

# MEDIDA DE GOBIERNO 'AMUNT PERSIANES!'

*Estrategia de impulso de la actividad económica  
en locales en planta baja de Barcelona*



---

Medida de gobierno.  
'Amunt persianes!'

Estrategia de impulso de la  
actividad económica en locales en  
planta baja de Barcelona

Abril 2021



# ÍNDICE

1. Justificación	4
2. Marco estratégico	6
3. Punto de partida de la estrategia	9
4. Medida de gobierno	12
4.1 Objetivos de la estrategia	12
4.2 Medidas estratégicas	12
Medida 1. Creación de un observatorio de LPB	15
Medida 2. Recursos para prevenir nuevos LPB vacíos	16
Medida 3. Nuevas ayudas económicas para la instalación en LPB vacíos	17
Medida 4. Bajos de Protección Oficial (BPO): creación de una cartera pública de LPB	18
Medida 5. Creación de una bolsa de alquiler de LPB	19
5. Cronograma y comunicación	21
6. Presupuesto	22
7. Gobernanza de la estrategia	23

# 1. JUSTIFICACIÓN

Esta estrategia viene determinada por la necesidad de responder al fenómeno de las plantas bajas vacías, que en el momento actual llegan a 5.323 en el conjunto de la ciudad, según datos de los principales portales inmobiliarios.<sup>1</sup> El contexto económico generado por la pandemia de la COVID-19 y, especialmente, la contracción de la actividad económica en el conjunto de los Locales en Planta Baja (en adelante, LPB) ha provocado, además de una reducción de puestos de trabajo en sectores como el comercio no alimentario, los servicios de restauración y los servicios de proximidad, el retroceso del nivel de ocupación de LPB en toda la ciudad. Se trata de un fenómeno que, con intensidades diferentes, se extiende a todos los distritos y barrios de la ciudad, y provoca un triple impacto en los vecindarios: caída de las opciones de consumo de proximidad, desertificación económica de algunas zonas y disminución de la percepción de seguridad en el espacio público.

En los últimos años, el Ayuntamiento de Barcelona ha llevado a cabo algunas acciones con relación a los LPB vacíos. Estudios, acciones de identificación y clasificación de locales, mecanismos de dinamización o instrumentos de gobernanza han sido impulsados por parte de diferentes operadores municipales, pero casi siempre a una escala territorial reducida y sin disponer de un marco estratégico municipal para abordar este fenómeno.

En este contexto se hace necesario dotar a la ciudad de una estrategia de dinamización de LPB, no solo con el fin de revertir el crecimiento de los espacios vacíos en la ciudad, sino también para activar una nueva palanca en la promoción económica de la ciudad. Los 5.300 LPB vacíos que hay hoy en la ciudad constituyen, además de un reto para las políticas municipales, un activo tangible y crítico de cara a la reactivación económica: 1,5 millones de m<sup>2</sup> que, ahora mismo, se encuentran inactivos y que pueden movilizarse para estimular la economía de la ciudad. En el momento actual, la economía necesita, más que nunca, entornos *online* donde ganar eficiencia y superar barreras, pero también espacios físicos donde crecer y evolucionar modelos de negocio. Por eso, los LPB deben pasar a formar parte de la política de promoción económica de la ciudad.

Los LPB tienen diferentes funciones potenciales (económicas, sociales y urbanísticas). Sin embargo, con la estrategia de LPB se pretende incentivar y hacer crecer los usos económicos en estos espacios, con la perspectiva de contribuir al crecimiento de la actividad económica y el empleo en el conjunto de la ciudad: comercios y servicios de proximidad, emprendimiento y creatividad, enseñanza e investigación, centros de trabajo terciario, entre otros.

---

<sup>1</sup> Media de locales en venta o de alquiler elaborada a partir de datos de los portales inmobiliarios Idealista, Habitacía y Fotocasa. Datos extraídos con fecha de 19.03.2021

La estrategia LPB forma parte de los ejes del Plan de actuación de mandato 2020-2023 para la recuperación y el relanzamiento de Barcelona. En concreto, se enmarca en dos ejes del PAM: el *Eje 1, de recuperación de la economía, haciéndola más fuerte, más resiliente y más diversificada*, y el *Eje 2, de refuerzo de la atención y de los recursos para la inclusión social*. Además, esta estrategia también contribuye a dar respuesta inmediata al Pacto por Barcelona y a medio y largo plazo a la consecución de los hitos derivados de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 en la ciudad.

En este contexto, el presupuesto municipal para el ejercicio 2021 contempla un presupuesto extraordinario de apoyo al tejido productivo y el empleo de 25 M€ corriente (cap. 2 y 4) y de 89 M€ para inversiones (cap. 6 y 7), entre los que se destinarán recursos a la formación y la digitalización (4,5 M€), la creación de empleo (9 M€), la reactivación del consumo y el apoyo a las actividades de los sectores más castigados por la crisis (11,5 M€), la reapertura de establecimientos de economía local (20 M€) y la adquisición de locales para proyectos pilotos económicos y sociales (16 M€).

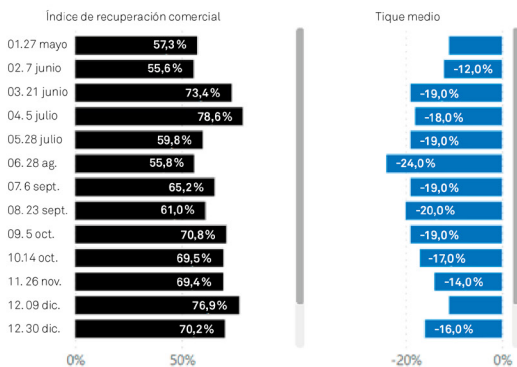
## 2. MARCO ESTRATÉGICO

Barcelona es una de las ciudades con mayor densidad comercial del mundo y los **LPB son uno de sus principales activos**, con la **actividad económica** como uso principal. La crisis de la COVID-19 ha impactado de forma negativa en la actividad de los LPB, generando una bajada de la actividad económica y, en consecuencia, una desocupación de LPB. La situación generada por la crisis sanitaria ha acentuado probablemente una dinámica previa de desequilibrio, debilitamiento y pérdida de determinados formatos de actividad en planta baja, que ya se estaba produciendo en determinados barrios, y que el impacto de la crisis de la COVID-19 ha agravado y generalizado en toda la ciudad.

