



Comisión  
Europea

**Estudio sobre el**  
**“Desarrollo Urbano Sostenible cofinanciado**  
**por el FEDER en España 2014-**  
**2020: Directrices Estratégicas**

**Informe final**

Comisión Europea, Dirección General de Política Regional  
Comunicación, información y relaciones con terceros países  
Internet: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/index_es.htm)  
Más información sobre la Unión Europea, en el servidor Europa de Internet (<http://europa.eu>).  
Al final de la obra figura una ficha catalográfica.  
Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2013  
ISBN : 978-92-79-31075-1  
doi: 10.2776/40263  
© Unión Europea, 2013  
Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica

**COMISIÓN EUROPEA**  
**DG REGIO**

---

**INFORME FINAL**  
**Estudio sobre el**  
**“Desarrollo Urbano Sostenible co-**  
**financiado por el FEDER en España 2014-**  
**2020: Directrices Estratégicas y**  
**Prioridades de Inversión”**  
**Procedimiento Negociado**  
**Nº 2012.CE.160.AT.012**

---

Estudio elaborado por  
INFYDE - Información y Desarrollo, SL  
Avda. Zugazarte, 8  
E- 48930 Las Arenas – Bizkaia  
España  
[www.infyde.eu](http://www.infyde.eu)



Autores: Jaime del Castillo, Silke N. Haarich

---

Febrero 2013

---

# Índice

<b>1/ INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2/ NOTA METODOLÓGICA .....</b>	<b>4</b>
<b>3/ EL DESARROLLO URBANO SOSTENIBLE EN EUROPA Y ESPAÑA .....</b>	<b>6</b>
3.1 CONTEXTO POLÍTICO EUROPEO.....	6
3.2 POLÍTICA DE DESARROLLO URBANO EN ESPAÑA – EVOLUCIÓN Y CONTEXTO.....	13
3.3 EL DESARROLLO URBANO SOSTENIBLE .....	17
3.4 EL ENFOQUE INTEGRADO DEL DESARROLLO URBANO EN ESPAÑA .....	21
3.5 EL PAPEL DEL FEDER EN PROMOVER EL DESARROLLO URBANO INTEGRADO EN ESPAÑA .....	24
3.6 ANÁLISIS DAFO DEL DESARROLLO URBANO SOSTENIBLE EN ESPAÑA .....	29
<b>4/ DESARROLLO URBANO SOSTENIBLE APOYADO POR EL FEDER EN ESPAÑA – BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES A APRENDER .....</b>	<b>32</b>
4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS EUROPA 2020.....	38
4.2 GESTIÓN, FINANCIACIÓN E IMPLEMENTACIÓN .....	46
4.3 GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN LOCAL.....	61
4.4 COOPERACIÓN, NETWORKING Y APRENDIZAJE.....	69
4.5 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DE LAS AYUDAS FEDER .....	77
<b>5/ CONCLUSIONES.....</b>	<b>83</b>
<b>6/ RECOMENDACIONES.....</b>	<b>88</b>
6.1/ RECOMENDACIONES SOBRE PRIORIDADES DE INVERSIÓN.....	88
6.2/ DIRECTRICES ESTRATÉGICAS .....	92
6.3/ DIRECTRICES OPERATIVAS.....	98
<b>7/ REFERENCIAS .....</b>	<b>101</b>

# 1/ INTRODUCCIÓN

Este informe fue elaborado por Información y Desarrollo, SL (INFYDE) entre Septiembre 2012 y Febrero 2013 por encargo de la Comisión Europea, DG REGIO en el marco del estudio “Desarrollo urbano sostenible co-financiado por el FEDER en España 2014-2020: Directrices Estratégicas y Prioridades de Inversión” (Nº2012.CE. 160.AT.012). El informe refleja únicamente la visión de sus autores y no necesariamente la opinión de la Comisión Europea.

## Objetivo

El objetivo general del estudio es **generar conocimiento** validado y contrastado **acerca del desarrollo urbano sostenible co-financiado por el FEDER en España**, con el fin de **elaborar conclusiones y recomendaciones** de actuación de cara a las **directrices estratégicas y prioridades de inversión** de los Fondos del Marco Estratégico Común en el periodo **2014-2020**.

En este sentido, el estudio tiene dos enfoques, uno de **análisis y de valoración** de la política reciente de desarrollo urbano integrado en España, haciendo hincapié en las intervenciones del FEDER. El segundo enfoque busca **ofrecer recomendaciones estratégicas** sobre el desarrollo futuro de las actuaciones de desarrollo urbano sostenible en España de cara al apoyo por parte del FEDER 2014-2020.

## Contexto

El desarrollo urbano se está convirtiendo en uno de los ejes de actuación de la política de cohesión europea. La creciente población que reside en zonas urbanas europeas (y del mundo) y la importancia de las ciudades para lograr un desarrollo territorial, social y económico inteligente, sostenible e integrador convierten al espacio urbano en uno de los escenarios más relevantes para iniciar cambios. No obstante, las zonas urbanas también representan territorios complejos donde se concentran muchas veces problemas de infraestructuras y estructuras físicas con dificultades económicas y sociales creando fenómenos de exclusión, marginación, segregación, contaminación ambiental, etc. Aquí, más que medidas aisladas y sectoriales, se ha visto a lo largo de los años que lo más adecuado para afrontar la problemática de los barrios desfavorecidos es el enfoque de un desarrollo urbano sostenible e integrado que apunta a mejorar la calidad de vida de los residentes al mismo tiempo que reúne a los diferentes actores relevantes, incluido los propios residentes y grupos sociales, en un mismo equipo de gobernanza multi-nivel.

## Antecedentes

En España existe un legado importante de experiencias de proyectos de desarrollo urbano integrado, muchos proyectos iniciados dentro del marco de los programas URBAN con el apoyo de los fondos europeos, en concreto el FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional). En el periodo de programación de los Fondos 2007-2013 se generalizó el enfoque de desarrollo urbano, siguiendo el Art.8 del Reglamento FEDER de 2006, integrándolo dentro de los Programas Operativos regionales y creando la iniciativa URBANA 2007-2013. Para el periodo 2014-2020, la propuesta de Reglamentos

del Marco Común de Apoyo y del FEDER, en concreto, prevén un aumento de los fondos dirigidos a medidas de desarrollo urbano sostenible e integrado, junto a un apoyo de proyectos innovadores urbanos.

Este estudio aporta información sobre los aspectos más valiosos y algunas de las experiencias más destacadas del desarrollo urbano sostenible co-financiado por el FEDER en España con el fin de facilitar y apoyar la toma de decisiones de cara al próximo periodo de programación 2014-2020. Se identifican factores de éxito y lecciones a aprender en cuanto a diferentes aspectos estratégicos, de gestión e implementación, así como relacionados con el aprendizaje y las capacidades administrativas de los equipos que gestionan los proyectos URBAN(A) en España.

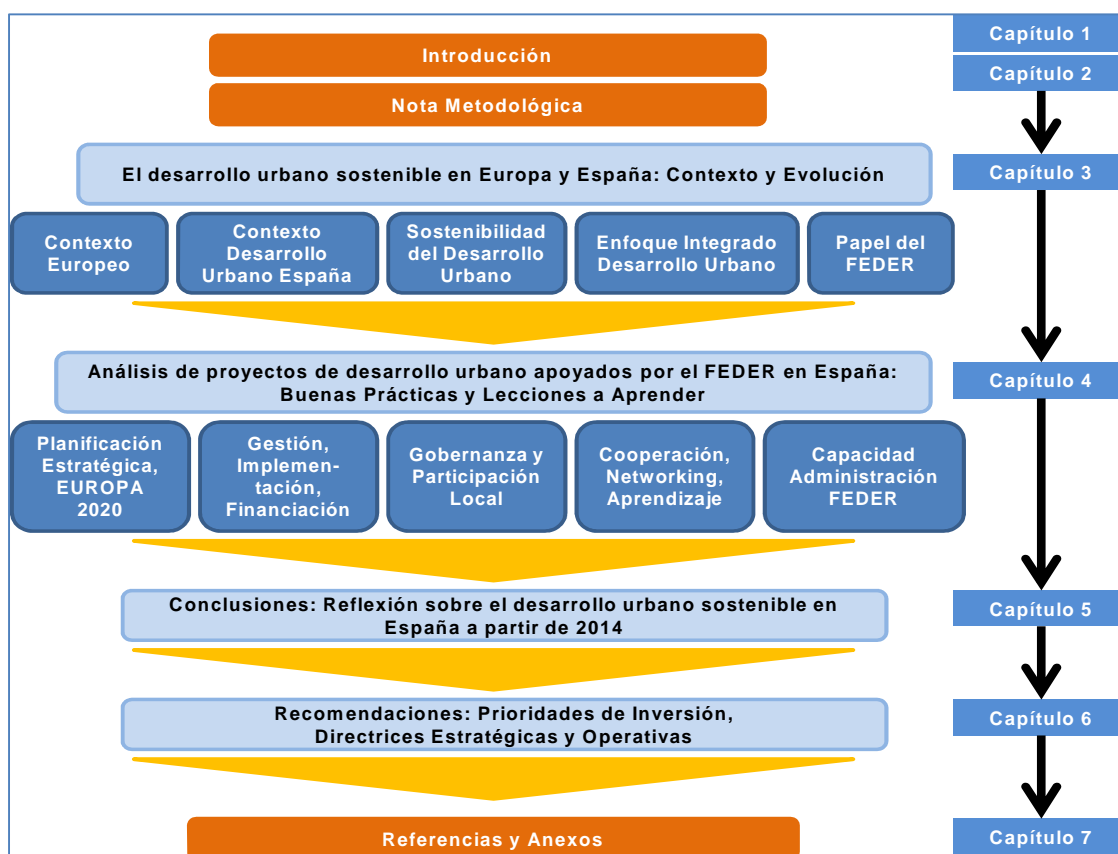
## Cuestiones

El estudio intenta dar respuesta a las siguientes preguntas clave que han guiado el análisis:

- ¿Cuál es el contexto de la política de desarrollo urbano sostenible en España?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas y las lecciones que se pueden aprender de las malas prácticas en lo que se refiere a enfoques integrales, integración de objetivos de la EUROPA 2020, modelos de gestión, financiación, gobernanza, participación, empoderamiento, cooperación, aprendizaje y capacidad administrativa en cuanto a tareas del FEDER?
- ¿Cuáles con las recomendaciones y orientaciones estratégicas que se pueden derivar de la experiencia pasada en cuanto a:
  - Condiciones ex ante (políticas, estrategias a nivel estatal y de CCAA, etc.) para el FEDER y identificación de posibles medidas que deben tomarse para cumplirlas.
  - Asegurar el uso de enfoque integral y la integración de los objetivos de la EUROPA 2020 (crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo).
  - Posibles sistemas de implementación, financiación y de gestión compartida.
  - Posibles sistemas de gobernanza que favorecen la participación y el empoderamiento del proyecto por parte de la población local.
  - Ejemplos de actuaciones eficaces.
  - Posibles acciones de apoyo, de aprendizaje, networking y cooperación.
  - Capacidades administrativas necesarias específicas para administrar los fondos FEDER de las actuaciones de desarrollo urbano.

## Estructura

El contenido del estudio se despliega de la siguiente forma:



El informe introduce en sus primeros capítulos en el contexto del desarrollo urbano integrado y sostenible, presentando el marco europeo de actuación así como el contexto legal y estratégico en España. Asimismo, se presentan las bases del paradigma del desarrollo urbano sostenible, el DAFO y los retos actuales y del futuro para las comunidades urbanas.

A continuación, se presentan los resultados del análisis de casos de estudio de proyectos cofinanciados por el FEDER en España. En concreto, se analizan de un modo transversal las experiencias y resultados en las siguientes áreas de interés:

- planificación estratégica e integración de objetivos Europa 2020
- gestión, financiación e implementación
- gobernanza y participación local
- cooperación, networking y aprendizaje
- capacidad administrativa de las ayudas FEDER.

Finalmente se resumen las recomendaciones y prioridades de actuación relacionadas con el marco estratégico, la implementación y la inversión para proyectos de desarrollo urbano sostenible en el periodo 2014-2020 cofinanciados por el FEDER.

