimestral de forma que el seguimiento aporte información lo más actualizada posible.



11

Anexo



# 11 ANEXO: METODOLOGÍA DE SOCIALIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL RIS3

La RIS3 de la ciudad de Melilla no se ha planteado únicamente como estrategia orientada al crecimiento sostenido basado en las tecnologías de la información y la comunicación, sino que también busca una implicación y participación de los agentes sociales y económicos dentro de la ciudad, al igual que de la ciudadanía melillense en general.

Por ello se llevaron a cabo una serie de mesas de trabajo con distintos agentes y actores de la Ciudad Autónoma de Melilla y una posterior socialización de la Estrategia a través de los diferentes medios y agencias de comunicación que operan en la ciudad, con el fin de compartir con toda la sociedad melillense las líneas estratégicas en las que se pretende construir el futuro mediante una especialización en investigación e innovación.

A continuación, se muestra con mayor detalle, el trabajo realizado por ambas actividades para la consolidación de la RIS3 de Melilla 2014-2020.

## 11.1 MESAS DE TRABAJO

Con el fin de presentar, trabajar y consolidar la Estrategia RIS3, durante los **días 28 y 29 de octubre de 2014** se llevaron a cabo diferentes mesas de trabajo con los actores identificados como relevantes en Melilla, propios del ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación. Entre estos agentes se han destacado aquellos considerados como **generadores y transmisores de conocimiento**, representantes del **tejido productivo** y los principales interlocutores de las **administraciones gubernamentales y sociales** de tanto de la Ciudad Autónoma de Melilla como del Gobierno estatal.

Para un trabajo efectivo con cada uno de estos tres grandes grupos, se dividieron las mesas de trabajo en subgrupos más específicos, de este modo se consiguió enfatizar, dentro de las ocho líneas prioritarias de la estrategia, en aquellas prioridades que tuvieran mayor impacto o relación para cada uno de los actores que participaban en las mesas.

**Los subgrupos se compusieron de la siguiente manera:**

- **Subgrupo 1**
  - Consejería de Presidencia y Participación Ciudadana. D.G. de la Sociedad de la Información.
  - Consejería de Economía y Hacienda.
  - Viceconsejería de Turismo.
  - Consejería de Economía y Hacienda. D.G. De Fondos Europeos.
  - Consejería de Economía y Hacienda. Promesa. Presidencia.
  - Consejería de Economía y Hacienda. Promesa. Gerencia.
  - Consejería de Seguridad Ciudadana. D.G. de Seguridad Ciudadana.
- **Subgrupo 2**
  - Viceconsejería de Juventud.
  - Consejería de Fomento, Juventud y Deportes. D.G. De Arquitectura.
  - Consejería de Fomento, Juventud y Deportes. D.G. de la Vivienda y Urbanismo.
  - Consejería de Medio Ambiente. D.G. de Gestión Económica Administrativa de Medio Ambiente.
  - Consejería de Medio Ambiente. D.G. de Gestión Técnica de Medio Ambiente.
  - Consejería Adjunta a la Presidencia.
- **Subgrupo 3**
  - Viceconsejería de la Mujer.
  - Consejería de Educación y Colectivos Sociales. D.G. De Educación y Colectivos Sociales.
  - Consejería de Bienestar Social y Sanidad. D.G. de Servicios Sociales.
  - Dirección General de Cultura y Festejos.
- **Subgrupo 4.**
  - Dirección Provincial del MECD. Delegación de Gobierno.
  - Dirección Provincial del SEPE. Delegación del Gobierno.
  - AUTORIDAD PORTUARIA Melilla.
- **Subgrupo 5**
  - Cámara de Comercio de Melilla.
  - Confederación de Empresarios de Melilla.
  - FEAVEME - Federación de asociaciones de vecinos de Melilla. Presidente
  - D.B.C.S.L.
  - UPyD.
  - GASELEC.
  - CABLEMEL TV.