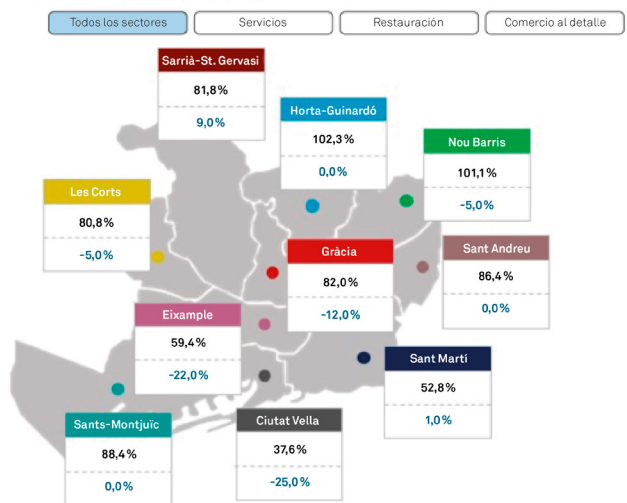
**La crisis de la COVID-19 ha afectado de forma desigual a los distritos de Barcelona.** El descenso de la actividad comercial y el incremento de la desertización en plantas bajas, aunque están teniendo un impacto general sobre el conjunto de la ciudad, afectan de forma más acentuada a los distritos de Sant Martí, Ciutat Vella y l'Eixample (los tres con un índice de recuperación comercial inferior a 60). Les Corts, Sarrià-Sant Gervasi, Gràcia y Sants-Montjuïc están entre diez y veinte puntos por debajo de la recuperación, y Horta-Guinardó y Nou Barris ya presentan niveles de actividad similares al periodo prepandemia. Para los distritos más periféricos, la crisis abre la oportunidad de revitalizar el comercio de proximidad; para los distritos más céntricos, la oportunidad de reequilibrar el tipo de actividad y de usos.

Barcelona	
Índice de recuperación comercial	69,2%
Variación interanual del tique medio	-11,0%

Evolución del índice en la ciudad de Barcelona



Detalle de la actividad comercial por distrito



(18 de febrero de 2021)  
(Banca Sabadell)

## NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO

Las restricciones sociales y de movilidad provocadas por la pandemia han tenido **repercusiones sobre los hábitos de consumo y ocio de los barceloneses y las barcelonesas**. En concreto, se observan, entre otros, los siguientes cambios:

- Desviación de las compras al canal digital (tanto en la búsqueda de productos como en la compra y en la recogida, incrementando el uso del servicio a domicilio).
- Compras concentradas en un menor número de establecimientos, más planificadas y ejecutivas. Minimización del tiempo de estancia en los establecimientos.
- Desviación de la actividad social hacia el canal digital.
- Experiencia de compra menos satisfactoria (barreras, colas, sensación de exposición...).
- Disminución del tiempo en el espacio urbano (menor disfrute y dedicación de tiempo al espacio urbano).
- Disminución del radio de actividad de la ciudadanía. Compras en la proximidad y desplazamientos mayoritariamente a pie.

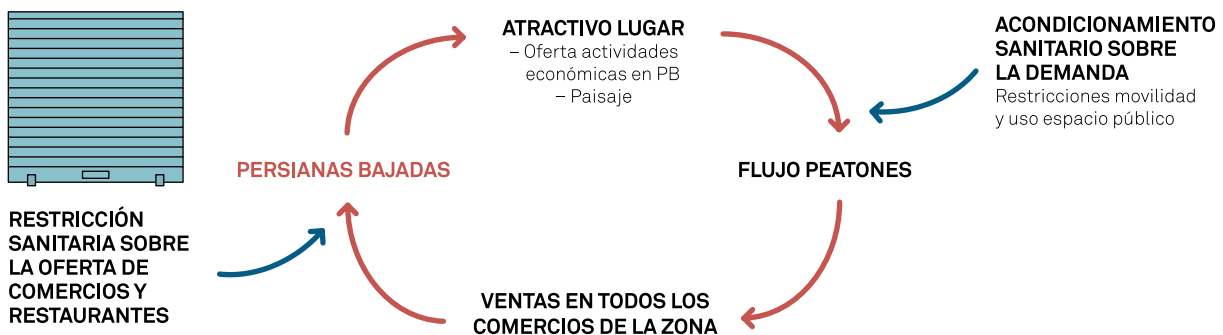
Estos cambios, algunos de los cuales se consolidarán en el contexto pospandemia, se deberán tener en cuenta a la hora de diseñar los llamamientos a proyectos económicos para que se instalen en LPB vacíos.

7

'Amunt persianes!'

## LAS EXTERNALIDADES NEGATIVAS DE LA DESOCUPACIÓN DE LPB

Las “persianas bajadas” (LPB vacíos o aparentemente vacíos) repercuten en el atractivo del espacio público y en la experiencia de compra, generando un círculo vicioso de cada vez más LPB desocupados. Esta dinámica tiene efectos colaterales en el dinamismo de generación y atracción en la ciudad de empresas, de profesionales, de proyectos, de visitantes y en la satisfacción de la ciudadanía (calidad de vida, servicios, seguridad...).



Así pues, los LPB son un activo clave para la ciudad y, por tanto, se debe actuar con perspectiva estratégica. Asimismo, se deben concebir como una oportunidad para localizar y desarrollar nuevos usos o actividades que la ciudad necesita o puede generar.

## CRITERIOS PARA ABORDAR EL MARCO ESTRATÉGICO

La ciudad cuenta con una alta densidad de actividad comercial, con ejes comerciales potentes, con un tejido asociativo comercial y vecinal dinámico y bien organizado. También se debe tener en cuenta que se están dando nuevas opciones de actividades que pueden ocupar locales en planta baja y nuevos modelos de negocio y nuevas herramientas desarrolladas a raíz de la crisis, que pueden ayudar al establecimiento de nuevas actividades, así como la existencia de una nueva conciencia por parte de ciudadanos y ciudadanas con interés y sensibilidad en favor del consumo de proximidad. En definitiva, un posicionamiento de la problemática de los LPB en el foco central del interés social y una legitimación de la necesidad de las políticas de dinamización de los LPB.

Los LPB vacíos constituyen no solo un reto estratégico para la ciudad, sino también una gran oportunidad si se potencian sus funciones sociales, urbanísticas y económicas.

La **política** de los LPB no se debe orientar solo a la ocupación de LPB vacíos, sino a **mantener los locales en activo para evitar más cierres y maximizar el nivel competitivo y de resiliencia de las nuevas actividades que ocupan LPB**, respondiendo a las necesidades territoriales. Por tanto, podemos decir que 'Amunt persianes!' es una medida urgente y coyuntural de reactivación de la actividad económica y el empleo, pero al mismo tiempo una estrategia de largo recorrido.

El marco estratégico para impulsar una nueva política de dinamización de LPB tiene en cuenta no solo la diversidad de usos, sino también la heterogeneidad de la ciudad, de sus distritos y barrios, tanto en características como en necesidades. Requiere combinar dos horizontes: una política de choque a corto plazo para revertir una dinámica negativa y salvar actividades económicas, y una política a medio o a más largo plazo, de tipo más estructural para incidir en el modelo futuro de tejido de LPB en la ciudad.

