



conversa**TORIO**

**PARTICIPACIÓN CIUDADANA PARA EL CONTRASTE Y  
MEJORA DEL BORRADOR DEL PLAN LOGÍSTICA  
ARAGÓN 2025/2040**

PRIMERA JORNADA  
**ACTA DE PARTICIPACIÓN**

**Dirección General de Planificación Estratégica y Logística**  
Departamento de Fomento, Vivienda, Movilidad y Logística  
GOBIERNO DE ARAGÓN

**12 de noviembre de 2025**  
**Versión 0 del documento**

## RECOPILACIÓN DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	CAMBIOS RESPECTO A LA VERSIÓN ANTERIOR
0	12/11/2025	-



# conversATORIO

Transformamos realidades con soluciones integrales de participación e innovación, adaptadas y orientadas a resultados concretos.

[www.conversatorio.ooo](http://www.conversatorio.ooo)

### Equipo de trabajo y contacto

Con más de 20 años de experiencia individual, combinamos profesionalidad y creatividad para ofrecer procesos innovadores y de alto impacto. Buscamos una relación cercana, asegurando que cada voz sea escuchada y cada detalle cuidado. Además, trabajamos con agilidad para entregar resultados útiles y de calidad. Nos gusta nuestro trabajo.

**Mariana Cancela Moreira Leite** // 644 29 94 69 // [mcancela@conversatorio.ooo](mailto:mcancela@conversatorio.ooo)

**Diego Chueca Gimeno** // 606 07 11 44 // [dchueca@conversatorio.ooo](mailto:dchueca@conversatorio.ooo)



# ÍNDICE

1. INFORMACIÓN DEL PROCESO.....	1
1.1. Introducción y metodología.....	1
1.2. Ficha técnica del proceso participativo..... <b>información general</b> .....	1
1.3. Ficha técnica de la sesión de trabajo.....	3
2. RESULTADOS DE LA PARTICIPACIÓN.....	5
2.1. Retos que debe afrontar la Estrategia.....	6
2.2. Revisión del DAFO: Debilidades identificadas.....	7
2.3. Revisión del DAFO: Amenazas identificadas	
2.4. <b>Revisión del DAFO: Fortalezas identificadas</b> .....	10
2.5. Revisión del DAFO: Oportunidades identificadas.....	10
2.6. Identificación de acciones clave o líneas de trabajo que debe recoger la Estrategia. Escenarios de futuro 2040.....	11
3. EVALUACIÓN DE LA SESIÓN.....	14

## 1. INFORMACIÓN DEL PROCESO

### 1.1. INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

El proceso participativo tiene como objetivo recoger y contrastar aportaciones ciudadanas al borrador del Plan Logística Aragón 2025/2040. Se enmarca en lo establecido en la Ley 8/2015, de Transparencia y Participación Ciudadana de Aragón, que impulsa la implicación social en la elaboración de políticas públicas.

La metodología se basa en sesiones de diálogo estructurado, análisis colectivo y generación de propuestas, combinando dinámicas plenarias y trabajo en grupos para favorecer la participación equitativa y contrastada.