## 2/ NOTA METODOLÓGICA

El enfoque metodológico para elaborar el estudio se ha centrado en el método del caso de estudio, lo que ha permitido obtener información cualificada y detallada acerca de los aspectos clave de los proyectos de desarrollo urbano sostenible basados en un planteamiento integrado que se han llegado a cabo en España en los últimos años, especialmente con apoyo del FEDER. La metodología que se ha utilizado fue adaptada al contexto de los proyectos URBAN a partir de otro marco de análisis de otro tipo de proyectos cofinanciados por el FEDER, en este caso de innovación<sup>1</sup>.

Se ha optado por este método que reúne el análisis documental con entrevistas personales en profundidad y la visita in-situ de los proyectos, dado que se dificulta el uso de métodos de análisis cuantitativo por la falta de datos comparables a este nivel territorial (local, ciudad y barrio). Por el otro lado, las restricciones del estudio en cuanto a tiempo y recursos disponibles han cerrado la posibilidad de aplicar métodos cualitativos más amplios, como pueden ser encuestas, entrevistas o grupos focales.

La metodología que se ha aplicado en este estudio, combina 5 pasos de recopilación de información y análisis:



<sup>1</sup> Se ha adaptado la metodología general presentada en el documento-manual para guiar el análisis de casos de proyectos co-financiados por el FEDER en el contexto de la innovación al contexto de los proyectos URBAN: "Analysing ERDF co-financed innovative projects. Case Study Manual" 2008. DG REGIO. Bruselas.



Los criterios para la pre-selección de casos fueron los siguientes:

- que sean proyectos que se basan en un enfoque integrado y multi-sectorial,
- que se centren en barrios urbanos desfavorecidos o con problemáticas diversas,
- que utilicen un enfoque participativo en cuanto al diseño y la implementación de acciones y gobernanza del proyecto, en la lógica de los proyectos URBAN,
- que demuestren prácticas y/o resultados (intermedios) interesantes que deberían ser analizados con más profundidad.

Dado que muchos de los proyectos a analizar se encuentran en plena fase de implementación – generalmente la fase de ejecución cubre el periodo 2008/2009-2013 – no ha sido posible centrar la selección de casos o su análisis en aspectos relacionados con la eficacia como podría ser el logro de resultados e impactos o el cumplimiento de objetivos. Aun así, se han tenido en cuenta estos aspectos en la medida que se ha podido disponer de datos acerca de los aspectos de eficacia e impacto, especialmente en el caso de los proyectos URBAN II cerrados.

Los proyectos que han sido analizados como casos de estudio son:

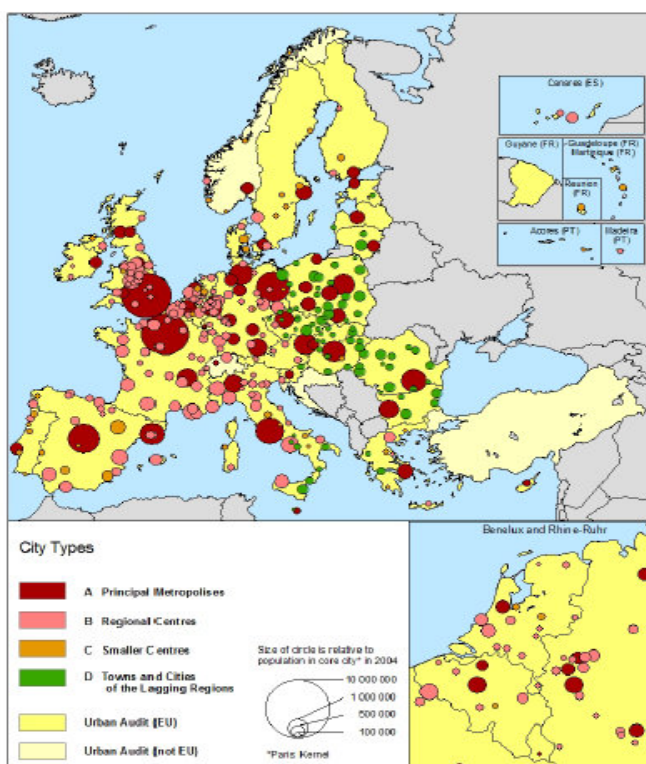
Casos de estudio analizados		
Nº	Programa FEDER	Caso
1	URBAN II 2000-2006	URBAN Pamplona
2	URBAN II 2000-2006	URBAN Gijón
3	URBAN II 2000-2006	URBAN Teruel
4	URBANA 2007-2013	URBANA Córdoba Sur
5	URBANA 2007-2013	URBAN Palencia
6	URBANA 2007-2013	URBAN Lugo
7	URBANA 2007-2013	URBAN Mérida
8	URBANA 2007-2013	URBAN Oviedo
9	URBANA 2007-2013	URBANA Pamplona La Milagrosa
10	URBANA 2007-2013	URBANA Cádiz

Para cada caso de estudio se ha elaborado un Informe Resumen. Los informes resumen de casos se encuentran en un documento anexo a este informe.

## 3/ EL DESARROLLO URBANO SOSTENIBLE EN EUROPA Y ESPAÑA

Se estima que más del 70% de la población europea, unas 350 millones de personas, vive en aglomeraciones urbanas con más de 5.000 habitantes. Existen 23 ciudades de más de un millón de habitantes y 345 de más de 100.000. Solo el 7% de la población europea vive en mega-ciudades de más de 5 millones de habitantes, frente al 25% en los Estados Unidos. En Europa predominan las ciudades medianas de entre 5.000 y 100.000 habitantes<sup>2</sup>.

### Ciudades y aglomeraciones urbanas en la Unión Europea



Fuente: RWI, DIFU, NEA y PRAC (2010): Second State of European Cities Report. November 2010. En base a datos del Urban Audit 2004.

### 3.1 Contexto político Europeo

Considerando el porcentaje alto de la población que reside en ciudades y zonas urbanas, la “ciudad” es el escenario territorial más importante donde confluyen las diferentes políticas sectoriales (urbanísticas, movilidad, medio ambiente, sociales y de empleo, economía). Es por ello que la política de cohesión y otras políticas europeas se fijan cada vez más en las actuaciones a nivel urbano<sup>3</sup>,

<sup>2</sup> European Commission (2011): Cities of tomorrow. Challenges, visions, ways forward. Report by DG REGIO. October 2011. Brussels.

<sup>3</sup> European Commission (2010): The Urban Dimension in European Union Policies 2010. Part 1 and Part 2. DG REGIO. Brussels.

integrando cada vez más los objetivos de cohesión social, económica y territorial. Sin embargo, el apoyo desde la Unión Europea hacia el desarrollo de las zonas urbanas no reside en la búsqueda de un único modelo de ciudad europea, sino en promover el desarrollo espacial equilibrado del territorio de modo que las políticas sectoriales sean eficaces y sostenibles a largo plazo.

A nivel inter-gubernamental se ha ido articulando el enfoque territorial de las políticas europeas, iniciándose con la “Estrategia Territorial Europea: Hacia un desarrollo espacial equilibrado y sostenible del territorio de la UE”, aprobado 1999 en el Encuentro Informal de Ministros de Potsdam. En el 2000, se fijó con la Agenda de Lille un marco para la cooperación en asuntos urbanos y para el desarrollo de políticas comunes, aún teniendo en cuenta las diferencias entre ciudades y países.

### Hitos de la Política Europea de Desarrollo Urbano

Reunión del Consejo Europeo	Hito
Lille 2000	Introducción de un Programa plurianual de cooperación en asuntos europeos con la Unión Europea.
Rotterdam 2004	“Urban Aquis” que establece el consenso europeo en cuanto a los principios de desarrollo urbano.
Bristol 2005	Acuerdo de Bristol que refuerza y extiende los consensos anteriores.
Leipzig 2007	Carta de Leipzig que expresa los principios de una política de desarrollo urbano en la Unión Europea, que se basa en enfoques de desarrollo integrados y sostenibles.
Marseille 2008	Decisión de crear un Marco de Referencia de Ciudades Europeas Sostenibles – RFSC.
Toledo 2010	Declaración de Toledo que reconoce la importancia de las ciudades y pueblos para lograr los objetivos de la EUROPA 2020.
Gödöllő, Hungría 2011	Agenda Territorial de la Unión Europea 2020 Hacia una Europa integradora, inteligente y sostenible de regiones diversas.

Fuente: Elaboración propia

Las reuniones del Consejo de Ministros y los acuerdos de Rotterdam 2004, Bristol 2005, Leipzig 2007, Marseille 2008 y Toledo 2010 moldearon después los objetivos europeos y principios comunes para un desarrollo urbano sostenible y equilibrado<sup>4</sup>.

Especialmente la *Carta de Leipzig* fue importante en promover consensos a nivel europeo que iban a influir directamente a las políticas locales, nacionales y europeas. La Carta recomienda dos principios del desarrollo urbano para poder afrontar los problemas urbanos de forma eficaz y colaborativa<sup>5</sup>:

<sup>4</sup> Véase sobre el contexto político también: Polish EU Presidency (2011): Background Report on the urban dimension of the Cohesion Policy post 2013. Report prepared by Pawel Swianiewicz, Rob Atkinson, Anna Baucz with assistance of the European Union.

Parkinson, M. (2005): Urban Policy in Europe: Where have we been and where are we going? (draft). Report prepared under NODE Project on European Metropolitan Governance for the Austrian Federal Ministry of Education, Science and Culture. April 2005.

<sup>5</sup> Consejo Europeo (2007): Carta de Leipzig sobre Ciudades Europeas Sostenibles. Aprobada con ocasión de la Reunión Informal de Ministros sobre Desarrollo Urbano y Cohesión Territorial celebrada en Leipzig el 24/25 de mayo de 2007.

1) Hacer un mayor uso de los enfoques relacionados con la **política integrada de desarrollo urbano**:

- Creación y consolidación de espacio públicos de alta calidad.
- Modernización de las redes de infraestructuras y mejora de eficiencia energética.
- Innovación proactiva y políticas educativas.

2) Prestar especial **atención a los barrios menos favorecidos** dentro del contexto global de la ciudad:

- Búsqueda de Estrategias para la mejora del medio ambiente físico.
- Fortalecimiento a nivel local de la economía y la política del mercado laboral.
- Educación proactiva y políticas de formación para niños y jóvenes.
- Fomento de un transporte urbano eficiente y asequible.

En 2010, otro hito, la **Declaración de Toledo**<sup>6</sup>, vincula las recomendaciones para el nivel urbano al marco estratégico de la estrategia EUROPA 2020, apostando por un “*desarrollo urbano más inteligente, sostenible e inclusivo*”. Adicionalmente, se resalta la Regeneración Urbana Integrada como “*un instrumento estratégico para lograr un modelo urbano más inteligente, más sostenible y socialmente más inclusivo, y en particular para hacer frente a los retos urbanos actuales y poner en práctica los objetivos de la estrategia EUROPA 2020 en el entorno construido y en los tejidos urbanos ya consolidados*”.

Asimismo se subraya la necesidad de fortalecer la dimensión urbana en la Política de Cohesión de cara al próximo periodo de programación 2014-2020.

Al mismo tiempo, y concretando cada vez más la vertiente urbana de la política europea, la Comisión Europea ha promovido el tema del desarrollo urbano en varias Comunicaciones, como son, por ejemplo:

- COM(1997) 97: *Hacia una política urbana para la Unión Europea.*
- COM(2005) 718: *Sobre una Estrategia temática para el medio ambiente urbano.*
- COM(2006) 385: *Política de cohesión y ciudades: la contribución urbana al crecimiento y el empleo en las regiones.*
- COM(2006) 675: *Las regiones, por el cambio económico*, en la cual se destaca la necesidad de colaboración entre las regiones y los municipios para lograr mayor impacto de sus políticas de desarrollo regional.
- COM(2009)400: *Incorporación del desarrollo sostenible en las políticas de la UE*: Informe de 2009 sobre la estrategia de la Unión Europea para el desarrollo sostenible.
- COM(2011) 17: *Contribución de la política regional al crecimiento sostenible* en el marco de Europa 2020.

Debido a la multitud de políticas sectoriales que son relevantes para el desarrollo urbano, son varias las Direcciones Generales de la Comisión Europea que se dedican a temas urbanos.