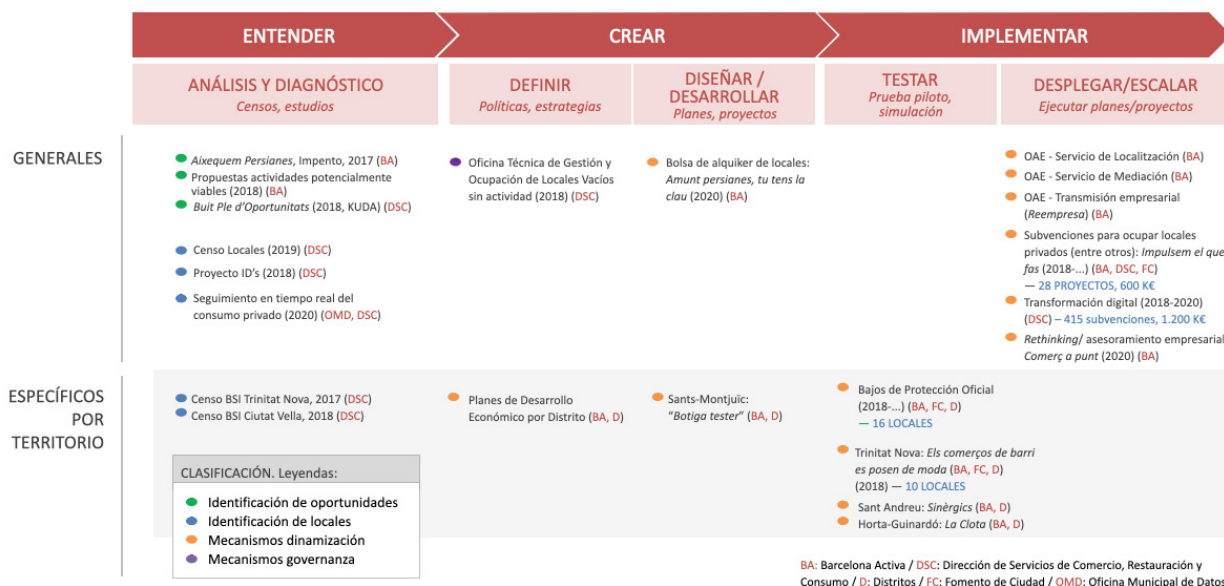
Finalmente, aunque es necesario el liderazgo del Ayuntamiento integrando las políticas que se pueden desarrollar desde las distintas áreas municipales, es imprescindible la colaboración con los agentes privados y sociales.





### 3. PUNTO DE PARTIDA DE LA ESTRATEGIA

En los últimos años, el Ayuntamiento de Barcelona ha impulsado acciones de dinamización de LPB vacíos a pequeña escala mediante varias áreas y ha desarrollado intervenciones de éxito. Barcelona Activa (BA), Fomento de Ciudad (FC), Dirección de Servicios de Comercio, Restauración y Consumo (DSC), algunos distritos (Dtos.) y la Oficina Municipal de Datos (OMD) han liderado o participado activamente en el desarrollo de iniciativas para favorecer la ocupación de LPB, tanto para activarlos como también para evitar su cierre. Estas acciones, de gran valor por su innovación, constituyen el punto de partida de la estrategia actual de locales en planta baja.



9 'Amunt persianes!'

Entre las actuaciones de análisis y diagnóstico que han permitido identificar oportunidades con respecto a la dinamización de la ocupación de LBP, destacan los siguientes estudios elaborados en los últimos cuatro años:

- Aixequem Persianes, 2017 (BA)
- Propuestas de actividades potencialmente viables, 2018 (BA)
- Buit Ple d'Oportunitats, 2018 (DSC)
- Censo Locales, 2019 (DSC)
- Proyecto Identificadores de Locales, 2018 (OMD, DSC)
- Seguimiento en tiempo real del consumo privado, 2020 (OMD, DSC)
- Censo BSI Trinitat Nova, 2017 (DSC)
- Censo BSI Ciutat Vella, 2018 (DSC)

Por otro lado, en los últimos cinco años se han podido testar y desplegar un número importante de iniciativas, bajo la dirección de Barcelona Activa, la Dirección de Servicios de Comercio, Fomento de Ciudad o los distritos, que han permitido poner a prueba diferentes mecanismos de dinamización:

- Planes de Desarrollo Económico por Distrito (BA, Dtos. —2016-2020)
- Bajos de Protección Oficial (FC, BA, Ciutat Vella —2018, 2019)
- Trinitat Nova: *Los comercios de barrio se ponen de moda* (BA, FC, D —2018)
- Sant Andreu: *Sinèrgics* (BA, Dtos.)
- Horta-Guinardó: *La Clota Cotreball* (BA, Dtos.)
- OAE — Servicio de Localización (BA)
- OAE — Servicio de Mediación (BA)
- OAE — Transmisión empresarial: Reempresa (BA)
- Subvenciones para ocupar locales privados (entre otros): *Impulsem el que fas* (BA, DSC —2018, 2019, 2020...)
- Transformación digital (DSC, BA —2018-2020)
- *Rethinking*, asesoramiento empresarial *Comerç a punt* (BA —2020, 2021)

El impacto de algunas de estas iniciativas ha sido muy localizado por el hecho de que se han implementado en zonas concretas y a escala reducida. Sin embargo, el buen resultado de estas acciones muestra la necesidad de intensificarlas, escalarlas y convertirlas en una nueva política pública municipal.

### Matriz DAFO — Diagnóstico sobre la situación de los LPB en Barcelona

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Interno:</b> demanda, oferta y usuario en el ámbito de los LPB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Densidad de la actividad comercial</b> en Barcelona, con ejes comerciales potentes</li> <li>• <b>Tejido asociativo</b> comercial y vecinal dinámico y bien organizado</li> <li>• Aparición de <b>nuevas opciones de actividades</b> que pueden ocupar LPB</li> <li>• Nuevas actividades surgidas de la dinámica social y económica urbana (colaboración, creación, producción, comercialización y servicio)</li> <li>• Nuevas actividades de cuidado como respuesta a nuevas necesidades sociales</li> <li>• Traslado de actividades existentes hoy situadas fuera de los LPB</li> <li>• <b>Nuevos modelos de negocio</b> y nuevas herramientas desarrolladas a raíz de la crisis que pueden ayudar a hacer sobrevivir los establecimientos comerciales (venta a domicilio, plataformas web, etc.)</li> <li>• <b>Moderación de precios de alquiler</b> de locales comerciales por exceso de oferta</li> <li>• Existencia de una <b>conciencia de consumidor/a "militante"</b>: ciudadanos y ciudadanas con interés y sensibilidad en favor del consumo de proximidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acentuación de la desertización</b> y del cierre de persianas a consecuencia de las medidas de gestión sanitaria, debido a la crisis y efecto multiplicativo de la expansión en mancha de aceite</li> <li>• <b>Generalización en toda la ciudad</b> de la crisis de los LPB: tanto barrios periféricos como áreas centrales, tanto barrios predominantemente residenciales como zonas turísticas, etc.</li> <li>• <b>Fragilidad</b> de una parte importante de los negocios en LPB que han <b>"sobrevivido"</b>: falta de capacidad de asumir los gastos de alquiler o para hacer reinversiones</li> <li>• Riesgo de aparición de <b>"negocios refugio"</b> con poca capacitación profesional/ viabilidad de negocio</li> <li>• <b>Escaso parque de locales de titularidad pública</b> y dificultades a la hora de influir o intervenir en el mercado privado</li> <li>• <b>Estructura de propiedad</b> con un peso importante de pequeños propietarios que viven de las rentas de los locales con poca predisposición para alterar su modelo de negocio</li> <li>• Cambios en el <b>comportamiento del consumidor/a local</b> (por la competencia de otros canales de distribución reforzados con la crisis, por la pérdida de capacidad adquisitiva, por un cambio de hábitos en el uso del espacio público...)</li> <li>• Incertidumbre en la recuperación del <b>consumidor/a externo/a</b> vinculada a los visitantes y turistas.</li> </ul>
<b>Externo:</b> gestión y factores de entorno sobre los LPB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Políticas públicas</b> con instrumentos consolidados (por ejemplo, apoyo a los negocios, dinamización comercial, etc.) y nuevas políticas específicas en fase experimental (por ejemplo, APEU, espacios de innovación de negocio, titularidad pública, etc.)</li> <li>• <b>Ecosistema emprendedor y creativo</b> propio de la vitalidad de la ciudad de Barcelona</li> <li>• <b>Transformación del espacio público</b> que lo hace más favorable a la vida social y ciudadana en la calle y al estímulo del consumidor/usuario de los LPB</li> <li>• Nuevos <b>modelos de gestión privada-privada y público-privada</b></li> <li>• Posicionamiento de la problemática de los LPB en el foco central del interés social, político y mediático: <b>convergencia de actores y legitimación de las políticas</b> de dinamización de los LPB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de agilidad, de capacidades y presencia de <b>barreras jurídicas</b> en la acción de la Administración sobre locales de titularidad pública y privada</li> <li>• <b>Fragmentación/dispersión de políticas</b> del Ayuntamiento que dificulta la coordinación y la escalabilidad de las acciones</li> <li>• <b>Falta de datos actualizados</b> sobre los usos y el tipo de actividad vigente en los LPB, especialmente de los locales con persianas bajadas donde falta conocimiento de actividad y de estado de conservación.</li> <li>• <b>Bajo nivel de concienciación</b> sobre la problemática en términos generales, tanto por parte de la ciudadanía como sobre todo por parte de los agentes directamente implicados</li> <li>• Riesgo de círculo vicioso producido por la desertización y su <b>impacto en el entorno</b> y el paisaje urbano (falta de vida, degradación de los activos privados, abandono del espacio público, inseguridad...)</li> <li>• <b>Dificultades en las operaciones</b> de algunos negocios potenciales en PB que movilizan mercancías debidas a la dificultad de encaje de la movilidad motorizada y carga/ descarga</li> </ul>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Con respecto a otras experiencias destacables en otras ciudades del mundo, se han identificado seis que plantean objetivos similares a los de esta estrategia: inventario de locales disponibles y reactivación de edificios en Bruselas; activación de espacios para usos temporales en las ciudades de Riga (Letonia), Londres (Reino Unido) y Newcastle (Australia); y, finalmente, un *marketplace* de LPB en San Francisco (Estados Unidos).