- SERGLOBIN S.L.
  - T-SYSTEMS.
  - PSOE.
  - SERGLOFORM, SLV.
- **Subgrupo 6**
- Universidad de Granada - Facultad de Ciencias Sociales.
  - Universidad de Granada - Facultad de Enfermería.
  - Universidad de Nebrija - Eteos.
  - Universidad Nacional de Educación a distancia.

Las reuniones de trabajo con cada subgrupo tuvieron una duración aproximada de una hora, durante la cual se dieron a conocer las características de la RIS3 y se ofreció información detallada sobre las prioridades para la especialización a través de un tríptico de la estrategia diseñado para dichas mesas. Los documentos facilitados a los participantes en las mesas de trabajo se pueden observar en la **ilustración 2 y 3**, del presente apartado.

En estas reuniones se obtuvieron una serie de conclusiones generales a tener en cuenta en la construcción de la RIS3, destacando:

- La ampliación del puerto como factor estratégico a tener en cuenta en la construcción de la estrategia de especialización inteligente, puesto que supone numerosas ventajas para la exportación y la importación tanto para el tejido productivo que ya se encuentra en la ciudad, como para potenciales empresas y emprendedores que busquen apalancar su negocio en la misma.
- La mejora en los trámites administrativos dentro de la aduana melillense, con el fin de garantizar una mejora en las operaciones de exportación e importación que se realizan en la ciudad, puesto que en la actualidad le falta agilidad en sus actividades.
- Del mismo modo, se detectó como debilidad la colonización de actividades de blanqueo dentro de la ciudad, lo que supone un punto a tener en cuenta en la lucha contra la economía sumergida.
- Por otro lado, se propuso una nueva oportunidad de cara a la incentivación de residencia en la ciudad, no sólo orientada a funcionarios como está enfocado en la actualidad, sino también a trabajadores de empresas privadas que ejercen sus actividades en la ciudad autónoma.
- Se destacó también como oportunidad, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para disminuir las barreras no arancelarias.

- Por último, se señaló como fortaleza para la ciudad, la tributación transfronteriza que permite ser más competitivos en los precios de exportación e importación que se realiza desde Melilla.



Ilustración 4. Mesas de Trabajo días 28 y 29 de octubre



Ilustración 5. Díptico de la RIS3 para las mesas de trabajo



Ilustración 6. Cartel de la RIS3 para las mesas de trabajo

Como soporte a las mesas de trabajo se utilizó una presentación a través de la cual poder transmitir a los diferentes agentes los puntos clave de la estrategia.

## 11.2 SOCIALIZACIÓN

Para finalizar el proceso de construcción de la RIS3 de Melilla, se realizó una actividad de cierre del proyecto, consistente en la presentación del documento de la RIS3 de Melilla 2014-2020, junto con el resumen de las actividades desarrolladas para su elaboración. Este evento de socialización tuvo lugar el **miércoles 5 de noviembre de 2014**, ante distintos medios de comunicación de la ciudad y con el objetivo de difundir las prioridades de la estrategia a la ciudadanía melillense a toda la sociedad.

En dicho evento de socialización participaron el Presidente de la Ciudad Autónoma, Juan José Imbroda, el Director General de la Sociedad de la Información, Pablo Martínez y el Consultor en Innovación de Grupo In-Nova, Daniel Herrera Rodríguez.

Debido a la coyuntura en la que se socializó la RIS3 de Melilla, el evento contó con repercusión en diferentes medios de comunicación, cumpliendo con el objetivo de dar a conocer la estrategia, a toda la sociedad melillense.

Entre otros medios, podemos desatarcar la repercusión en [MelillaMedia.es](http://MelillaMedia.es), [MelillaHoy](http://MelillaHoy), [ABC.es](http://ABC.es), [InfoMelilla.com](http://InfoMelilla.com), [El FaroDigital.es](http://ElFaroDigital.es), o [laVerdad.es](http://laVerdad.es).



*Ilustración 4. Evento de Socialización 5 de noviembre*





Ilustración 5. Evento de Socialización 5 de noviembre



Ilustración 6. Medios de comunicación Evento de Socialización





Ilustración 7. Medios de comunicación Evento de Socialización



Ilustración 8. Medios de comunicación Evento de Socialización