### 1.2. FICHA TÉCNICA DEL PROCESO PARTICIPATIVO

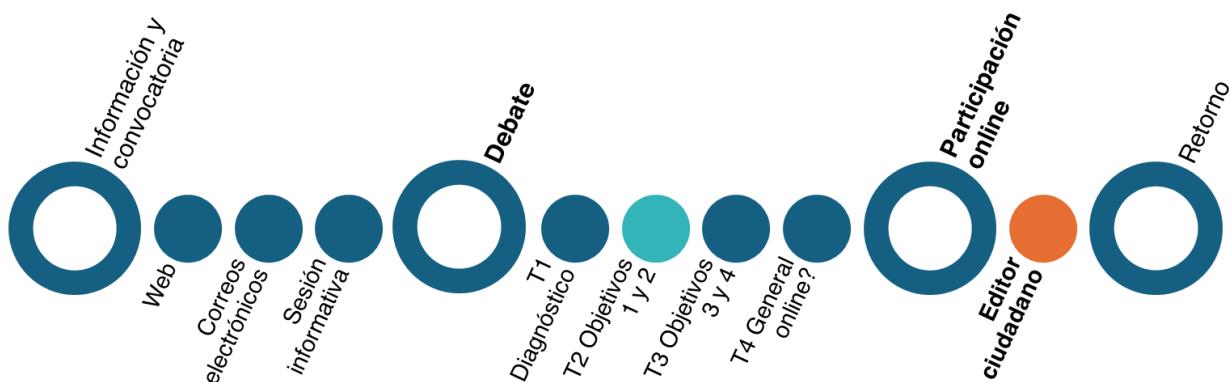
#### INFORMACIÓN GENERAL

Entidad organizadora	Dirección General de Planificación Estratégica y Logística. Gobierno de Aragón
Asistencia técnica	Conversatorio
Objetivos del proceso	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informar sobre el proceso participativo y el contenido del borrador.</li><li>• Contrastar el borrador con los agentes implicados y ciudadanía interesada.</li><li>• Implicar a colectivos vinculados con la logística aragonesa en la definición estratégica y toma de decisiones.</li></ul>
Sesiones	3 sesiones presenciales (6, 12 y 17 noviembre 2025). 1 sesión online (21 noviembre 2025).

Esta sesión de trabajo forma parte de un total de 3 encuentros presenciales y un cuarto en formato online a través de los cuales se repasa el texto sometido a debate.

Para agilizar las sesiones y obtener resultados productivos, la Dirección General de Planificación Estratégica y Logística del Gobierno de Aragón ha seleccionado, con el apoyo del equipo facilitador de Conversatorio, las partes del documento global que son convenientes someter a participación. El criterio de selección se ha basado en un enfoque práctico con el fin de evitar excesivas sesiones de participación a entidades y personas interesadas, así como la capacidad de poder realizar cambios reales en el texto final.

La participación en sesiones de trabajo se complementará con las aportaciones recibidas de forma telemática en el Editor ciudadano<sup>1</sup>.



La sesión de trabajo contó con la presencia de Sergio Lacarcel y Miguel Antonio Sanclemente de la Dirección General de Planificación Estratégica y Logística. Su misión se centró en resolver dudas puntuales a nivel técnico y no expresaron su opinión respecto a las intervenciones de las personas participantes.

La facilitación de la participación fue responsabilidad de Mariana Cancela y Diego Chueca de Conversatorio.

<sup>1</sup> <https://gobiernoabierto.aragon.es/agoab/participacion/procesos/232479749000/texto-propuesto>

## 1.3. FICHA TÉCNICA DE LA SESIÓN DE TRABAJO

### ORGANIZACIÓN DEL TALLER

Fecha	6 de noviembre de 2025
Horario	16:00h – 19:00h
Lugar	Espacio LAAAB (Plaza del Pilar, 3 - Zaragoza)
Participantes convocados	Ciudadanía interesada y agentes del sector logístico del Gobierno de Aragón
Forma de convocatoria	Publicación web + invitaciones a entidades y actores sectoriales
Asistentes	5
Objetivos	Contraste del diagnóstico elaborado por la Dirección General de Planificación Estratégica y Logística  Identificar elementos clave para el trabajo en sesiones posteriores



## ORDEN DEL DÍA

Hora	Descripción
16h	Bienvenida Explicación de objetivos y programa
16.10h	Presentación de participantes <b>Retos</b> que debe afrontar la Estrategia
16.25h	<b>Revisión del DAFO (I):</b> Debilidades y amenazas
17.05h	Pausa café
17.25h	Revisión del DAFO (II): Fortalezas y oportunidades
18.05h	Identificación de <b>acciones clave o líneas de trabajo</b> que debe recoger la Estrategia por medio de <b>Escenarios de futuro</b> (ideal y catastrófico)
18.45h	Conclusiones y aportaciones finales
18.55h	Evaluación y cierre
19h	Fin de la sesión

## LISTADO DE ASISTENCIA

Nombre y apellidos	Organización
Ignacio Corella Díaz-Pisón	ALIA
Manuel Isaza Lizaga	Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Aragón y La Rioja
Sara Royo Cacho	Cámara de Comercio
Íñigo Ruiz-Capillas	Grupo Sesé
Fernando Viñas Navarro	Asociación Empresarial de Transporte de Mercancías de Zaragoza (ASETRAZ) Federación de Empresas de Transportes de Mercancías de Zaragoza (FETRAZ)

## 2. RESULTADOS DE LA PARTICIPACIÓN

La sesión de trabajo ha permitido identificar los principales retos, riesgos, fortalezas y oportunidades que deben orientar la Estrategia Logística de Aragón en el horizonte 2040. Entre los retos prioritarios destacan la necesidad de asegurar la ejecución ágil de las inversiones, reforzar la formación y la captación de talento, impulsar el transporte ferroviario, garantizar la continuidad del crecimiento logístico y asegurar la integración de todos los agentes y modos en el diseño estratégico.