<sup>6</sup> Consejo Europeo (2010): Declaración de Toledo. Aprobada con ocasión de la Reunión Informal de Ministros sobre Desarrollo Urbano celebrada en Toledo el 22 de junio de 2010.

- **Política Regional** que promueve el desarrollo urbano con proyectos piloto, iniciativas comunitarias, programas como URBAN y dentro de los marcos de apoyo del FEDER a soluciones urbanas sostenibles y al enfoque integrado para un desarrollo urbano sostenible e integrador.
- **Medio Ambiente** (especialmente con el esquema Capital Verde Europea y el apoyo al desarrollo sostenible a escala urbana<sup>7</sup>),
- **Energía** (a través del Pacto de los Alcaldes<sup>8</sup> y la lucha contra los efectos del cambio climático y la emisión de gases invernaderos),
- **Transporte** (promoviendo la movilidad urbana sostenible),
- **Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión** (luchando contra el desempleo y la exclusión social, problemas que se concentran especialmente en zonas urbanas).

Es a partir de los años 1990, cuando la Comisión Europea cuenta con instrumentos específicos para promover el desarrollo urbano integrado y la regeneración de barrios desfavorecidos. Fueron especialmente los Fondos Estructurales y de Cohesión que promovieron proyectos piloto y de redes, como es el caso del Programa Quartiers-en-Crise<sup>9</sup>, creado en 1989 y los **Proyectos Pilotos Urbanos** (Urban Pilot Projects – UPP) en sus dos fases (1990-1993 y 1997-1999) que marcan el apoyo en esta fase temprana.

A partir del 1994, se unen las Iniciativas Comunitarias, especialmente los **programas URBAN** y RECITE. Para los proyectos URBAN se realizan convocatorias en los periodos de programación 1994-1999 (URBAN I) y 2000-2006 (URBAN II).

En el presente **periodo 2007-2013** se incorpora el desarrollo urbano integrado dentro de los Programas principales del FEDER a través del Artículo 8 en el Reglamento que regula el apoyo del FEDER y se abre la posibilidad de financiar acciones tipo-URBAN a través de los Programas Operativos<sup>10</sup>.

En este mismo periodo, se inicia la elaboración de numerosos documentos de apoyo y estudios centrados en el tema del desarrollo urbano. Con el fin de conocer mejor la integración de la dimensión urbana en las políticas de cohesión se realizan varios estudios<sup>11</sup>. Asimismo, se llevan a cabo las

---

<sup>7</sup> European Commission (2011): Catalogue of Best Practice. Urban Sustainability – Learning From The Best. European Green Capital Award 2010 & 2011. DG Environment. Brussels.

<sup>8</sup> [www.pactodelosalcaldes.eu](http://www.pactodelosalcaldes.eu)

<sup>9</sup> <http://www.qec-eran.org/>

<sup>10</sup> Artículo 8, Reglamento del FEDER 2007-2013. Documento 1080/2006:

**“Desarrollo urbano sostenible:**

*Además de las actividades enumeradas en los artículos 4 y 5, en el caso de las acciones que incluyan obras de desarrollo urbano sostenible, según se indican en el artículo 37, apartado 4, letra a), del Reglamento (CE) no 1083/2006, el FEDER podrá apoyar, cuando sea oportuno, el desarrollo de estrategias participativas, integradas y sostenibles para hacer frente a la elevada concentración de problemas económicos, ambientales y sociales que afectan a las zonas urbanas.*

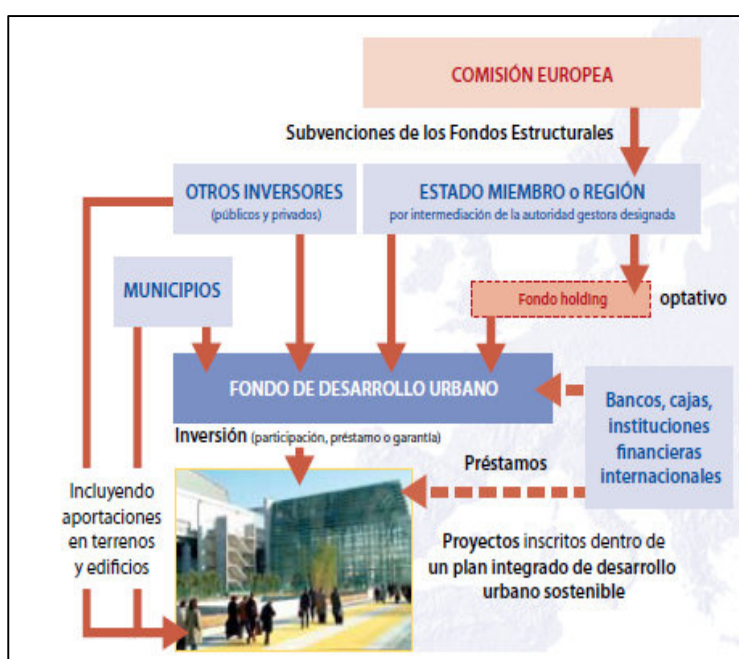
*Dichas estrategias fomentarán un desarrollo urbano sostenible por medio de actividades tales como: el fortalecimiento del crecimiento económico, la renovación del entorno físico, la recuperación de zonas industriales abandonadas y degradadas, la preservación y revitalización del patrimonio natural y cultural, el fomento del espíritu empresarial, el empleo local y el desarrollo comunitario, y la prestación de servicios a la población que atiendan a la mutación de las estructuras demográficas.”*

<sup>11</sup> European Commission (2008): Fostering the Urban Dimension. Analysis of the Operational Programmes co-financed by the European Regional Development Fund (2007-2013). DG REGIO. Working document. November 2008. Brussels.

evaluaciones ex post de los programas URBAN I<sup>12</sup> y URBAN II<sup>13</sup>, así como otros estudios que investigan<sup>14</sup> la realidad urbana a nivel europeo. De este modo, se genera un importante cuerpo de conocimiento alrededor de la política de cohesión y su dimensión urbana.

En el periodo 2007-2013 también se puso en marcha el **instrumento financiero JESSICA** (*Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas*) por iniciativa de la Comisión Europea en cooperación con el Banco Europeo de Inversiones y el Banco de Desarrollo del Consejo de Europa. JESSICA promueve soluciones de ingeniería financiera para inversiones relacionados con el desarrollo urbano integrado a través de Fondos de Desarrollo Urbano.

### Canalización de Fondos JESSICA



Fuente: BEI (2008): Folleto JESSICA.  
[www.bei.org/jessica](http://www.bei.org/jessica)

Un fondo de desarrollo urbano (FDU) es un fondo dedicado a invertir en operaciones de cooperación público-privada y otros proyectos incluidos en un plan integrado de desarrollo urbano sostenible. Los FDU que pretendan obtener financiación de JESSICA habrán de demostrar que son técnicamente competentes y tienen una gestión independiente, un plan de negocios global y presupuestos adecuados para la realización de los proyectos en cuestión, así como de un respaldo financiero fiable<sup>15</sup>.

Colini, L. y Tripodi, L. (2010): Sustainable Urban Development. Implementation Praxis of Art. 8. Study commissioned by the European Commission, DG REGIO, Unit C2. Berlin.

ECORYS (2010): The Urban Dimension of the ERDF in the 2007-2013 period: Implementation and Practice in five European cities. Study commissioned by the European Commission, DG REGIO, Unit C2. Brussels.

European Commission (2010): The Urban Dimension in European Union Policies 2010. Part 1 and Part 2. DG REGIO. Brussels.

European Commission (2008): Fostering the Urban Dimension. Analysis of the Operational Programmes co-financed by the European Regional Development Fund (2007-2013). DG REGIO. Working document. November 2008. Brussels.

<sup>12</sup> GHK (2003): Ex-Post Evaluation URBAN Community Initiative (1994-1999). Study commissioned by DG Regional Policy. Brussels.

<sup>13</sup> ECOTEC (2010): Ex-Post Evaluation of Cohesion Policy Programmes 2000-06: The URBAN Community Initiative. Final Report. Study commissioned by the European Commission, DG REGIO. Brussels.

<sup>14</sup> RWI, DIFU, NEA y PRAC (2010): Second State of European Cities Report. November 2010. Research Project for the European Commission, DG Regional Policy

European Commission (2011): Cities of tomorrow. Challenges, visions, ways forward. Report by DG REGIO. October 2011. Brussels.

<sup>15</sup> BEI (2008): Folleto JESSICA. Una nueva forma de utilizar los fondos presupuestarios de la UE para fomentar la inversión y el desarrollo sostenibles en las zonas urbanas. Luxemburgo. [www.bei.org/jessica](http://www.bei.org/jessica)



La integración del objetivo del desarrollo urbano sostenible dentro de los Programas de desarrollo apoyados por el FEDER se consolidará en el próximo **periodo de programación 2014-2020**. En este sentido, la nueva propuesta del **Reglamento del FEDER**<sup>16</sup> expone en su **Artículo 7**:

*“El FEDER apoyará, mediante programas operativos, el desarrollo urbano sostenible a través de estrategias que incluyan medidas integradas para hacer frente a los retos económicos, ambientales, climáticos y sociales que afectan a las zonas urbanas. [...] Al menos un 5 % de los recursos del FEDER destinados a nivel nacional deberán asignarse a medidas integradas para el desarrollo urbano sostenible delegadas a las ciudades para la gestión a través de las inversiones territoriales integradas a que hace referencia el artículo 99 del Reglamento (UE) nº [...] /2012 [RDC].”*

Asimismo, la Comisión establecerá una plataforma de desarrollo urbano (Artículo 8) y prevé que el FEDER podrá apoyar acciones innovadoras en el campo del desarrollo urbano sostenible “*para identificar o probar soluciones nuevas en respuesta a problemas de desarrollo urbano sostenible de interés para la Unión*” (Artículo 9).

Dentro de las prioridades de inversión (Artículo 5) del futuro marco del FEDER, las áreas urbanas están identificadas explícitamente en cuatro ámbitos, que son:

- Ø Fomento de estrategias de reducción del carbono para zonas urbanas (4e),
- Ø Acción para mejorar el entorno urbano, incluyendo la rehabilitación de viejas zonas industriales y la reducción de la contaminación atmosférica (6e),
- Ø Desarrollo de sistemas de transporte respetuosos con el medio ambiente y con poca emisión de carbono y fomento de una movilidad urbana sostenible (7c),
- Ø Apoyo a la regeneración física y económica de las zonas urbanas y rurales desfavorecidas (9b).

En el nuevo período 2014-2020 se promoverán las **Inversiones Territoriales Integradas** (ITI) como una herramienta para implementar estrategias territoriales de un modo integrado. No es una operación ni una subprioridad de un Programa operativo, sino que permite implementar Programas operativos de una forma transversal y recurrir a la financiación de varios ejes de prioridad de uno o más Programas operativos para garantizar la implementación de una estrategia integrada para un territorio específico<sup>17</sup>. De este modo, las estrategias de desarrollo urbano sostenible suponen un entorno idóneo para utilizar las herramientas ITI: “*Las acciones que se han de ejecutar a través de la ITI contribuirán a los objetivos temáticos de los ejes de prioridad relevantes de los Programas operativos participantes, así como a los objetivos de desarrollo de la estrategia territorial. Pueden financiarse mediante el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), el Fondo Social Europeo (FSE) y el Fondo de Cohesión,*

---

<sup>16</sup> Comisión Europea (2011a): Propuesta de Reglamento sobre disposiciones específicas relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional y al objetivo de “Inversión en crecimiento y empleo” y por el que se deroga el Reglamento CE nº 1080/2006. COM(2011) 614 final del 6.10.2011. Bruselas.