Algunas de estas experiencias plantean servicios ya disponibles en Barcelona (*Inventimmo*, servicio de localización y mapa de edificios vacíos en Bruselas). Otros articulan medidas fiscales para incentivar la ocupación de locales (*FreeRiga Model*) o para desincentivar la existencia de locales o edificios vacíos (*Programa para la reactivación de edificios desocupados de Bruselas*), medidas que se descartan en el planteamiento de esta estrategia. Finalmente, las experiencias de intermediación entre ofertantes y demandantes de locales *Renew Newcastle*, *Free Riga Model*, *Meanwhile London* o *Squarefoot Market Place* en San Francisco han sido fuente de inspiración para esta estrategia en dos sentidos: primero, a la hora de pensar en instrumentos que favorezcan la creación de oferta de LPB en condiciones ventajosas; segundo, a la hora de pensar un modelo de ocupación de los locales que sea flexible, que ofrezca la oportunidad de ocupaciones temporales (actividad económica rotativa), además de ocupaciones estables.



## 4. MEDIDA DE GOBIERNO

### 04.1. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA

La estrategia contempla cuatro objetivos estratégicos a alcanzar:

- a) **Fomentar una ocupación sostenible de los LPB como activo estratégico para la ciudad:** con esta estrategia no solo se pretende instalar actividad en plantas bajas, sino que esta actividad sea continua a lo largo del tiempo. Se trata de dinamizar locales que hoy están vacíos con una actividad que —sea estable o rotatoria— garantice la máxima continuidad posible de la ocupación de los locales.
- b) **Maximizar las funciones económicas que tienen los LPB:** los/las destinatarios/as de los locales vacíos que se movilicen en el marco de esta estrategia, sean personas, empresas o entidades, deberán desarrollar proyectos que tengan funciones económicas, socioeconómicas o socioeconómicas y urbanísticas. La dimensión económica siempre estará presente en estas iniciativas.
- c) **Diversificar los usos y velar por el equilibrio de actividades en LPB en los distritos:** las iniciativas económicas que se promoverán para localizar los LPB vacíos deberán contribuir a preservar o generar un equilibrio de usos adecuado en cada distrito de la ciudad. Las actividades propuestas deberán ser compatibles y respetuosas con otras dimensiones no económicas de la vida en los vecindarios, y deberán contribuir al desarrollo socioeconómico del entorno donde se ubican.
- d) **Desarrollar un eje de gestión pública centrado en LPB,** integrado, permanente y eficaz, que incorpore mecanismos de colaboración entre agentes públicos, privados y sociales. La presente estrategia tiene por objeto contribuir a la creación de una política pública municipal que ofrezca mayor protagonismo a los LPB, en tanto que activo clave para la ciudad y para la reactivación económica.

### 04.2. MEDIDAS ESTRATÉGICAS

Los LPB tienen tres funciones potenciales: económicas, sociales y urbanísticas. Todas estas funciones pueden tener escalas de impacto diferentes (de más local a más global: eje comercial, barrio, distrito, ciudad), tanto por su propio impacto como por la necesidad de potenciar unas u otras.

Entre las **funciones económicas** destacan el fomento de la creación de nuevas empresas y de empleo, la generación de negocio en la cadena de valor y la promoción de la innovación y del conocimiento. Entre las **sociales** encontramos el aprovisionamiento de productos y servicios, el cuidado y la atención social, la cohesión vecinal y el fomento de la seguridad. Finalmente, entre las funciones **urbanísticas** se cuentan la promoción de la calidad del espacio público, la preservación del paisaje urbano o el fomento de la movilidad sostenible.

Por otra parte, los LPB pueden tener diferentes usos que se entrecruzan con estas funciones. **Con esta estrategia se impulsarán ocho posibles usos** en plantas bajas que tienen como mínimo alguna función económica (y un número variable de funciones sociales y urbanísticas). A continuación se relacionan estos usos y algunas de las actividades que pueden incluir:

USOS	
<p><b>1. Comercio de proximidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotidiano alimentario/no alimentario</li> <li>• Temporada</li> </ul>	<p><b>5. Centros de trabajo terciario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas</li> <li>• Espacios de cotrabajo</li> </ul>
<p><b>2. Actividades de servicios de proximidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estética y belleza</li> <li>• Consultas (médicas, profesionales...)</li> <li>• Oficinas de venta de servicios (viajes...)</li> <li>• Talleres</li> <li>• Centros deportivos</li> </ul>	<p><b>6. Equipamientos sociales y asistenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía de los cuidados</li> <li>• Actividades lúdicas/infantiles</li> <li>• Centros asistenciales</li> <li>• Equipamientos socioeducativos</li> </ul>
<p><b>3. Emprendimiento y creatividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad emprendedora</li> <li>• Cultura y sectores creativos</li> <li>• Centros y talleres culturales y creativos</li> <li>• Espacios ensayos musicales</li> </ul>	<p><b>7. Logística y servicios empresariales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenes y trasteros</li> <li>• Puntos de microdistribución DUM</li> <li>• Puntos de recogida y consignas digitales</li> <li>• Actividades de mantenimiento y apoyo empresarial</li> </ul>
<p><b>4. Educación, formación e investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades y otros centros formativos</li> <li>• Escuelas de oficios/profesionales</li> <li>• Laboratorios profesionales</li> <li>• Escuelas y academias</li> </ul>	<p><b>8. Economía Social y Solidaria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transversal en los demás uso</li> </ul>

13

'Amunt persianes!'