La revisión del DAFO evidencia debilidades estructurales significativas: baja cuota actual del transporte ferroviario, limitaciones de interoperabilidad en la red ferroviaria, insuficiencias en accesos y conexiones logísticas (como los cuellos de botella de PLAZA o las saturaciones en pasos fronterizos), déficits en la adaptación de puertos secos, falta de planificación urbana específica para la logística y desajustes entre la oferta formativa y las necesidades reales del sector. A ello se suman la baja representación política del sector y la falta de personal cualificado, especialmente en el transporte por carretera.

Las amenazas identificadas refuerzan la necesidad de intervención estratégica: posibles cierres o limitaciones en corredores ferroviarios críticos (como Algeciras–Zaragoza), cuellos de botella transfronterizos, pérdida de centralidad respecto a corredores alternativos como el eje Lérida–Francia, ausencia de conexión entre el AVE y el aeropuerto de Zaragoza, parálisis de las autopistas ferroviarias, problemas de capacidad y gálibo, así como la falta de aparcamientos vigilados para transporte pesado. Se añaden riesgos derivados de la menor capacidad inversora de Aragón, la descoordinación interregional y la necesidad de consolidar un liderazgo institucional claro.

Frente a ello, el diagnóstico identifica fortalezas relevantes: la existencia de puertos secos estratégicos, un tejido empresarial sólido vinculado al transporte por carretera y un ecosistema asociativo y camerual capaz de articular intereses, conectar actores y facilitar la interacción público–privada.

Asimismo, se señalan oportunidades estratégicas: el uso dual (civil y militar) de infraestructuras, el potencial de la Travesía Central del Pirineo como corredor ferroviario de alta capacidad, la creciente intermodalidad carretera–ferrocarril, el incremento de tráfico procedente del norte de África y la posibilidad de orientar normativas y restricciones hacia un reequilibrio modal que incentive la participación del sector del transporte por carretera en el ferrocarril.

El análisis prospectivo hacia 2040 permite situar dos escenarios contrapuestos. El escenario deseable plantea una intermodalidad eficiente, con semirremolques que parten en tren desde Zaragoza hacia Europa, mayor calidad de vida para las personas conductoras, una conectividad ferroviaria robusta —incluida la TCP—, un desarrollo logístico sostenido y un Corredor Cantábrico–Mediterráneo plenamente consolidado. El escenario no deseable, por el contrario, advierte sobre los riesgos de aislamiento logístico ante el auge de otros corredores, pérdida de talento y competitividad, deslocalización, precarización del sector y deterioro de la posición estratégica de Aragón.

Este marco sitúa las bases para definir las acciones clave que debe recoger la Estrategia Logística de Aragón, orientadas a maximizar su potencial como nodo logístico de referencia en el sur de Europa y a garantizar un sistema resiliente, competitivo y sostenible.



## 2.1. Retos que debe afrontar la Estrategia

Durante el debate inicial se identificaron los siguientes retos como prioritarios para el desarrollo y consolidación de la estrategia logística en Aragón:

1. Asegurar la ejecución ágil de las inversiones previstas.
2. Mejorar la formación y la captación de talento en el medio y largo plazo.
3. Fomentar el desarrollo y la competitividad del transporte ferroviario.
4. Garantizar la continuidad del crecimiento del sector logístico en Aragón.
5. Integrar adecuadamente a todos los actores, sectores y modos logísticos en el plan estratégico.

## 2.2. Revisión del DAFO: Debilidades identificadas

### 2.2.1. Sistema y Oferta de Transporte Ferroviario en Aragón

- Baja cuota real de transporte ferroviario. Se menciona falta de transparencia en datos; se propone incluir cifras accesibles en el documento.
- Existencia de diferentes tipos de vía con limitaciones de interoperabilidad.

### 2.2.2. Oferta de Infraestructuras Logísticas

- Necesidad de mejora en conexiones por carretera: saturaciones en determinados pasos fronterizos (ej. Irún) y tramos como Huesca–Jaca.
- Accesos insuficientes a PLAZA, generando cuellos de botella operativos.
- Puertos secos insuficientemente adaptados a intermodalidad camión-ferrocarril.