<sup>17</sup> Comisión Europea, DG REGIO: FACTSHEET “Inversión Territorial Integrada” en: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/iti\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/iti_es.pdf)

*pero no es obligatorio combinar todos los Fondos en cada ITI. Sin embargo, se fomenta que la ITI combine FEDER y FSE, ya que el enfoque integrado requiere que las inversiones de inclusión social se vinculen a la inversión en infraestructuras físicas. Esto es especialmente importante en el caso del desarrollo urbano sostenible”<sup>18</sup>.*

También el **Fondo Social Europeo (FSE)** prevé apoyar entre 2014-2020 el desarrollo urbano integrado, como lo indica el Artículo 12.2 de la Propuesta de Reglamento: “*Como complemento de las intervenciones del FEDER a que se refiere el artículo 7 del Reglamento (CE) nº [...] del FEDER, el FSE podrá apoyar un desarrollo urbano sostenible mediante estrategias que incluyan actuaciones integradas para hacer frente a los desafíos sociales, medioambientales y económicos con que se enfrentan las zonas urbanas de las ciudades que figuran en el contrato de asociación*”<sup>19</sup>.

De la misma manera, los Programas FEDER que persiguen el objetivo de la **Cooperación Territorial Europea** prevén apoyar el desarrollo urbano integrado a través del intercambio de experiencias, tal y como lo demuestra el Artículo 2.3 de la Propuesta de Reglamento: “*La cooperación interregional para reforzar la eficacia de la política de cohesión y facilitar: [...] b) el intercambio de experiencias relativas a la identificación, transferencia y difusión de buenas prácticas en el desarrollo urbano y rural sostenible ...*”<sup>20</sup>.

Adicionalmente, la Comisión cuenta con un conjunto de herramientas e instrumentos que facilitan el intercambio de experiencias, conocimiento y buenas prácticas para apoyar la actuación integrada en las ciudades y áreas urbanas. En este sentido hay que nombrar:

- **URBACT**: El programa URBACT<sup>21</sup>, integrado en URBAN ofrece un marco estructural para la identificación de las buenas prácticas correctas entre aproximadamente 200 ciudades de la UE. Se creó a principios de 2003 para organizar los intercambios entre ciudades que se benefician del programa URBAN, extraer enseñanzas sobre las experiencias realizadas y difundir ampliamente esos conocimientos.
- **URBAN AUDIT**: El proyecto URBAN AUDIT<sup>22</sup> proporciona estadísticas urbanas de 258 ciudades de 27 países europeos. Contiene más de 330 indicadores estadísticos. Se inició bajo la iniciativa de la DG REGIO de la Comisión Europea, en cooperación con EUROSTAT y las 27 oficinas nacionales de estadística.

Otras herramientas y redes que apoyan el intercambio de experiencias y buenas prácticas a nivel europeo son:

---

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> Propuesta de REGLAMENTO DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO relativo al Fondo Social Europeo y por el que se deroga el Reglamento (CE) nº 1081/2006 del Consejo {SEC(2011) 1130 final} {SEC(2011) 1131 final} Bruselas, 14.3.2012. COM(2011) 607 final /2.

<sup>20</sup> REGLAMENTO DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO por el que se establecen disposiciones específicas relativas al apoyo del Fondo Europeo de Desarrollo Regional al objetivo de cooperación territorial europea {SEC(2011) 1138 final} {SEC(2011) 1139 final} Bruselas, 14.3.2012 COM(2011) 611 final/2.

<sup>21</sup> Actualmente URBACT II, [www.urbact.eu](http://www.urbact.eu)

<sup>22</sup> [www.urbandaudit.org](http://www.urbandaudit.org)



- **RFSC:** El Marco Europeo de Referencia para las Ciudades Sostenibles<sup>23</sup> incluye un sistema de herramientas e indicadores sobre sostenibilidad urbana, que permite complementar los indicadores de sostenibilidad más existentes e intercambiar conocimientos y experiencias sobre la aplicación práctica de estos indicadores.
- **EUKN:** La Red Europea de Conocimiento Urbano (EUKN)<sup>24</sup> invita a compartir el conocimiento para hacer frente a los problemas urbanos. El objetivo principal es mejorar el intercambio de experiencias sobre el desarrollo urbano en toda Europa, uniendo la política urbana investigación y la práctica. 13 Estados miembros, la Red EUROCITIES, URBACT y la Comisión Europea participan en esta iniciativa europea. La Secretaría de EUKN tiene su sede en La Haya.
- **SUDEN** - Sustainable Urban Development European Network<sup>25</sup>: La Red SUDEN busca promover enfoques y herramientas del desarrollo urbano. La red y su asociación fueron creados como resultado del proyecto europeo HQE<sup>2</sup>R European.

## 3.2 Política de desarrollo urbano en España – evolución y contexto

En España, frente a otros países europeos como Alemania, Reino Unido y Francia, hay que reconocer una cierta falta de tradición en la actuación urbana integrada<sup>26</sup> que hace que las instituciones y los profesionales en España no han encontrado un acceso fácil al concepto del desarrollo urbano sostenible. Todavía se trata de una experiencia incipiente y un entorno débil de estructuras de apoyo, por ejemplo, en cuanto a bases de datos y evaluaciones de proyectos, la formación de especialistas en acción urbana integrada, en investigación y desarrollo de enfoques, en la financiación de proyectos integrados desde las entidades locales y regionales, etc.

En España se ha entendido tradicionalmente el desarrollo urbano como un aspecto vinculado a la política de suelo y al desarrollo de vivienda. En recientes años, el enfoque del desarrollo local sostenible y la integración de aspectos ambientales han generado nuevas perspectivas de un desarrollo urbano más sostenible e integrado. Pero existe todavía poca cultura de desarrollo territorial o urbano dentro de las Administraciones.

A nivel central, el campo del desarrollo urbano está tradicionalmente vinculado al área de Vivienda. Actualmente, al desaparecer el Ministerio de Vivienda, es la **Secretaría de Estado de Vivienda y Actuaciones Urbanas** del **Ministerio de Fomento** que constituye el punto de referencia para la política de desarrollo urbano en España. Asimismo representa el Punto Focal Nacional dentro de la Red EUKN en España.

---

<sup>23</sup> [www.rfsustainablecities.eu](http://www.rfsustainablecities.eu)

<sup>24</sup> [www.eukn.org](http://www.eukn.org)

<sup>25</sup> [www.suden.org](http://www.suden.org)

<sup>26</sup> Instituto Universitario de Urbanística de la Universidad de Valladolid (2010): Regeneración Urbana Integrada en Europa. Documento de Síntesis. Por encargo de la Dirección General de Suelo y Políticas Urbanas del Ministerio de Vivienda de España. Junio 2010.

Por otro lado, es el **Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente** que promueve el tema de la sostenibilidad, entre otras, a nivel urbano.

En tercer lugar, es el **Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas**, al canalizar los fondos europeos, especialmente el FEDER, dedicado a los proyectos de desarrollo urbano integrado (URBAN y URBANA) quien asume desde hace algunos años el papel de facilitador entre entidades de diferentes niveles en España. Acerca del papel del FEDER se ofrece más información en el Capítulo 3.5 de este informe.

Según la Constitución Española, son las Comunidades Autónomas que tienen competencias para enmarcar y dirigir las políticas de desarrollo territorial en sus territorios.

Sin embargo, son muy pocas las regiones que han creado instrumentos o marcos legislativos específicos para promover la revitalización urbana desde una perspectiva integrada<sup>27</sup>. Una excepción destacable a nivel regional son las **Leyes de Barrios** en Cataluña (2004)<sup>28</sup> y en las Illes Balears (2009)<sup>29</sup> que introducen nuevos instrumentos de gestión y financiación y una visión integrada para el desarrollo urbano. Especialmente la experiencia catalana de promover un desarrollo urbano integral en barrios desfavorecidos ha aportado numerosos casos de éxito<sup>30</sup>, aunque recientemente parece que la política catalana del desarrollo urbano integral se ha visto reducida a niveles mínimos debido a la crisis financiera de los presupuestos públicos.

De igual forma hay que nombrar el **programa regional de cohesión territorial IZARTU**, promovido por el Gobierno Vasco<sup>31</sup>, que entre 2001-2005, así como entre 2004-2008 apoyó 19, respectivamente 68 proyectos de desarrollo urbano y local integrados, reflejando el enfoque de URBAN en la Comunidad del País Vasco. El Gobierno Vasco llevó a cabo una evaluación de su primera Iniciativa IZARTU, identificando los resultados y efectos de estos proyectos integrados sobre el desarrollo local<sup>32</sup>.

A nivel estatal, son pocas las políticas del desarrollo territorial urbano. Donde se han promovido tradicionalmente actuaciones de apoyo para la mejora de los barrios, es, desde una perspectiva sectorial, en el ámbito del mantenimiento y la conservación del parque de viviendas. Con el objetivo de atender los problemas en este ámbito, se han venido regulando, en el marco de los diferentes Planes estatales de vivienda y las legislaciones autonómicas correspondientes, ayudas económicas dirigidas específicamente al área urbana. Los denominados “**Áreas de Rehabilitación Integral (ARI)**” y los “**Áreas de Renovación Urbana (ARU)**” son proyectos que se acercan al concepto de los proyectos tipo URBAN, al tener en cuenta los problemas sociales, económicos y ambientales de los barrios y

---

<sup>27</sup> SEPES (2011): Modelos de gestión de la regeneración urbana. Informe realizado por Ángel Aparicio Mourelo y Roberta di Nanni. SEPES. Entidad Estatal de Suelo. España. Madrid.

<sup>28</sup> Ley de barrios y áreas urbanas que requieren de atención especial aprobada por el Parlamento de Catalunya el año 2004

<sup>29</sup> Ley 2/2009 de 19 de marzo, de rehabilitación y mejora de barrios de los municipios de las Illes Balears

<sup>30</sup> Vease la evaluación de la política del Ley de Barrios en Cataluña en Generalitat de Catalunya (2009), y los artículos de Nel-lo (2009), Muñoz et al. (2009), Amill et al. (2009), Mier y Botey (2009), Picorelli y Saborit (2009).

<sup>31</sup> [http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-19160/es/contenidos/informacion/portada\\_izartu/es\\_pizartu/portada\\_izartu.html](http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-19160/es/contenidos/informacion/portada_izartu/es_pizartu/portada_izartu.html)

<sup>32</sup> Gobierno Vasco (2008).

centrarse en barrios “degradados”. Sin embargo, las actuaciones se centran mayoritariamente en la rehabilitación de edificios, obras de urbanización o mejoras de accesibilidad física así como en la promoción de nueva vivienda protegida dentro del ámbito<sup>33</sup>. En este sentido, no representan realmente acciones de desarrollo urbano integrado en la línea de los proyectos URBAN o de las prioridades europeas.

La regeneración urbana y el desarrollo urbano sostenible en España se enmarcan actualmente en una **serie de Leyes y Planes nacionales**, de las cuales destacan las siguientes:

- Real Decreto 2/2008, de 20 de junio, Ley de Suelo.
- Estrategia Española de Cambio Climático y Energía Limpia Horizonte 2007-2012-2020, de 2007.
- Estrategia de Medio Ambiente Urbano, 2006.
- Estrategia Española de Sostenibilidad Urbana y Local (EESUL) 2011<sup>34</sup>,
- Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social 2008-2010 (PNAIN)
- Plan Estatal de Vivienda y Rehabilitación (PEVR) 2009-2012.

En los últimos años, el tema de la sostenibilidad y de la regeneración urbana sostenible entra cada vez más en la agenda política española, por lo que varios documentos estratégicos se han publicado, como, por ejemplo:

- Guía Metodológica para los sistemas de auditoría, certificación o acreditación de la calidad y sostenibilidad en el medio urbano (2012)<sup>35</sup>.
- Libro Blanco de la Sostenibilidad en el Planeamiento Urbanístico Español (2010)<sup>36</sup>.
- Libro Verde del Medio Ambiente Urbano (2007)<sup>37</sup>.

El ámbito del desarrollo urbano es complicado desde el punto de vista institucional, porque coinciden en un mismo territorio el nivel local o de barrio (a veces informal no institucionalizado), municipal, provincial y, ofreciendo marcos de apoyo normativo y financieros, los niveles regionales y estatales. Para superar esta dificultad de la transversalidad del desarrollo urbano y ampliar la colaboración entre agentes, tanto públicos como privados, se han creado varias redes y plataformas, entre las cuales destacan:

- La **Red de Iniciativas Urbanas** apoyadas por el FEDER (se explica con más detalle en el Capítulo 3.5).
- El **Sistema de Información Urbana**, Portal de Suelo y Políticas Urbanas del Ministerio de Fomento<sup>38</sup> que agrupa y publica información relativa al desarrollo urbano, especialmente datos

---

<sup>33</sup> Mongil Juárez (2010).