Los usos que se impulsarán serán diferentes en cada zona de la ciudad y se definirán a partir de la intersección entre las estrategias de desarrollo económico de cada distrito y las existentes por el conjunto de la ciudad. De este modo, las iniciativas económicas que ocupen LPB vacíos cubrirán carencias o necesidades de los distritos o se apalancarán en oportunidades que aportarán valor añadido al territorio.

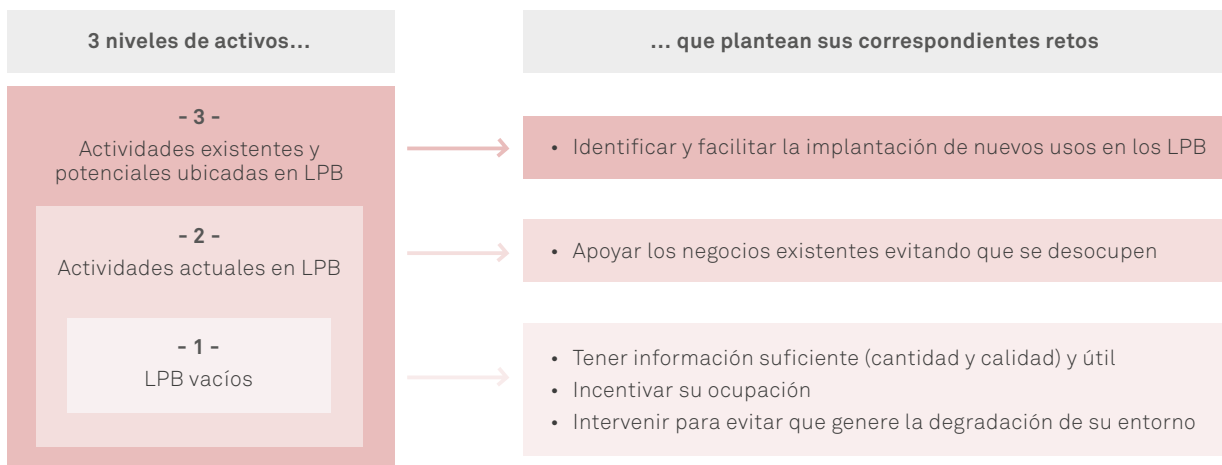
Algunas de las actividades relacionadas podrán cubrir más de un uso, dado que hay una fuerte tendencia a la mixtura de usos y a añadir capas de servicios a negocios tradicionalmente dedicados exclusivamente a la venta de productos. En estos casos, con el fin de poder clasificarlos a efectos operativos, se tendrá en cuenta la actividad principal.

La **visión global cruzada usos-funciones** permite formular una visión de conjunto del impacto esperado de la dinamización generada en cada LPB ocupado. Por ejemplo, en el caso de un local donde se instala un servicio de proximidad, el impacto generado abarca las once funciones posibles (las cuatro económicas, las cuatro sociales y las tres urbanísticas).

USOS	FUNCIONES										
	ECONÓMICAS				SOCIALES				URBANÍSTICAS		
	Fomento empresarial	Fomento del empleo	Generación de negocio en la misma cadena de valor	Fomento, innovación y conocimiento	Aprovisionamiento de productos y servicios	Cuidados y asistencia social	Cohesión vecinal	Fomento de la seguridad	Calidad del espacio público	Paisaje urbano	Fomento de la movilidad sostenible
1. Comercio de proximidad	■				■				■		
2. Actividades de servicios de proximidad	■				■				■		
3. Emprendimiento y creatividad	■	■		■			■	■			
4. Educación, formación e investigación		■		■		■		■			
5. Centros de trabajo terciario		■	■			■					
6. Equipamientos sociales y asistenciales		■	■			■				■	
7. Logística y servicios empresariales		■	■			■				■	
8. Economía Social y Solidaria	■				■				■		

'Amunt persianes!' contempla tres niveles de intervención: **LPB vacíos (locales desocupados, sin ninguna actividad), LPB activos (locales ocupados y con actividad) y LPB potenciales (locales que se podrían ocupar con nuevos usos).**

Cada nivel de intervención requerirá un abordaje diferente (revertir, prevenir o innovar). En el caso de los LPB vacíos, se deberán desplegar acciones para revertir la inactividad mediante políticas de incentivos dirigidas a ofertantes (propietarios/as) y demandantes de locales (autónomos y autónomas, empresas o entidades con iniciativas económicas). Con respecto a los LPB activos, se deberán ofrecer recursos (asesoramiento, conocimiento, financiación) con el fin de prevenir la emergencia de nuevas plantas bajas vacías en la ciudad. Finalmente, se deberá innovar y pensar qué nuevos usos se pueden dar a los LPB (estén activos o no) que contribuyan a la recuperación económica de la ciudad.



## Medida 1. Creación de un observatorio de LPB

a) **Objetivo:** esta medida tiene por objeto la producción de datos y, en general, la creación de conocimiento en torno a los LPB en la ciudad de Barcelona. El conocimiento generado a partir de esta medida permitirá mejorar la calidad y el impacto de la política municipal de LPB, además de ser una fuente de información relevante y útil para iniciativas económicas que quieran establecerse en algún local de la ciudad.

b) **Instrumento: observatorio de la actividad económica en LPB.** Mediante herramientas ya disponibles y otras de nueva creación, se articulará un observatorio que pondrá el foco en los establecimientos en planta baja y que desarrollará tres tareas diferenciadas: 1. Ofrecer datos útiles a personas, empresas o entidades que busquen un local en Barcelona; 2. Cuantificar y caracterizar el fenómeno de los LPB en la ciudad de Barcelona; y 3. Diseñar nuevas herramientas de gestión de la información sobre LPB custodiada por el Ayuntamiento.

1. **Ofrecer datos útiles:** el observatorio producirá información relevante para iniciativas económicas. Por ejemplo, datos territorializados de consumo en los diferentes distritos a partir de información de operaciones con tarjeta de débito/crédito, encuestas de hábitos de compra o de situación del sector comercial y de la restauración.

2. **Caracterizar los LPB de la ciudad:** se actualizará el censo de actividades económicas en planta baja de 2019, con especial atención a aquellas zonas que presentan mayor densidad comercial en todos los distritos. Además, se creará un cuadro de seguimiento específico de locales vacíos que permitirá monitorizar su distribución territorial en la ciudad (por distritos y barrios), así como los precios de alquiler y de compra.

3. **Diseñar nuevas herramientas de gestión de la información:** se creará un identificador de locales que permitirá reunir todos los datos — actualmente dispersos en diferentes áreas y formatos— que obran en poder del Ayuntamiento. Este proyecto, liderado por la OMD y la Gerencia Municipal, permitirá simplificar trámites administrativos en línea con lo que promueve el plan *Barcelona Fàcil*.