### 2.2.3. Aspectos urbanísticos y territoriales

- La logística urbana constituye un desafío creciente para los entes locales (particularmente la Distribución Urbana de Mercancías - DUM).

### 2.2.4. Asociacionismo, clusterización y centros formativos

- Descoordinación con los centros de formación, lo que hace que el plan formativo no esté adaptado a las necesidades laborales reales del sector.
- La FP dual supone un avance, pero se considera insuficiente para cubrir necesidades futuras.

### 2.2.5. Otros aspectos señalados

- Baja representación política del sector, lo cual conlleva riesgos estratégicos.
- Percepción de que el plan prioriza el ferrocarril frente al transporte por carretera, faltando un apartado específico para este último.
- Déficit de personal cualificado, especialmente conductores de transporte por carretera, situación que podría agravarse ante el envejecimiento del sector.

## 2.3. Revisión del DAFO: Amenazas identificadas

### 2.3.1. Sistema y Oferta de Transporte Ferroviario en Aragón

- Riesgo de cierre temporal de la línea Algeciras-Zaragoza, con impacto directo en la conectividad y en la cadena logística.
- Limitaciones de capacidad en los pasos fronterizos, especialmente críticos para la intermodalidad y el transporte de largo recorrido.
- Posibilidad de desplazamiento de la conexión con Francia hacia el eje Lérida, lo que reduciría la centralidad estratégica de Aragón.
- Ausencia de conexión entre el AVE y el aeropuerto de Zaragoza, disminuyendo la eficiencia del nodo logístico multimodal.
- El transporte ferroviario presenta menor flexibilidad operativa que el transporte por carretera, condicionando la competitividad del servicio.
- Paralización temporal de las grandes autopistas ferroviarias.
- La regionalización citada en el documento base (pág. 44) se percibe como amenaza para el desarrollo del tráfico ferroviario a larga distancia, aunque no afecta negativamente al transporte por carretera.
- Escasez de gálibos en túneles y pasos, dificultando la compatibilidad entre ferrocarril y camión, así como determinados usos estratégicos y logísticos de defensa.

### **2.3.2. Aspectos urbanísticos y territoriales**

- Falta de aparcamientos vigilados para transporte pesado, generando problemas de seguridad, costes adicionales y desincentivo para la incorporación de nuevos profesionales al sector.

### **2.3.3. Costes**

- Menor capacidad de inversión en comparación con comunidades vecinas, lo que puede comprometer la competitividad interterritorial en infraestructuras logísticas.

### **2.3.4. Coordinación y concertación entre regiones / administraciones**

- Riesgo de deslocalización de actividades logísticas si no se fortalecen las alianzas territoriales y la visión compartida interregional.

### **2.3.5. Gobernanza**

- Posible pérdida de liderazgo de Aragón como nodo logístico de referencia si no se consolidan las estrategias de coordinación y posicionamiento.

### **2.3.6. Otros aspectos señalados**

- La transición hacia vehículos eléctricos o combustibles alternativos no está suficientemente acompañada de ayudas ni mecanismos de apoyo.
- Saturación y deterioro de las infraestructuras viarias en determinados corredores estratégicos.

## 2.4. Revisión del DAFO: Fortalezas identificadas

### 2.4.1. Oferta de Infraestructuras Logísticas

- Aragón cuenta con dos de los puertos secos más relevantes del Estado, lo que refuerza su papel como plataforma logística intermodal.

### 2.4.2. Asociacionismo y clusterización

- Las Cámaras de Comercio y entidades sectoriales tienen capacidad para:
  - Conectar empresas, instituciones y operadores logísticos.
  - Trasladar necesidades del tejido empresarial a las administraciones.
  - Actuar como agentes facilitadores y transversales en el ecosistema logístico.

### 2.4.3. Otros aspectos señalados

- Importancia y fortaleza del tejido empresarial vinculado al transporte por carretera, con empresas consolidadas y competitivas.
- Se considera un sector estratégico a cuidar, reforzar y retener.

## 2.5. Revisión del DAFO: Oportunidades identificadas

### 2.5.1. Sistema y Oferta de Transporte Ferroviario y Vial en Aragón

- Posibilidad de uso dual de infraestructuras para logística civil y necesidades estratégicas/militares, especialmente en el marco geopolítico europeo actual.