<sup>34</sup> Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (2011): Estrategia Española de Sostenibilidad Urbana y Local (EESUL). Gobierno de España. En colaboración con el Ministerio de Fomento. [www.magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es)

<sup>35</sup> Ministerio de Fomento (2012): Guía Metodológica para los sistemas de auditoría, certificación o acreditación de la calidad y sostenibilidad en el medio urbano. Dirección General de Arquitectura, Vivienda y Suelo. Estudio elaborado por la Agencia de Ecología Urbana de Barcelona. Madrid 2012

<sup>36</sup> Ministerio de Vivienda (2011): Libro Blanco de la Sostenibilidad en el Planeamiento Urbanístico Español. Gobierno de España. Abril de 2010.

<sup>37</sup> Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (2007): Libro Verde de Medio Ambiente Urbano. En colaboración con la Agencia de Ecología Urbana de Barcelona. [www.magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es)

estadísticos e Informes como el Atlas Estadístico de las Áreas Urbanas, Observatorio de la Vulnerabilidad Urbana, Sectores residenciales en España, 2011, Capitales&Ciudades+100. Información estadística de las ciudades de España con más de 100.000 habitantes, etc.

- El Portal del **Observatorio de la Sostenibilidad en España** (OSE)<sup>39</sup> que recopila y elabora información básica sobre el desarrollo sostenible en España, incluido el desarrollo urbano sostenible. De este modo, destaca el capítulo 16.8 sobre desarrollo sostenible en áreas urbanas del Informe Sostenibilidad en España de 2010.
- Por el lado de las Agendas Locales 21 y del desarrollo sostenible, hay que destacar las 17 redes de municipios y ciudades comprometidos con el desarrollo sostenible, unidas en la **Red de Redes del Desarrollo Local Sostenible**, que disponen en su portal de numerosa información y buenas prácticas<sup>40</sup>.

A estas iniciativas colaborativas hay que añadir el trabajo de la **FEMP, Federación Española de Municipios y Provincias**<sup>41</sup>, que trabaja, entre otras cosas, en la línea del desarrollo sostenible y aporta Buenas Prácticas Ambientales en sus documentos de apoyo. No existen grupos de trabajo específicos para el tema del desarrollo urbano sostenible, pero existen dinámicas de intercambio de experiencias de proyectos e iniciativas en diferentes redes y secciones, por ejemplo, en la “*Red Española de Ciudades por el Clima*”.

En general, a pesar del esfuerzo de unir perspectivas sectoriales y dar apoyo desde el nivel de la Administración central y desde varias redes de apoyo, se echa en falta un entendimiento común y realmente integrado acerca del desarrollo urbano sostenible, lo que dificulta a las propias ciudades utilizar y practicar los enfoques integrados para el desarrollo y la regeneración de sus barrios.

Se aprecia una evolución hacia el modelo de desarrollo urbano integrado desde varias vertientes (suelo y vivienda, medioambiente, iniciativas regionales, FEDER y Europa), pero que actualmente cuenta todavía con numerosas definiciones teóricas y pocas experiencias y “escaparates” prácticos. Asimismo se echa de menos un compromiso político más fuerte por los principios del desarrollo urbano sostenible, aunque es más que comprensible que el periodo de crisis financiera y económica alargada en España, y especialmente la falta de liquidez a todos los niveles, complique las decisiones y apuestas por iniciativas a largo plazo.

---

<sup>38</sup> [www.siu.vivienda.es](http://www.siu.vivienda.es)

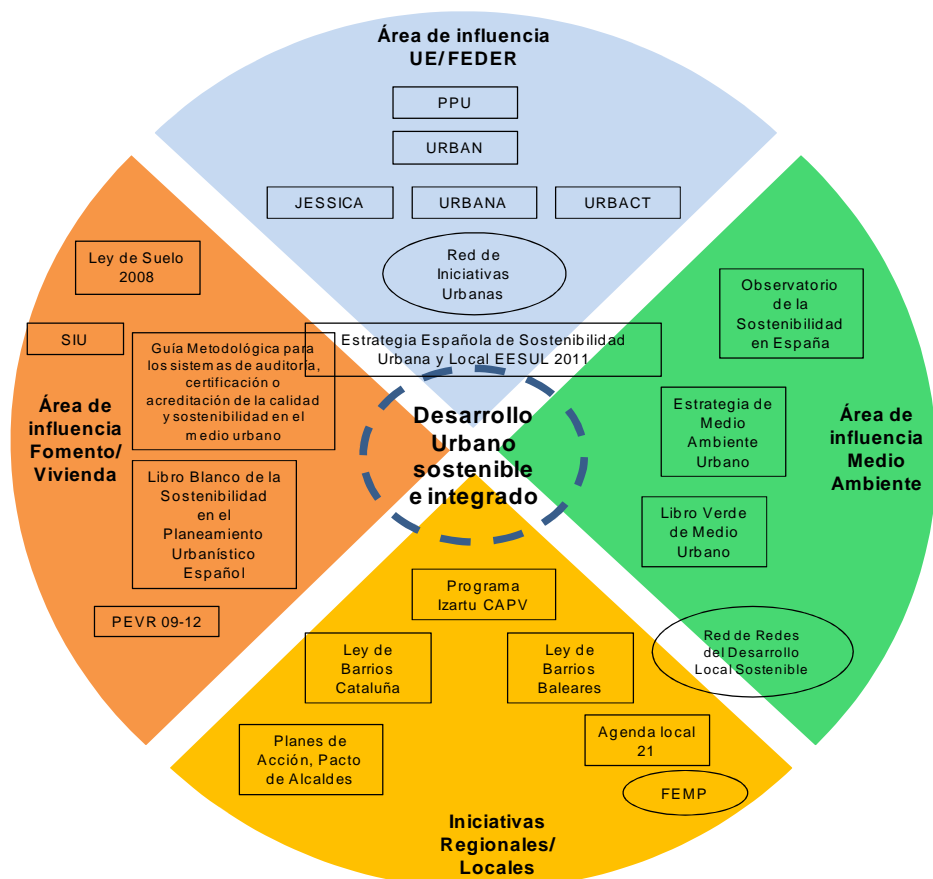
<sup>39</sup> [www.sostenibilidad-es.org](http://www.sostenibilidad-es.org)

<sup>40</sup> [www.eocurbano.es](http://www.eocurbano.es)

<sup>41</sup> [www.femp.es](http://www.femp.es)

A modo de resumen, se puede describir el contexto del desarrollo urbano sostenible en España de la siguiente forma:

### Contexto y evolución del desarrollo urbano sostenible e integrado en España



Fuente: elaboración propia

### 3.3 El desarrollo urbano sostenible

Los principios por un desarrollo urbano en Europa que se han ido definiendo en los documentos de “Urban Aquis”, la Carta de Leipzig, hasta la Declaración de Toledo, subrayan, de igual manera, la importancia de lograr un desarrollo sostenible y de utilizar enfoques integrados. De este modo, los principios generales de un desarrollo urbano sostenible e integrado promovidos en el ámbito de la UE abarcan no solo aspectos de contenidos, sino también estándares para los procesos estratégicos de implementar el desarrollo urbano de una forma sostenible e integrada en los diferentes municipios.

### Elementos clave del desarrollo urbano sostenible<sup>42</sup>

- **Visión y Estrategia:** Desarrollar una visión urbana que vaya más allá de cada proyecto y se integre en el contexto de la ciudad-región (análisis de las zonas seleccionadas; elaboración de la estrategia; definición de los objetivos a medio y largo plazo, y establecimiento de las prioridades, las medidas y los proyectos).
- **Integración:** El enfoque integrado como valor añadido (sólida coordinación horizontal y transsectorial de las medidas de regeneración urbana y de renovación física urbana como principales elementos de un enfoque integrado del desarrollo urbano sostenible, que cubra aspectos relacionados con el desarrollo económico local, la empresa y el empleo, la educación, la formación y la cualificación, la integración social, la cultura, las medidas medioambientales, la movilidad urbana y los espacios públicos de calidad; y una fuerte coordinación vertical a todos los niveles pertinentes, así como coherencia con los objetivos europeos, nacionales y regionales).
- **Financiación:** Financiar e invertir para lograr un efecto duradero; concentrar los recursos y financiar zonas seleccionadas.
- **Partenariado:** Crear sólidas asociaciones locales y regionales (mayor participación de los ciudadanos y los actores locales y regionales, incluido el sector privado; responsabilidades compartidas; organismos de ejecución); nuevos instrumentos de gobernanza, administración y gestión urbana.
- **Aprendizaje:** Aprovechar los conocimientos, intercambiar experiencias y conocimientos (evaluación comparativa, creación de redes).
- **Evaluación:** Hacer un seguimiento de los progresos (evaluaciones ex ante, intermedias y ex post, conjunto de criterios e indicadores).

Los dos conceptos de “sostenibilidad” e “integración” están interrelacionados pero describen generalmente dos caras diferentes de la misma moneda del modelo del desarrollo urbano deseado.

### Definición del Desarrollo Urbano Sostenible e Integrado



Fuente: Elaboración propia

<sup>42</sup> Comisión Europea (2009): Fomentar un desarrollo urbano sostenible en Europa. Logros y oportunidades. Bruselas. Pág. 45.

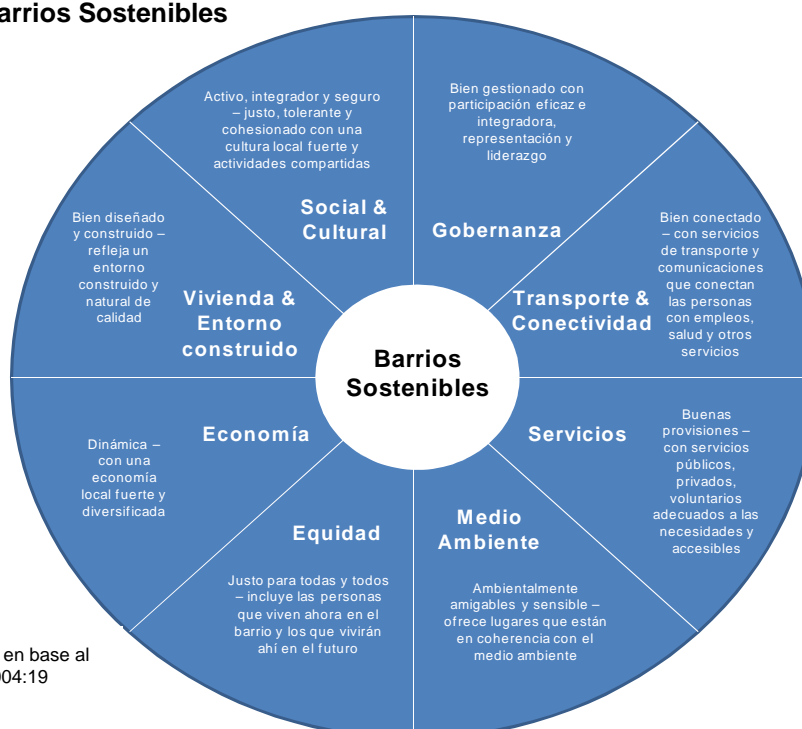
Como se puede observar, el principio del desarrollo urbano integrado se refiere más a temas de planificación y gestión del propio proceso de desarrollo, mientras el carácter sostenible marca los objetivos, temas y ámbitos de actuación del desarrollo urbano. En la práctica, los dos conceptos van de la mano. A continuación se introduce con más detalle el aspecto de sostenibilidad del desarrollo urbano.

Según el concepto de “Comunidades Sostenibles”<sup>43</sup> que marca las características de unas ciudades y barrios sostenibles, son dos los **aspectos centrales** del desarrollo urbano sostenible:

- Se tienen en cuenta las necesidades de todos los residentes actuales, de sus hijos y de los demás residentes futuros del barrio/ciudad. La creación de oportunidades hoy no debe perjudicar las oportunidades de las futuras generaciones ni de otros territorios (urbanos y rurales).
- Con el fin último de mejorar la calidad de vida de los residentes, se deben considerar de forma equilibrada los objetivos del uso eficiente de los recursos, la cohesión social e inclusión así como la prosperidad económica.