## Medida 2. Recursos para prevenir nuevos LPB vacíos

- a) **Objetivo:** esta medida tiene como finalidad continuar el despliegue de acciones que contribuyen a contener el crecimiento de LPB vacíos en la ciudad. En concreto, el paquete reforzado de recursos que ofrece Barcelona Activa desde el inicio de la pandemia a las empresas de la ciudad y que se despliega gracias a asesoramientos, formación o ayudas económicas.
- b) **Instrumento:** conjunto de servicios que se prestan, mediante la Oficina de Atención a las Empresas, para asesorar, capacitar o financiar a actores económicos que ocupan LPB: personas autónomas, pymes, comercios y servicios de proximidad y entidades de Economía Social y Solidaria.
1. Servicio de localización (y mediación alquileres)
  2. Servicio de información y trámites municipales
  3. Servicio de financiación empresarial
  4. Servicio de gestión del talento
  5. Servicio de transmisión empresarial
  6. Servicio de internacionalización
  7. Servicio de prototipaje e innovación
  8. *Rethinking*: asesoramiento individualizado a empresas y entidades para la reactivación (por ejemplo, programa *Comerç a punt*)
  9. Formación para empresas (por ejemplo, programa de formación *online* dirigido al comercio y la restauración)
  10. Ayudas (ex. *Crea Feina*, subvenciones a la contratación de personas)

16

Medida de  
gobierno

### LOCALIZACIÓN **SERVICIO AMPLIADO**

Asesoramiento en la búsqueda de espacios para instalar tu negocio en Barcelona



Ante la recesión de la COVID-19, se ha reforzado el Servicio de localización incorporando la posibilidad de **facilitar la búsqueda de nuevos espacios de localización para pimes y personas trabajadoras autónomas** que se vean con necesidad de reubicar su actividad económica derivada por la afectación de la COVID-19.

Encontrar la mejor ubicación para tu empresa es una tarea pesada que hace falta llevar a cabo con tiempo y paciencia, dos características de las cuales no siempre se dispone. Para facilitaros el trabajo, y de forma coordinada con el sector inmobiliario de nuestra ciudad, en la OAE ponemos a tu disposición un Servicio de Información y asesoramiento en la **búsqueda de espacios para empresas** con proyectos de expansión en Barcelona y el Área metropolitana.

Para empresas y proyectos locales, se busca una ubicación adecuada a sus necesidades, tanto en espacios propios de Barcelona Activa (Incubadora de Glòries, Almogàvers Business Factory, Parque Tecnológico), como en otros, especialmente espacios singulares, como naves industriales, edificios y grandes oficinas.



<b>Planes de Digitalización para microempresas y personas autónomas</b> Inicio 16 de marzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 388 empresas (59 % personas autónomas)</li> <li>• 2.892 personas en los 71 cursos específicos organizados (68 % mujeres y 20 % personas autónomas)</li> </ul>
<b>Asesoramiento en ayudas y financiación COVID-19</b> Inicio 4 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.190 empresas (71 % personas autónomas)</li> </ul>
<b>Apoyo jurídico alquileres</b> Inicio 11 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 233 empresas atendidas (46 % personas autónomas)</li> </ul>
<b>Planes de recuperación económica — Rethinking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 824 empresas (47 % autónomos/as):             <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 414 microempresas y personas autónomas (inicio 12 de mayo)</li> <li>&gt; 189 empresas y entidades ESS (inicio 28 abril)</li> <li>&gt; 31 <i>start-ups</i> (inicio 13 de julio)</li> <li>&gt; 200 comercios —<i>Comerç a punt</i> (inicio 1 de julio)</li> </ul> </li> </ul>
<b>B-Créditos</b> Inicio 5 de octubre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 633 solicitudes recibidas (86 % personas autónomas)</li> <li>• 560 solicitudes aprobadas por un importe de 7 M€</li> </ul>
<b>Crea Feina Barcelona</b> Inicio 15 de octubre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 300 ayudas de 5.000 € aprobadas por un importe de 1,5 M€             <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 285 solicitudes ya pagadas, por un importe de 1.425.000 €</li> <li>&gt; 15 solicitudes más aprobadas y en trámite de publicación de resolución (final) para pago</li> </ul> </li> <li>Presupuesto agotado en febrero de 2021</li> </ul>

Medidas CECORE en clave de actividad económica y apoyo a la empresa, marzo de 2021.

### Medida 3. Nuevas ayudas económicas para la instalación en LPB vacíos

- a) **Objetivo:** ofrecer incentivos económicos para promover la instalación de actividad económica en plantas bajas vacías. Por un lado, se ofrecerán subvenciones de hasta 50.000 euros, mediante concurrencia competitiva, a proyectos económicos que se instalen en LPB vacíos. Por el otro, se lanzarán unas ayudas de entre 2.000 y 4.000 euros, concedidas si se cumplen unos criterios automáticos, a personas, empresas o entidades que pasen a ocupar un local, con independencia de la actividad que lleven a cabo.
- b) **Instrumento 1:** se ofrecerán subvenciones de hasta 50.000 euros a proyectos económicos que quieran instalarse en LPB vacíos (en torno a 0,5 M de euros anuales). Estas ayudas, que se concederán mediante una concurrencia competitiva en la convocatoria de subvenciones *Impulsem el que fas*, supondrán un instrumento de financiación a fondo perdido para personas, empresas o entidades que tengan un proyecto empresarial y necesiten un local para llevarlo a cabo. Los proyectos deberán contribuir al desarrollo socioeconómico del entorno donde se ubicarán y deberán enmarcarse en alguno de estos tres objetivos: mantener o hacer crecer una actividad empresarial existente, trasladar una actividad económica de planta piso a planta baja, o impulsar una iniciativa de nueva creación (emprendimiento). Las subvenciones, a ejecutar durante 12 meses, incorporarán la posibilidad de costear gastos de rehabilitación de locales (obras menores), adquisición de maquinaria o de otros bienes de equipo y compra de stocks, por un valor de hasta un 50 % del coste total del proyecto (31.250 euros).



- c) **Instrumento 2:** en segundo lugar, se ofrecerán ayudas de otorgamiento rápido, de entre 2.000 y 4.000 euros, como incentivo para cualquier operación de ocupación de un LPB vacío que quiera hacerse en la ciudad. Se trate de una operación de compraventa o un arrendamiento. La empresa, entidad o persona autónoma que acceda a un local podrá solicitar esta ayuda, que ayudará a cubrir gastos iniciales de inicio de la actividad. Las ayudas se concederán minimizando los trámites administrativos para solicitarlas y velando por la agilidad en el pago. Con el fin de difundir estas ayudas y que lleguen al colectivo diana, se buscará la colaboración de portales inmobiliarios y de operadores del sector.
- d) **LPB que se espera activar (2021-2023):** 170.