- La TCP se plantea como corredor de alta capacidad que:
  - Fortalece el rol de Aragón como hub logístico del sur de Europa.
  - Permite la conexión plena con Europa a través de los Pirineos.
  - Abre vías de apoyo financiero y político por su relevancia estratégica.
- Oportunidad de combinación eficiente entre carretera y ferrocarril para largas distancias, reforzando la intermodalidad.

#### 2.5.2. Demanda

- Incremento del tráfico procedente del norte de África que puede reforzar la posición de Aragón como punto de redistribución.

#### 2.5.3. Estrategia y planificación del transporte

- Se identifica que las penalizaciones y restricciones al transporte por carretera solo suponen una oportunidad para incentivar el sector del ferrocarril, en deterioro de los otros sectores.
- Incentivar y facilitar el transporte ferroviario dentro del sector de transporte por carretera podría hacer que muchos agentes de este último ámbito combinasesen sus operaciones.

## 2.6. Identificación de acciones clave o líneas de trabajo que debe recoger la Estrategia. Escenarios de futuro 2040

Antes de definir prioridades estratégicas, se realizó un ejercicio de escenarios de futuro, una herramienta que permite imaginar distintos panoramas posibles (deseables y no deseables) a medio y largo plazo para anticiparse, orientar decisiones y priorizar acciones que permitan acercarse al escenario ideal y evitar los riesgos identificados.

## Escenario deseable (2040)

### 1. Intermodalidad eficiente y competitiva

- Los **semirremolques** parten en tren desde Zaragoza hacia Europa, reduciendo desplazamientos por carretera a rutas cortas.
- Las personas conductoras **duermen en casa**, reduciendo la rotación laboral y aumentando la calidad de vida.
- La transferencia modal se realiza **sin manipulación adicional de mercancía**, disminuyendo tiempos y costes.

### 2. Conectividad ferroviaria de alta capacidad

- Aragón está conectada con Europa a través de corredores ferroviarios de alto rendimiento, incluyendo la **Travesía Central del Pirineo (TCP)**.
- La red ferroviaria se complementa con **pasos por carretera**, garantizando flexibilidad en la cadena logística.
- Aragón actúa como **nodo logístico articulador entre la Península y Europa**.

### 3. Desarrollo continuo del sistema logístico

- El **despliegue del TCP impulsa el crecimiento económico**, la atracción de nuevas empresas y la diversificación productiva.

### 4. Corredor Cantábrico–Mediterráneo reforzado

- El corredor se consolida como eje estratégico de distribución, beneficiando a puertos como Valencia y fortaleciendo la logística interregional.

## Escenario no deseable (2040)

### 1. Aislamiento logístico

- Aragón queda **desconectada o en posición secundaria** por el impulso de otros corredores como el Mediterráneo.
- La ausencia de conexiones transfronterizas reduce su papel estratégico.

### 2. Crisis de talento y pérdida de competitividad

- El sector no logra atraer ni retener profesionales cualificados.
- Se produce una **deslocalización progresiva** hacia territorios con mayor inversión o incentivos.
- Se consolida una situación de **baja valoración profesional**, precarización y envejecimiento del sector.

### 3. Debilitamiento de la posición estratégica

- No se han **potenciado las fortalezas ni gestionado las amenazas** detectadas.
- Se deterioran las infraestructuras y se **descuidan empresas líderes del transporte por carretera y la logística**, perdiendo peso económico y capacidad de influencia.

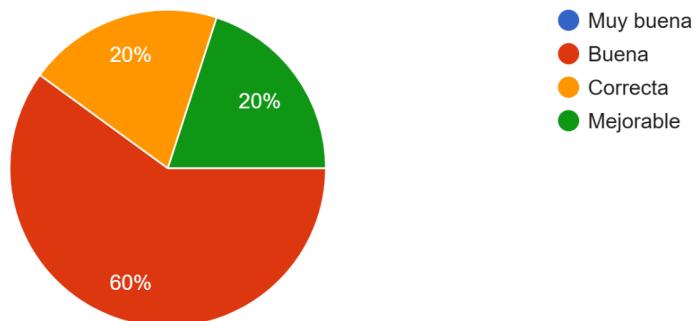
### 3. EVALUACIÓN DE LA SESIÓN

Al final de la sesión de trabajo del sábado se proporcionó a las personas participantes un código QR que daba acceso a una encuesta anónima para valorar el desarrollo del taller y obtener conclusiones de cara a sesiones futuras. Se recogen a continuación el resultado de las encuestas respondidas.