Estableciendo la calidad de vida como meta del desarrollo, esto se traduce en ocho campos de actuación entendiendo la gobernanza y la participación ciudadana como un ámbito de realización y desarrollo personal que contribuye no solo a la implementación de otras actividades sino igualmente a la mejora de la calidad de vida en el barrio.

### Objetivos para los Barrios Sostenibles



Fuente: Elaboración propia en base al “Egan Wheel” en ODPM 2004:19

<sup>43</sup> ODPM – Office of the Deputy Prime Minister (2004): The Egan Review. Skills for Sustainable Communities. UK Government. London.



La sostenibilidad en el desarrollo urbano está, además, ligada a los propios objetivos de la estrategia EUROPA 2020 y, más concretamente de la Agenda Territorial 2020, buscando un crecimiento inteligente, sostenible e integrador para todos los territorios europeos.

Las ciudades y zonas urbanas representan cada vez más territorios clave donde se centran muchas veces los activos económicos más competitivos y los cluster de conocimiento más avanzados. Sin embargo, al mismo tiempo se centran en las ciudades también las zonas de mayor desequilibrio social y económico, los espacios de exclusión social y de bolsas de desempleo, la contaminación, barreras físicas, falta de seguridad, deficiencias de servicios y degradación del parque de viviendas, etc.

Asimismo van apareciendo nuevos retos que afectan a todos los territorios pero en mayor medida a las zonas urbanas, como son, por ejemplo<sup>44</sup>,

- el cambio demográfico, unido al creciente envejecimiento y el declive de población a largo plazo,
- la creciente brecha económica y la polarización y exclusión social,
- el creciente consumo de los recursos naturales y del suelo, en concreto, la dispersión urbana (“*urban sprawl*”) y la urbanización del litoral y de espacios de alto valor,
- el calentamiento global y sus consecuencias, que requerirán, por un lado, una importante reestructuración de las bases urbanísticas, arquitectónicas y de transporte, y, por otro lado, requieren medidas de adaptación y mitigación de riesgos medioambientales,
- la pérdida de biodiversidad y la vulnerabilidad del patrimonio natural, paisajístico y cultural.

De este modo, según la *Estrategia Española de Sostenibilidad Urbana y Local (EESUL)*<sup>45</sup>, las ciudades españolas se encuentran actualmente no solo ante los retos tradicionales de la convivencia y de la competitividad por el territorio limitado entre usos residenciales, infraestructuras sociales y de transporte, actividades económicas y zonas verdes y lúdicas. También afrontan retos nuevos.

En este sentido, la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES)<sup>46</sup> identifica quince retos para promover la sostenibilidad de las ciudades, entre los cuales están, por ejemplo:

- Conseguir que el 80% de la población tenga acceso, a menos de 300 metros, a los **equipamientos públicos básicos** (transporte público, centros educativos, recogida selectiva...).
- Reducir un **40% las emisiones de CO2** para 2015.
- Desarrollar actuaciones para fomentar los **desplazamientos en transporte público**, a pie y en bicicleta. a) Alcanzar como mínimo el 80% en movilidad en transporte público, peatonal y en bicicleta. b) Multiplicar por 3 el número de usuarios habituales de bicicleta en las ciudades.

---

<sup>44</sup> Para una descripción en profundidad de los retos que afrontan las ciudades y zonas urbanas, véase, por ejemplo: European Commission (2011): *Cities of tomorrow. Challenges, visions, ways forward*. Report by DG REGIO. October 2011. Brussels.

Ministerio de Medio Ambiente (2007): *Libro Verde de Medio Ambiente Urbano*. TOMO I,II,III. Elaborado por la Agencia de Ecología Urbana de Barcelona. En colaboración con la Red de Redes de Desarrollo Sostenible AL21. [www.sostenibilidad-es.org](http://www.sostenibilidad-es.org)

Ministerio de Vivienda (2011d): *Observatorio de la Vulnerabilidad Urbana*. [www.siu.vivienda.es](http://www.siu.vivienda.es).

<sup>45</sup> Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (2011): **Estrategia Española de Sostenibilidad Urbana y Local (EESUL)**. Gobierno de España. En colaboración con el Ministerio de Fomento. [www.magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es)

<sup>46</sup> Fundación Ecología y Desarrollo (2011): **15 RETOS PARA LA CIUDAD SOSTENIBLE EN 2015**. Propuestas de ECODES para las elecciones municipales de 2011. Zaragoza.



- **Rehabilitar energéticamente** el 10% del parque de vivienda en 2015 y el 50% de edificios públicos rehabilitados con el objetivo “cero emisiones”
- Favorecer la **economía, la producción y el consumo de proximidad**, el comercio, la distribución y el tejido comercial local. a) Creación de al menos, una central de compras en cada ciudad, de iniciativa pública, para que el pequeño comercio pueda acceder a precios interesantes. b) Duplicar el porcentaje de productos locales en el mercado por rama de comercio.
- **Residuos: reducir, reutilizar y reciclar:** No más de 385 Kg por habitante y año.

Al analizar los principales retos de las zonas urbanas, se observa el **carácter diverso e interrelacionado de los problemas actuales y futuros** que implica un número muy alto de grupos sociales (residentes, familias, mayores, niños, trabajadores, empresarios, comerciantes, servicios públicos) y de niveles administrativos (de barrio/distrito, municipal, comarca-área funcional, CCAA, Ministerios, etc.) involucrados.

Esta **complejidad de los retos** urbanos exige, en correspondencia, una solución igualmente diversa e integrada que incluye en el proceso a todos los agentes que quieren o deben aportar a mejorar la calidad de vida urbana de un modo sostenible.

Por eso ve imprescindible abarcar los procesos de desarrollo urbano desde una **perspectiva integrada** y con unos **enfoques de coordinación y participación**.

### 3.4 El enfoque integrado del desarrollo urbano en España

La complejidad y el carácter interrelacionado de los retos y problemas de desarrollo a nivel local requieren el uso de enfoques integrados. La integración en el desarrollo urbano que se promueve desde los Acuerdos del “*Urban Aquis*” y desde la Comisión Europea desde la experiencia URBAN, se refiere especialmente a tres ámbitos:

- La integración dentro de la planificación estratégica y mediante la creación de una visión holística de Barrio o Ciudad como un instrumento de analizar y priorizar los problemas de los ciudadanos/as y encontrar soluciones integradas.
- La coordinación horizontal (integración de diferentes políticas sectoriales) y vertical (integración de diferentes niveles administrativos desde lo local hasta la administración central y UE), llevando a unos enfoques multi-nivel y multi-sectorial para el desarrollo urbano.
- La integración de todos los agentes involucrados en la gestión del proceso a través de unos nuevos modelos de gobernanza que promueven la participación ciudadana y la búsqueda de consenso local.

En España existe menos cultura que en otros países europeos de entender el desarrollo urbano como un proceso de enfoque integrado<sup>47</sup>. De este modo, mientras en varios países europeos existen desde muchos años programas nacionales o regionales para promover iniciativas locales de desarrollo urbano integrado<sup>48</sup> (Programa *City Challenge* en Reino Unido, *Soziale Stadt* en Alemania, *Contract de Ville* en Francia o el *Kvarterloft* de Dinamarca, etc.), en España, las iniciativas integradas se concentran en las experiencias de los programas europeos UPP y URBAN, así como a iniciativas autonómicas como el Programa Izartu en el País Vasco o los proyectos de la Ley de Barrios en Cataluña e Islas Baleares.

Sin embargo, de modo general existe una falta de experiencia en aplicar enfoques integrados afecta al desarrollo urbano en España a varios niveles:

- a) existe poca cultura de colaboración entre los diferentes niveles administrativos (central-regional-municipal).
- b) aunque existe la práctica de coordinar las políticas sectoriales a nivel local (urbanismo, social, empleo, economía, medio ambiente), aparecen nuevos retos que requieren la coordinación extendida hacia otras áreas hasta ahora poco integrados y que a veces ni siquiera son competencias locales (transporte, energía, vivienda, riesgos ambientales).
- c) hasta hace algunos años existían pocos ejemplos de planificación estratégica a largo plazo y de crear visiones holísticas para barrios y urbes. Con los procesos de Agenda Local 21 que han tenido una acogida muy extendida en los municipios de España, se han introducido procesos de este tipo que favorecen hoy día el apoyo al desarrollo urbano integrado.
- d) no existen experiencias en modelos de gobernanza basados en la participación ciudadana para el desarrollo urbano. Esta falta de costumbre se percibe tanto en la administración municipal y local, como en la propia ciudadanía. También en este campo, las Agendas Locales 21 han sido un paso adelante y han supuesto la creación de capacidades locales.

A partir de este breve examen, se pueden identificar como los principales retos para los proyectos de desarrollo urbano desde una perspectiva integrada:

- La integración y la búsqueda del **equilibrio entre diversas prioridades** de actuación, especialmente:
  - urbanísticos, arquitectónicos y de vivienda,
  - económicos, productivos y de empleo,
  - sociales, culturales y de inclusión.
  - ambientales y paisajísticos,
  - uso y gestión de residuos y energía (incluye generación de energía, distribución, uso eficiente y sistemas de movilidad y transporte).

---

<sup>47</sup> Instituto Universitario de Urbanística. Universidad de Valladolid (2010): Regeneración Urbana Integrada en Europa. Documento de Síntesis. Por encargo de la Dirección General de Suelo y Políticas Urbanas del Ministerio de Vivienda de España.

<sup>48</sup> Polish EU Presidency (2011): Background Report on the urban dimension of the Cohesion Policy post 2013. Report prepared by Pawel Swianiewicz, Rob Atkinson, Anna Baucz with assistance of the European Union.

En este sentido, no es solo la priorización entre estos aspectos, sino la auténtica integración de los enfoques de actuación, basándose en la realidad que las acciones urbanas siempre tienen al mismo tiempo consecuencias e impactos sociales, económicos, energéticos y ambientales.

- El reto de lograr la **integración horizontal** con otras iniciativas y efectos de aprendizaje que evitan que cada proyecto tenga que cometer los mismos errores hasta encontrar la solución: a través de actividades de intercambio, diálogo y aprendizaje.
- Garantizar la **gestión compartida e integrada**, facilitando una gestión eficaz y coordinada, tanto entre los diferentes niveles institucionales (local, municipal, regional, estatal, y con fondos FEDER, incluso europeo), como entre las diferentes políticas sectoriales (vivienda, medio ambiente, energía, social y de empleo).
- Facilitar **modelos de gobernanza con la participación** de los sectores privados de base y el sector público. Lograr la participación pública, la involucración de la población residente y el empoderamiento por parte de la población residente.
- Lograr la **continuidad** del enfoque y la **sostenibilidad** en el tiempo, especialmente tras la fase de financiación pública.
- Lograr un nivel alto de eficacia y eficiencia. Lograr los impactos inicialmente previstos. **Herramientas de seguimiento y evaluación** la necesidad de contar con observatorios urbanos integrados.

En este sentido se quieren presentar algunas cuestiones que deben ser contestadas si se busca promover un uso más general del enfoque integrado al desarrollo urbano en España<sup>49</sup>:

- ¿Quién puede liderar, a nivel central la promoción al desarrollo urbano sostenible e integrado, coordinando los instrumentos de apoyo existentes y ofreciendo un apoyo a las entidades locales?
- ¿Cómo puede ser el marco de coordinación entre el nivel central y las Comunidades Autónomas en actuaciones de regeneración urbana integrada?
- ¿Cómo se pueden integrar de manera eficaz las diferentes tradiciones y experiencias del desarrollo sostenible, de la regeneración urbana, de la inclusión social local?
- ¿Cómo se pueden generar procesos de intercambio, diálogo y aprendizaje entre los municipios españoles acerca del desarrollo urbano integrado, promoviendo especialmente capacidades para la planificación y gestión integrada, modelos de gobernanza e instrumentos de seguimiento y evaluación?

---

49 Elaboración propia en base a SEPES (2011): Modelos de gestión de la regeneración urbana. Informe realizado por Ángel Aparicio Mourelo y Roberta di Nanni. SEPES. Entidad Estatal de Suelo. España. Madrid. pp. 153-154.