#### Medida 4. Bajos de Protección Oficial (BPO): creación de una cartera pública de LPB

- a) **Objetivo:** esta medida tiene como finalidad que el Ayuntamiento adquiera en propiedad entre 30 y 60 LPB vacíos en la ciudad en 2021 para ponerlos a disposición de proyectos económicos de personas, empresas o entidades (a partir de 2022). El presupuesto disponible es de 16 millones de euros: 10 para el conjunto de ciudad y 6 exclusivamente para el distrito de Ciutat Vella.
- b) **Instrumento:** la adquisición de los locales se hará mediante un procedimiento de compra pública, que se hará en concurrencia y a partir de las ofertas presentadas por propietarios/as que quieran participar. El procedimiento de compra, que se lanzará en los meses de abril-mayo de 2021, contemplará varios criterios de valoración de las ofertas, como, por ejemplo, el precio ofertado, el estado de conservación del local, los metros lineales de fachada o su ubicación (se dará más puntuación a los locales ubicados en distritos con más LPB vacíos y zonas especialmente afectadas por la desertificación en plantas bajas).

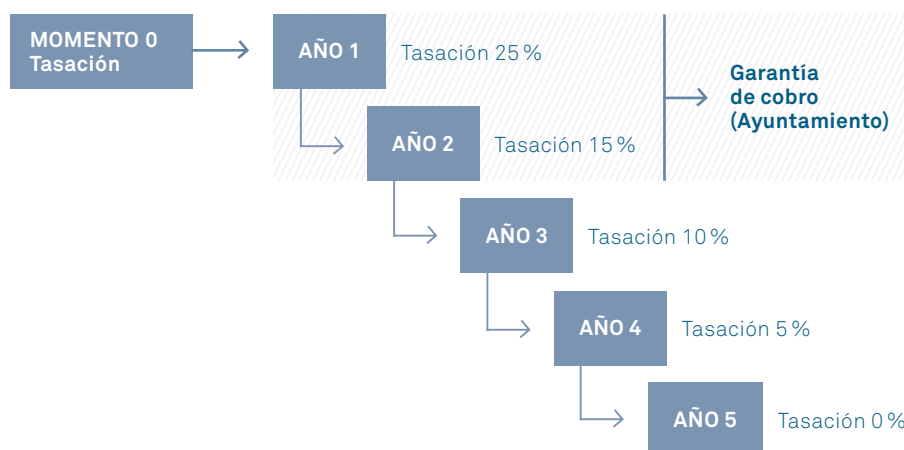
La instalación en estos locales, que tendrá lugar a partir de 2022, tendrá dos modelos: ocupación estable y ocupación temporal, que se explican en la siguiente tabla:

	Usos LPB (a priorizar en función de cada distrito)	Destinatarios	Tipos de LPB	¿Quién alquila/cede y durante qué tiempo?
<b>Ocupación estable</b> Llamamiento: concurrencia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comercio y servicios de proximidad</li> <li>Emprendimiento y creatividad</li> <li>Enseñanza e investigación</li> <li>Centros de trabajo terciario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas y entidades (fortalecimiento/sostenimiento)</li> <li>Proyectos de emprendimiento</li> <li>Traslado de plantas piso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Punto de venta/de servicio/oficina/taller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento de Ciudad. Alquiler 5-7 años de contrato</li> <li>Si el local está en mal estado o es grande, contratos más largos para amortizar la inversión</li> <li>Precio público revisable</li> </ul>
<b>Ocupación temporal</b> Llamamiento: convocatoria abierta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipamientos sociales y asistenciales</li> <li>Logística y servicios empresariales</li> <li>Economía Social y Solidaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectos de emprendimiento</li> <li>Proyectos de expansión: empresas/entidades que quieren lanzar un nuevo producto o servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Punto de venta: testeo de producto/servicio</li> <li>Marketing/comercialización</li> <li>Espacio tester</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento de Ciudad. Cesión temporal. 3-6-12 meses + gratuidad/precio bajo</li> </ul>

c) **LPB que se espera activar (2021–2023):** 30–60.

## Medida 5. Creación de una bolsa de alquiler de LPB

- a) **Objetivo:** esta medida pretende movilizar LPB privados que están vacíos en la ciudad, con el fin de ofrecerlos por debajo del precio de mercado, poniéndolos a disposición de proyectos económicos de personas, empresas o entidades.
- b) **Instrumento:** se creará una bolsa de alquiler de LPB, en colaboración con operadores del sector inmobiliario (por ejemplo, el Colegio de Administradores de Fincas de Barcelona), que tendrá dos objetivos: levantar persianas (conseguir abrir entre 100 y 200 LPB de Barcelona que se encuentren sin actividad) y levantar actividad económica (instalar en estos locales actividad económica de proximidad —comercios, cultura, cuidados, Economía Social y Solidaria, *hubs* logísticos última milla, entre otros).



19

'Amunt persianes!'

Esta bolsa ofrecerá incentivos a propietarios/as de locales y a arrendatarios/as potenciales:

- **Incentivos a propietarios/as:** el Ayuntamiento contratará un seguro o dotará un fondo de garantía para hacer frente al impago, que cubrirá 2 años de contrato de arrendamiento.
- **Incentivo a arrendatarios/as potenciales:** el local se tasarà de forma independiente y el precio será inferior al precio de mercado en 4 de los 5 años del proyecto, lo que supondrá una ventaja para empresas, entidades o personas autónomas que se quieran instalar.

La bolsa de alquiler se desplegará en cuatro fases:

1. Captación de locales: oferta de incentivos a propietarios/as:
  - › Garantía de cobro los dos primeros años de contrato (seguro de alquiler).
  - › Captación de inquilinos estables: proyectos de emprendimiento o empresa que quieran un local durante un mínimo de cinco años.

2. Creación de la bolsa *online*:
  - › Tasación de los locales para establecer el precio de mercado de cada local.
  - › Fijar porcentajes de reducción para los cuatro primeros años de contrato.
  - › › Crear un portal donde haya una bolsa que dé visibilidad al conjunto de locales en alquiler.
  
3. Captación de iniciativas económicas para que se instalen en los locales<sup>2</sup>:
  - › Llamamiento de proyectos: llamamiento a empresas/entidades y personas emprendedoras para que presenten propuestas para ocupar locales.
  - › Ofrecer incentivos: el precio del alquiler será inferior al precio de mercado y el local se alquilará durante cinco o siete años. La asignación de un local será compatible con la recepción de subvenciones.
  
4. Selección de iniciativas económicas:
  - › Doble validación sobre la idoneidad de la actividad
  - › Distrito donde se ubique el local: necesidades, oportunidades, sectores estratégicos identificados
  - › Barcelona Activa

c) **LPB que se espera activar (2021–2023):** 100–200.

---

<sup>2</sup> La captación de iniciativas se hará siguiendo el mismo modelo planteado por la medida estratégica de Bajos de Protección Oficial.

## 5. CRONOGRAMA Y COMUNICACIÓN

Con respecto al calendario de despliegue de las medidas, se prevé una implementación gradual y acumulativa de las diferentes medidas estratégicas en los años 2021, 2022 y 2023.

2021	2022	2023
Compra 16 M BPO + Ayudas económicas (subvenciones) + Observatorio	Ayudas económicas (subvenciones y ayudas) + Bolsa de alquiler + Llamamiento de proyectos BPO + Observatorio	Ayudas económicas (subvenciones y ayudas) + Bolsa de alquiler + Instalación y seguimiento de proyectos BPO + Observatorio

En cuanto a la comunicación, se diseñará un plan para comunicar los contenidos relacionados con las medidas estratégicas a los colectivos diana (ofertantes y demandantes de locales) y rendir cuentas a la ciudadanía en general sobre la ejecución de las acciones realizadas.