#### 3.1. Organización

##### Convocatoria

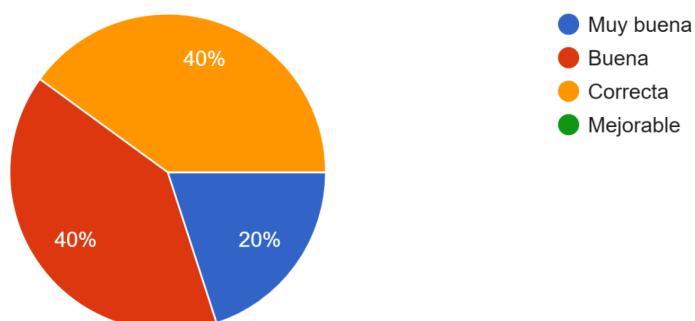
5 respuestas



- Muy buena
- Buena
- Correcta
- Mejorable

##### Información previa

5 respuestas



- Muy buena
- Buena
- Correcta
- Mejorable

### Horario

5 respuestas



### Duración de la sesión

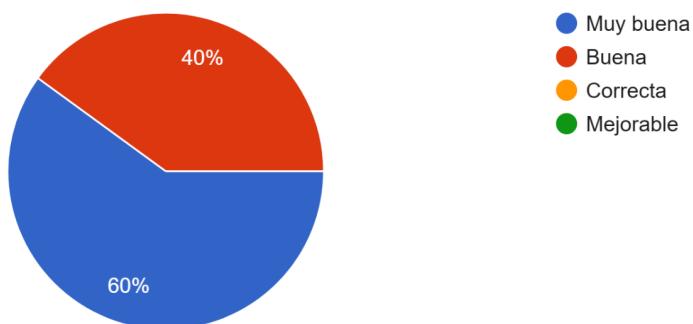
5 respuestas



## 3.2. Participantes

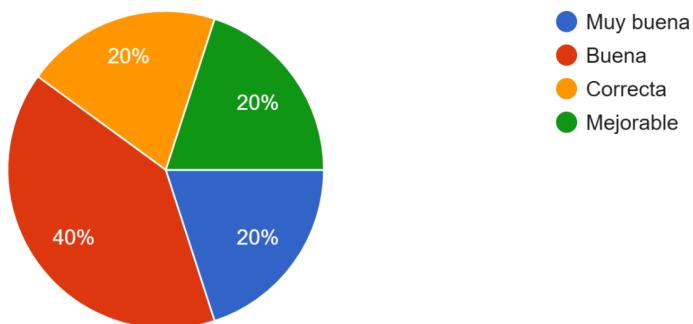
Participación / implicación de las personas asistentes

5 respuestas



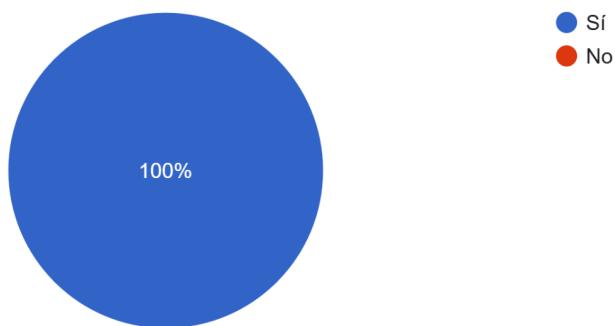
Representación de las diferentes visiones

5 respuestas



¿Ha entablado conversación o establecido contacto positivo con personas que tenían un punto de vista diferente al suyo?

5 respuestas



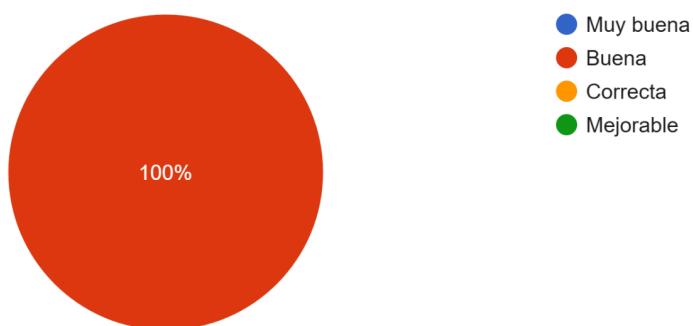
¿Quiere añadir algo más sobre las personas participantes?