## 3.5 El papel del FEDER en promover el desarrollo urbano integrado en España

En España ha sido muy importante el papel del FEDER y de la Comisión Europea en promover el enfoque del desarrollo urbano integrado y sostenible, centrandolo en los barrios más desfavorecidos. Especialmente, los programas PPU (Proyectos Piloto Urbano) y URBAN han constituido un importante avance en la actuación integrada y multi-sectorial a nivel local y urbano durante la década de los 1990 y hasta el año 2006.

Para el periodo de programación de los fondos europeos 2007-2013 se incorpora el apoyo al desarrollo urbano sostenible en línea con el Art. 8 del Reglamento del FEDER como una actividad dentro del Marco Estratégico Nacional de Referencia y los Programas Operativos Regionales dentro del Eje 5. Desarrollo sostenible local y urbano (Eje 4 en los PO de las regiones del objetivo competitividad regional y empleo).

Adaptado a la dimensión de los municipios españoles y como marco común de las iniciativas locales, se creó en 2007 el Programa URBANA<sup>50</sup>, destinada a los municipios con una población de más de 50.000 habitantes y capitales de provincia, así como un programa de “Otros proyectos de desarrollo urbano sostenible”<sup>51</sup> dirigido a Ayuntamientos de población comprendida entre 20.000 y 50.000 habitantes y Diputaciones Provinciales. De este modo, numerosos municipios de España se han beneficiado de estas iniciativas apoyados por el FEDER entre 1990-2013. Se puede apreciar el salto cuantitativo entre los proyectos de programas europeos y las actuales iniciativas de URBANA y otros proyectos gestionados directamente por las Autoridades españolas:

PPU (1990-1993)	4 proyectos
PPU (1994-1997)	4 proyectos
URBAN (1994-1999)	19 proyectos
URBAN (1997-1999)	12 proyectos
URBAN II (2000-2006)	10 proyectos
URBANA (2007-2013)	46 proyectos
Otros proyectos (2007-2013)	137 proyectos

En el período 2007-2013 han participado o participan unas 30 ciudades españolas en proyectos y redes URBACT, el programa para el intercambio y el networking para el desarrollo urbano dentro de la Unión Europea<sup>52</sup>. Asimismo hay numerosos municipios españoles que participan en programas de

<sup>50</sup> Autoridad Responsable: Subdirección General del FEDER en la DG de Fondos Comunitarios, MINHAP.

<sup>51</sup> Autoridad Responsable: Subdirección General de Cooperación Económica Local. MINHAP.

<sup>52</sup> Estas ciudades son: Orense, Santiago de Compostela, Avilés, Gijón, Santurtzi, Barakaldo, Legazpi, Bilbao, Vitoria-Gasteiz, Zaragoza, Manresa, Igualada, Barcelona, L'Hospitalet de Llobregat, Girona, Valencia, Alicante, Castellón, Alzira, Xativa, Torrent, Enguera, Yecla, Albacete, Ciudad Real, Madrid, Sevilla, Tomares, Málaga, Almería, Santa Cruz de Tenerife, además del Gob. Regional de Cataluña. (Fuente: [www.urbact.eu](http://www.urbact.eu)).

cooperación transfronteriza (INTERREG IVA), transnacional (INTERREG IVB) y europea (INTERREG IVC), aunque en estos casos los proyectos no se centran siempre en el desarrollo local y urbano sino pueden abarcar diferentes temas de desarrollo.

Asimismo, España se beneficia del nuevo instrumento financiero para el desarrollo urbano, JESSICA, que fue creado por la Comisión Europea en cooperación con el Banco Europeo de Inversiones en el 2007. En este marco, se estudió la creación de Fondos Regionales para el Desarrollo Urbano en las Comunidades de Andalucía y Castilla-La Mancha. Hasta la fecha se han creado dos Fondos de Desarrollo Urbano en Andalucía y un Fondo de Desarrollo Urbano temático para la “*Mejora de la eficiencia energética y el uso de energías renovables en el medio urbano*” para las regiones actuales del objetivo de convergencia (y phasing in/out)<sup>53</sup>.

#### **Caso Práctico: JESSICA en Andalucía**

JESSICA es una iniciativa conjunta de la Comisión Europea (CE), el Banco Europeo de Inversiones (BEI) y el Banco de Desarrollo del Consejo de Europa (CEB), creada para proporcionar apoyo financiero a proyectos de regeneración o desarrollo urbano que estén incluidos en un plan integrado urbano. La Junta de Andalucía ha destinado **85,7 millones de euros para crear el Fondo de Cartera JESSICA Andalucía (FCJA)**, cuya gestión ha encomendado al BEI. Este importe está cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) de la Unión Europea en un 70 % con cargo al Programa Operativo FEDER de Andalucía 2007-2013. El FCJA ha reinvertido estos recursos en **dos Fondos de Desarrollo Urbano (FDUs)**, que serán gestionados respectivamente por BBVA y Ahorro Corporación. Se trata del FDU BBVA JESSICA ANDALUCÍA y el FDU AHORRO CORPORACIÓN JESSICA ANDALUCÍA. La solicitud de los fondos provenientes de la Iniciativa JESSICA se realizará directamente ante los Fondos de Desarrollo Urbano (FDU). Es decir, en las ventanillas abiertas a tal efecto por las dos entidades financieras que han resultado adjudicatarias de dichos fondos:

1) FDU BBVA JESSICA Andalucía: Este FDU ha sido constituido como un bloque separado de recursos en el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (BBVA) que, además de canalizar los fondos JESSICA, aporta también recursos adicionales proyecto a proyecto. El producto que ofrece esta entidad es préstamos a largo plazo.

2) FDU AC JESSICA ANDALUCÍA S.A. Este FDU ha sido constituido como una sociedad de nueva creación perteneciente al grupo Ahorro Corporación (AC) expresamente para la gestión de los Fondos de JESSICA Andalucía. Los productos financieros ofrecidos por esta entidad son: participaciones de capital, préstamos participativos y otras fórmulas de quasi capital, y, en menor medida, préstamos a largo plazo.

La iniciativa JESSICA está dirigida a cualquier promotor bien sea público, privado o mixto, que desee acometer un proyecto en el ámbito urbano que cumpla con los requisitos necesarios de JESSICA. Los proyectos deberán cumplir los siguientes requisitos básicos:

- Ser un proyecto de renovación o de desarrollo urbano.
- Debe estar incluido en un plan integrado de desarrollo urbano sostenible.
- La inversión propuesta deberá generar ingresos.

Fuente: <http://www.juntadeandalucia.es/economiainnovacionyciencia/fondoseuropeosenandalucia/jessica.php>

En las páginas siguientes se presenta el reparto de los proyectos de desarrollo urbano integrado de tipo URBAN en las diferentes convocatorias:

<sup>53</sup> Después de realizar un Estudio de Viabilidad para el instrumento JESSICA en Castilla-La Mancha y analizar su posible puesta en marcha durante los años 2010/2011, la Autoridad Regional decidió no ponerlo en marcha. Esta decisión puede estar relacionada con el cambio en el Gobierno Regional después de las elecciones en 2011, y/o con los problemas financieros agudos en la Comunidad Autónoma derivados de la crisis en España.

**Proyectos de Desarrollo Urbano Integrados apoyados por el FEDER en España 1990-2012**

CCAA	UPP 1990-1993 – FASE I	UPP 1997-1999 – FASE 2	URBAN I 1994-1999	URBAN II 2000-2006	URBANA 2007-2013
Andalucía		<ul style="list-style-type: none"> <li>Granada – Centro histórico El Albaicín</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cádiz. Plan integrado de Actuación en los barrios del Pópulo y Santa María.</li> <li>Huelva. Proyecto Huelva Acción.</li> <li>Málaga. Actuación en el Casco Histórico.</li> <li>Sevilla. Actuación en el Casco Antiguo (San Luis-Alameda).</li> <li>Córdoba. Proyecto URBAN Ribera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaén. Casco Histórico.</li> <li>Granada. Casco Histórico, Sacromonte, Albaicín.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>URBAN Sur Córdoba</li> <li>Casco Histórico de Alcalá de Guadaíra</li> <li>Barrio de la Villa Vélez-Málaga</li> <li>Jerez - Zona Sur</li> <li>Ayuntamiento de Linares (Jaén)</li> <li>URBANA Cádiz</li> <li>Casco Histórico de Almería</li> <li>Proyecto URBAN Polígono Sur Sevilla</li> <li>Iniciativa Urbana De Málaga. Arrabales Y Carreteras</li> <li>URBAN Motril</li> <li>Plan URBAN III Jaén</li> </ul>
Aragón			<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaragoza. Rehabilitación Integral del barrio Magdalena-Tenerías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teruel. Urban Teruel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>URBAN Huesca</li> </ul>
Asturias			<ul style="list-style-type: none"> <li>Langreo. Corredor del Nalón.</li> <li>Avilés-Corvera. Las Ciudades del Acero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gijón. Zona Oeste de Gijón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>URBANA Oviedo</li> </ul>
Baleares			<ul style="list-style-type: none"> <li>Palma de Mallorca. El Temple.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>URBANA Palma – Camp Redó</li> </ul>
Canarias		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gran Canaria – Guinguada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las Palmas de Gran Canaria (REGIS).</li> <li>Santa Cruz de Tenerife (REGIS).</li> <li>Telde. Recuperación Valle de Jinamar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>San Cristóbal de la Laguna. URBAN La Cuesta-Taco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>URBAN La Orilla</li> <li>Estrategia Local y Urbana Arona</li> </ul>
Cantabria			<ul style="list-style-type: none"> <li>Santander. Iniciativa URBAN II.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativa URBANA Torrelavega – Barrio La Inmobiliaria</li> </ul>
Castilla-La Mancha			<ul style="list-style-type: none"> <li>Toledo. Barrio de Santa María Benquerencia.</li> <li>Albacete. Corrigiendo Desigualdades.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>URBANITAS Albacete</li> <li>URBANA Barrio de San Antón – Cuenca</li> <li>Estrategia Desarrollo Local y Urbano Talavera de la Reina</li> </ul>
Castilla y León	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valladolid – Palacio Santa Cruz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>León – Building León Old Centre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salamanca. Actuación Integral en el Casco Antiguo.</li> <li>Valladolid. Barrio España-San Pedro Regalado.</li> <li>León. Barrio Ferroviario.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Burgos Centro Histórico</li> <li>Regeneración Urbana, Económica y Social de Los Barrios del Cristo y de Ave María - Palencia</li> </ul>
Cataluña	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pobla de Lillet –</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Badalona. Serra d'en MENA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sant Adrià del Besós. Barrio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barcelona – URBANA Trinitat Nova</li> </ul>

CCAA	UPP 1990-1993 – FASE I	UPP 1997-1999 – FASE 2	URBAN I 1994-1999	URBAN II 2000-2006	URBANA 2007-2013
	Rehabilitación Clot de Moro		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sabadell. Rehabilitación del Área Central.</li> <li>Santa Coloma de Gramanet. Intervención en una zona urbana de Santa Coloma.</li> </ul>	de la Mina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Hospitalet de Llobregat – Barrio Gornal</li> <li>Cerdanyola del Vallés – Barrios del Riu Sec Entre La Antigua Fábrica Uralia y La Estación Renfe</li> <li>Santa Coloma de Gramanet – Intervención Integral De La Serra D'en Mena</li> </ul>
<b>Com. Valenciana</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Valencia. Barrio Velluters.</li> <li>Castellón. Proyecto URBAN Castellón.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Alicante – Barrios Zona Norte</li> <li>Torrent - Iniciativa Urbana del Barrio del Xenillet</li> <li>Gandia – URBAN Ciudad de Gandia</li> </ul>
<b>Extremadura</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Badajoz. Proyecto Plaza Alta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cáceres. Proyecto Calerizo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>URBANA Mérida</li> </ul>
<b>Galicia</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>La Coruña. Actuación en el Barrio Sudeste.</li> <li>Vigo. Proyecto Casco Velho.</li> <li>Pontevedra. Rehabilitación del Casco Histórico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orense. Proyecto Ágora: Casco histórico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativa URBANA Lugo</li> <li>A Coruña – Proyecto Urbana de Agra do Orzán</li> <li>Santiago de Compostela – URBANA Norte</li> <li>Ferrol – Ciudad Marítima de Ferrol</li> </ul>
<b>Madrid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Madrid – Zona Sudeste</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Madrid. El Centro Histórico de Madrid.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Leganés – Barrio de la Fortuna</li> <li>Alcobendas – Distrito Centro</li> <li>Madrid – URBAN Distrito Villaverde</li> <li>Coslada – URBAN Barrio de la Estación</li> <li>Getafe – Barrio de la Alhóndiga</li> </ul>
<b>Murcia</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartagena. Revitalización del Casco Histórico.</li> <li>Murcia. Proyecto de Rehabilitación y desarrollo de Barriomar.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorca – Barrios altos de Lorca</li> <li>Murcia – URBA, Barrio del Espiritu Santo</li> </ul>
<b>Navarra</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Pamplona. Centro Histórico-Rochapea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pamplona –Distrito La Milagrosa</li> </ul>
<b>País Vasco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilbao – Puerta Abierta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilbao – Otxarkoaga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barakaldo. Proyecto Galindo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>San Sebastián-Pasajes. Bahía de Pasaia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vitoria-Gasteiz – Reactivación Casco Medieval</li> </ul>
<b>La Rioja</b>					<ul style="list-style-type: none"> <li>Logroño – Casco Antiguo Para El Siglo XXI</li> </ul>
<b>Ceuta</b>					<ul style="list-style-type: none"> <li>Barriada Príncipe Alfonso (Ceuta)</li> </ul>
<b>Melilla</b>					<ul style="list-style-type: none"> <li>URBANA Melilla</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de DG REGIO y RIU/Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.