Toda la información de la estrategia y las medidas está disponible en:  
[www.barcelonactiva.cat/amuntpersianes](http://www.barcelonactiva.cat/amuntpersianes).

## 6. PRESUPUESTO

PRESUPUESTO	
GASTO CORRIENTE	M de euros
Ayudas económicas para la instalación en LPB vacíos	0,7
Nueva bolsa de alquiler de LPB	0,1
Oficina técnica	0,15
Plan de comunicación	0,05
<b>Total gasto corriente</b>	<b>1,0</b>
GASTO DE INVERSIÓN	
Bajos de Protección Oficial	16,0
<b>Total gasto de inversión</b>	<b>16,0</b>

Los gastos de la medida 1 y de la medida 2 de los establecidos en el apartado 5 no están contabilizados, dado que su presupuesto ya está disponible entre los recursos estructurales de promoción económica.

Los importes destinados a ayudas podrán variar en función de las disponibilidades presupuestarias.

El presupuesto de la medida Bajos de Protección Oficial incluye 10 millones de euros para compra de locales en el conjunto de la ciudad y 6 millones en el distrito de Ciutat Vella.

## 7. GOBERNANZA DE LA ESTRATEGIA

En esta estrategia cooperan un amplio abanico de operadores municipales, que se detallan a continuación y que, mediante los mecanismos de coordinación que se exponen a continuación, velarán por la ejecución del proyecto:

- Gerencia Municipal
- Gerencia de Economía, Recursos y Promoción Económica
- Barcelona Activa
- Fomento de Ciudad
- Dirección de Servicios de Comercio, Restauración y Consumo
- Distritos
- Gerencia de Presupuestos y Hacienda
- Gerencia de Urbanismo
- Dirección de Patrimonio
- Dirección de Servicios de Economía Cooperativa, Social y Solidaria y Política Alimentaria
- Dirección de Turismo e Industrias Creativas
- Gerencia de Cultura
- Gerencia de Derechos Sociales
- Instituto Municipal de Mercados de Barcelona

La Gerencia Municipal, mediante la Gerencia de Coordinación Territorial y Proximidad, coordinará el impulso transversal de la estrategia municipal de dinamización LPB 'Amunt persianes!', aprobando la propuesta de medidas estratégicas, implicando a los distintos operadores municipales y haciendo el seguimiento general de la estrategia.

Con el fin de coordinar la acción de estos operadores municipales, se creará una **Oficina de Locales en Planta Baja**, que liderará y dirigirá la implementación de las medidas estratégicas y velará por que se alcancen los resultados esperados. De forma operativa, y dada la naturaleza eminentemente económica de la dinamización de LPB vacíos que se pretende impulsar, la Gerencia de Economía, Recursos y Promoción Económica delegará en **Barcelona Activa**, la agencia municipal encargada de impulsar la promoción económica y el desarrollo local, la gestión del conjunto de las medidas contempladas en la estrategia de dinamización de LPB en la ciudad de Barcelona.

Su objeto social es fomentar, facilitar, promocionar e impulsar todo tipo de actuaciones generadoras de empleo y actividad económica y, dentro de su objetivo social se incluyen, entre otros, la habilitación de locales para la ubicación física de empresas tanto industriales como de servicios, así como dar servicios de asesoramiento en los diferentes ámbitos empresariales, especialmente con respecto a la creación y puesta en marcha de empresas.

Esta Oficina de LPB, dependiente de la Dirección Operativa de Proximidad de BA, estará dotada de presupuesto, dirección y equipo humano y tendrá las siguientes funciones:

- Dirigir y desplegar la Estrategia de dinamización LPB para la promoción y recuperación económica de la ciudad.
- Definir y planificar medidas y actuaciones que se deben desarrollar
- Coordinar las medidas estratégicas
- Controlar y gestionar el presupuesto
- Difusión en la ciudad
- Interactuar y hacer de portavoz con los agentes externos
- Controlar y valorar las actuaciones
- Recoger y gestionar la información LPB

Esta Oficina de LPB contará con un comité de impulso del que formarán parte la Gerencia de Coordinación Territorial y Proximidad, Fomento de Ciudad, como responsable de la implementación de la línea estratégica de Bajos de Protección Oficial; la Dirección de Comercio, Restauración y Consumo, para la línea de producción de conocimiento sobre LPB; y una representación de los distritos.

La Dirección de Patrimonio, con el apoyo de Fomento de Ciudad, liderará la ejecución de la medida de compra pública de locales (Bajos de Protección Oficial), dotándose ambos de los recursos necesarios (financieros, humanos y materiales) para implementar esta medida. Fomento de Ciudad asumirá la responsabilidad de la gestión posterior de los locales resultantes del proceso de compra y se coordinará con Barcelona Activa para su diseño y para el llamamiento de iniciativas económicas y gestión de la instalación de estas.

Por su parte, la Dirección de Comercio, Restauración y Consumo liderará la medida de Producción de Conocimiento, articulando diferentes actuaciones dirigidas a disponer de la información necesaria para la mejora de la calidad y del impacto de la política municipal.

En cuanto a la participación de los agentes socioeconómicos de la ciudad, está prevista la colaboración con entidades representativas del sector inmobiliario, del comercio de la ciudad (entidades de comercio asociado) y del sector social.



# Oficina LPB, mecanismo principal

## Agentes internos



**Gerencia de Área de Economía, Recursos y Promoción Económica**

**Barcelona Activa**

**Dirección de comercio**

**Gerencia Municipal**

**Fomento de ciudad**

**Distritos**

- Dirección de Patrimonio
- Gerencia de Urbanismo
- Dirección de economía cooperativa, social y solidaria
- Dirección de turismo, eventos e Industrias creativas
- Gerencia de Cultura
- Gerencia de Derechos Sociales



### FUNCIONES

- ✓ Despliega la Estrategia de dinamización LPB para la promoción y recuperación económica de la ciudad
- ✓ Define y planifica medidas y actuaciones que se deben desarrollar
- ✓ Coordina las medidas estratégicas
- ✓ Controla y gestiona el presupuesto
- ✓ Difusión en la ciudad
- ✓ Interactúa y hace de portavoz con los agentes externos
- ✓ Controla y valora las actuaciones
- ✓ Recoge y gestiona la información LPB

## Agentes externos

**Entidades sectoriales y Comercio**

- Cámara de comercio
- Asociaciones de comercio/ejes
- Gremios y As. Empresariales sectoriales

**Sector inmobiliario (APIs, administradores, inmobiliarias, portales...)**

- Empresas del sector
- Colegios y entidades

**Sector social y asistencial**

- As. vecinos
- Entidades tercer sector social
- Entidades de ocio

**Sector cultural**

**Sector formativo**

...

**Colaboración en Proyectos específicos**

**Participación en la Mesa de Gobernanza**

ROL

**Liderazgo**

**Comité de Impulso**

**Espacio Estratégico**

ROL

25

'Amunt persianes!'