- Buena participación y conversación

### 3.3. Facilitación

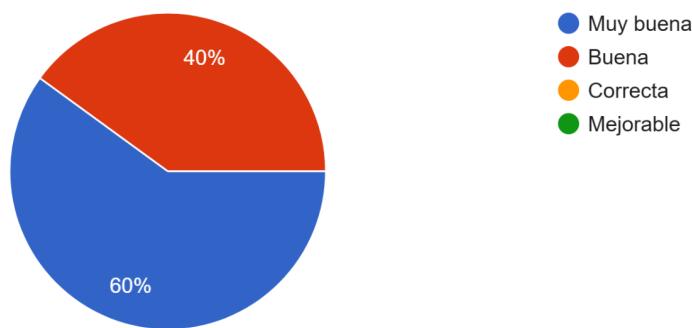
Metodología y medios empleados

5 respuestas



#### Conducción de la sesión

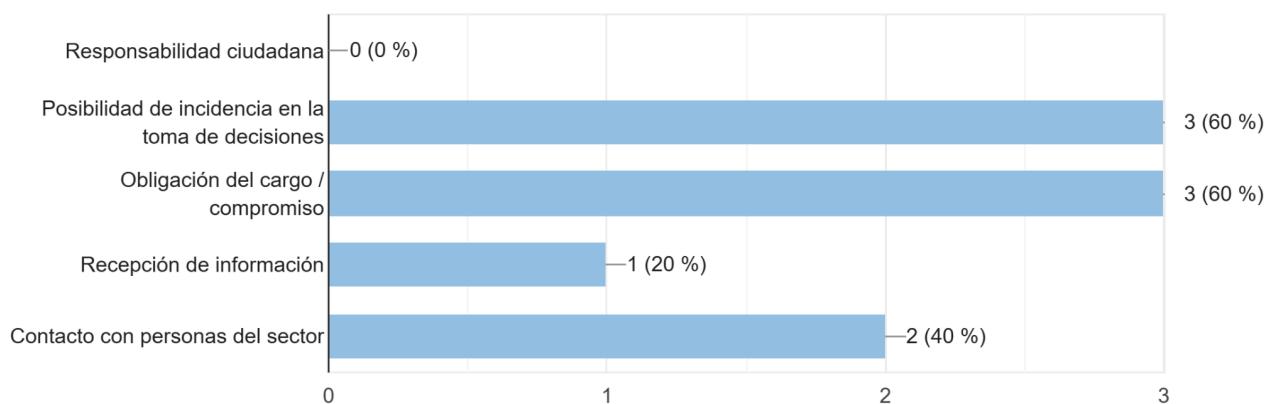
5 respuestas



### 3.4. Otras cuestiones y valoración general

#### Aspectos que le han motivado a participar (puede marcar varias opciones)

5 respuestas



**Vamos a darnos una alegría. ¿Qué es lo que más le ha gustado de la sesión?**

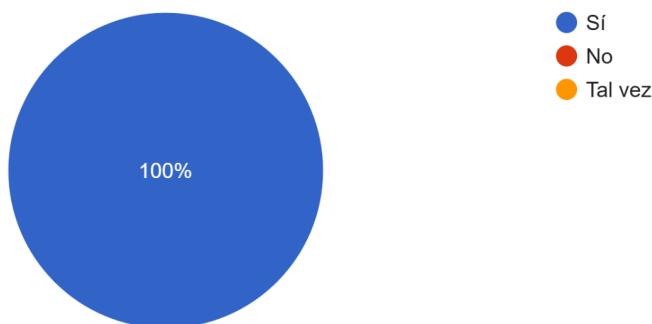
- El buen ambiente
- Diversidad de puntos
- La dinamización de la sesión

**¿Y en qué tendremos que mejorar para otras ocasiones?**

- Convocatoria

En base a la experiencia en esta sesión ¿Volverá a asistir a un proceso participativo si el tema le interesa?

5 respuestas



Una pregunta final muy importante: ¿Cree que la Estrategia de logística mejorará con las conclusiones de esta sesión?

5 respuestas