Para crear un base común de las ciudades con experiencias de tipo URBAN y URBANA y con el fin de ampliar la colaboración entre agentes, tanto públicos como privados, se ha creado la **Red de Iniciativas Urbanas**<sup>54</sup>, una red sectorial creada como respuesta a los requerimientos del FEDER en el periodo 2007-2013, que reúne las iniciativas de desarrollo urbano con apoyo del FEDER en España.

**RIU** Portal de la **Red de Iniciativas Urbanas**  
FEDER Fondo Europeo de Desarrollo Regional  
*una manera de hacer Europa*

Inicio | Área Privada

Español | Català | Euskara | Galego | English | Français

**Red de Iniciativas Urbanas**

- Inicio
- Principales Objetivos
- Composición
- Fondos Europeos y Desarrollo Urbano
- Área Privada

**Periodo 2007-2013**

- Introducción
- Las Iniciativas Urbanas
- Otros proyectos de desarrollo local y urbano

**Periodos Anteriores**

- Introducción

**Otros proyectos**

- Proyectos LIFE+ (financiación comunitaria)

**Noticias y enlaces**

- Noticias
- Enlaces

**Periodo 2007-2013. Introducción**

El desarrollo local y urbano se configura como un eje principal de la programación del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) durante el periodo 2007-2013, siguiendo las directrices comunitarias en materia de política de cohesión, en las que las ciudades y áreas urbanas cobran una especial relevancia, y se estimula la aplicación de un enfoque integrado a través de actuaciones que no sólo deben favorecer el crecimiento y el empleo, sino también perseguir objetivos sociales y medioambientales.

La existencia de este eje de desarrollo local y urbano también viene justificada por el aumento de la concentración de la población en zonas urbanas, de forma que es crucial, no solo en España, sino en todo el territorio europeo, atender a las necesidades que surgen como consecuencia de esta realidad demográfica, y a las necesidades de sostenibilidad urbana si se quiere alcanzar un desarrollo sostenible global y que las ciudades sigan siendo verdaderos motores de crecimiento.

Ante la diversidad de problemas a los que se enfrentan las ciudades, los objetivos que se pretenden alcanzar son los de elevar la competitividad y lograr un desarrollo más equilibrado entre las zonas urbanas económicamente más fuertes y el resto de la red urbana a través de acciones que combinen el desarrollo económico, el fomento del empleo en condiciones de igualdad entre mujeres y hombres, la inclusión social, y la recuperación y preservación del medioambiente urbano, como: fomentar la iniciativa empresarial, el empleo local y el desarrollo comunitario; rehabilitar el entorno físico, reurbanizando antiguos solares industriales, y conservando y desarrollando el patrimonio histórico y cultural y reforzar la cohesión social, promoviendo la integración social, cultural y económica.

El enfoque de partida es reforzar la estrategia de desarrollo local y urbano, a través de actuaciones integradas que traten de responder a los retos específicos de las ciudades españolas, para ello se distinguen diversas actuaciones diferenciadas en función del tamaño de los municipios.

**Municipios de mayor tamaño:** Con el fin de dar continuidad a la provechosa experiencia obtenida por el desarrollo de la Iniciativa Comunitaria URBAN y los Proyectos Pilotos Urbanos desde el año 1994 se creó la nueva **Iniciativa Urbana**, destinada a los municipios con una población de más de 50.000 habitantes y capitales de provincia que no alcancen dicha cifra de población. El objetivo es la puesta en marcha de estrategias innovadoras de regeneración urbana que, mediante un enfoque integrado que contemple los aspectos sociales, económicos y medioambientales, favorezcan un desarrollo urbano sostenible de acuerdo a los principios y orientaciones estratégicas de las políticas comunitarias. Tras dos convocatorias, fueron aprobadas, con la asistencia de una comisión mixta de valoración, y se encuentran actualmente en desarrollo 46 Iniciativas Urbanas.

Fuente: <http://www.rediniciativasurbanas.es/>

La Red cuenta con una Presidencia compartida entre el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (Dirección General de Fondos Comunitarios) y el Ministerio de Fomento (Dirección General de Arquitectura, Vivienda y Suelo). El Secretariado Permanente de la Red reside en la Subdirección General de Política de Suelo del Ministerio de Fomento.

Participan, además, con carácter permanente el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), las Comunidades Autónomas, la Comisión Europea y representantes de la Administración Local.

La Red se entiende como un instrumento formal de puesta en red de los diferentes organismos e instituciones que promueven el desarrollo urbano sostenible en España. Debido a la falta de cultura de cooperación y de integración de los diferentes enfoques sectoriales (vivienda, desarrollo regional, medio ambiente), la red todavía no ha encontrado una dinámica de trabajo que facilite el networking o

<sup>54</sup> [www.rediniciativasurbanas.es](http://www.rediniciativasurbanas.es)



la colaboración más allá del apoyo formal coordinado a las ciudades URBANA y con proyectos de desarrollo local y urbano dentro de los Programas Operativos 2007-2013 con el apoyo del FEDER.

Se estima que la Red de Iniciativas Urbanas tiene un amplio potencial de establecer en el futuro intercambios de experiencias y actividades de networking y aprendizaje entre todas las ciudades con experiencia o interés en el desarrollo urbano sostenible en España.

### 3.6 Análisis DAFO del desarrollo urbano sostenible en España

En los anteriores capítulos se ha dibujado el contexto del desarrollo urbano sostenible en España, promovido especialmente por el FEDER y los avances a nivel europeo. Este supone el contexto en el cual se desarrollan los proyectos de tipo URBAN en los municipios de España.

Teniendo en cuenta, de este modo, el contexto institucional y de políticas en España y el marco de actuación de los fondos europeos en España, se pueden identificar los siguientes aspectos para el análisis DAFO:

#### Fortalezas

- Compromiso político a alto nivel apoyando el desarrollo urbano sostenible e integrado, demostrado en la *Declaración de Toledo* (2010).
- Interés en el tema del desarrollo urbano sostenible por varios Ministerios (Fomento, Medioambiente, Hacienda y Administraciones Públicas).
- Marco estratégico que marca las políticas a favor del desarrollo urbano sostenible favorable con el documento clave de la “Estrategia Española de Sostenibilidad Urbana y Local - EESUL” de 2011.
- Experiencia con actuaciones de desarrollo urbano en barrios degradados (Planes de Vivienda, ARI, etc.).
- Experiencia de muchos años (desde 1989) en proyectos piloto urbanos y proyectos URBAN, aplicando los enfoques de un desarrollo urbano sostenible.
- Ejemplos de políticas regionales a nivel de CCAA replicando el enfoque de desarrollo urbano sostenible integrado (Ley de Barrios, IZARTU).
- Redes y políticas de apoyo al medio ambiente urbano, un gran número de iniciativas locales de Agenda Local 21, Pactos de Alcalde, etc. (es decir, existe un interés en la base por el desarrollo).
- Con la Red de Iniciativas Urbanas, creada en 2008, se dispone de una herramienta para fomentar el networking, el intercambio de buenas y malas prácticas y el aprendizaje.

### Debilidades

- A nivel central falta de un organismo responsable para promover el desarrollo urbano sostenible e integrado como un tema prioritario. Existen varias iniciativas y perspectivas (perspectiva urbanismo/vivienda, ambiental, FEDER) lo que distorsiona el concepto y el apoyo político.
- Poca integración de políticas para un desarrollo urbano sostenible a nivel central, lo que dificulta la integración a nivel regional (cada CCAA lo organiza a su manera) y a nivel local, al no disponer de ejemplos de integración.
- Debido a la crisis económica-financiera se aprecia una reducción generalizada de medios dedicados al tema del desarrollo urbano sostenible, tanto en el Ministerio de Vivienda (que fue convertido en Secretaría de Estado con la correspondiente reducción de personal y recursos), como en el Ministerio de Medioambiente que fue integrado en otro Ministerio.
- Prácticamente ningún aprovechamiento (difusión, buenas prácticas, lecciones) de los casos exitosos de proyectos piloto de desarrollo urbano sostenible (PPU, URBAN, URBANA), más allá de los límites municipales de cada caso.
- La Red de Iniciativas Urbanas no ha desarrollado todavía todo su potencial de crear un foro abierto para el intercambio de experiencias.
- Insuficiente integración de temas innovadores y temas prioritarios de la Europa 2020 en las estrategias de desarrollo urbano sostenible (TIC, energía, I+D, economía creativa).
- Pocos proyectos que buscan soluciones integradas innovadoras para resolver problemas urbanos (uso de TIC en sistemas de energía, residuos, transporte, educación, salud, turismo, etc.).
- Difícil arranque del instrumento financiero JESSICA de modo que todavía no está del todo operativo para apoyar proyectos en España.

### Oportunidades

- La crisis del sector inmobiliario y del modelo extensivo del uso del suelo supone una oportunidad para la regeneración de los barrios existentes y de un desarrollo urbano compacto y sostenible. Además, la regeneración de zonas urbanas ofrece una oportunidad de actividad para el sector de la construcción.
- En el Marco Estratégico Común para 2014-2020 se apoyará el desarrollo urbano sostenible de diferentes formas. Se mantiene el objetivo del desarrollo urbano sostenible en los Reglamentos del FEDER para el nuevo período 2014-2020 (Artículo 7) y se apoyarán acciones innovadoras urbanas en el nuevo período (Artículo 9).
- En los nuevos reglamentos se propondrá que al menos un 5% de los fondos en los Programas del FEDER debe ser asignado a proyectos de desarrollo urbano integrado lo que aumenta la capacidad de actuación en este ámbito significativamente.
- También el FSE y la Cooperación Territorial apoyarán expresamente el desarrollo urbano sostenible en el periodo 2014-2020.

- En el marco de las Inversiones Territoriales Integradas (ITI) se dará la oportunidad de promover acciones integradas con el apoyo de diferentes fondos (FEDER, FSE, públicos, privados) y de aumentar el grado de integración de las medidas.
- También se dará un apoyo reforzado al networking entre ciudades con proyectos de desarrollo urbano sostenible (Reglamentos FEDER Artículo 8).
- Existen posibilidades de crear sinergias entre proyectos tipo URBAN y otros proyectos piloto e innovadores a nivel local dentro de los marcos de apoyo del FEDER (INTERREG, Energía Inteligente Europa, FP7, Pacto de los Alcaldes, etc.).
- En el 2014-2020 se espera que estén más accesibles los Fondos de Desarrollo Urbano en España (nacional y en Andalucía) dentro del instrumento financiero JESSICA para acciones del desarrollo urbano integrado.
- Los nuevos retos del cambio climático y las oportunidades de empleo que residen en los sectores “verdes” (energía, movilidad, servicios) y en la economía creativa pueden generar nuevas necesidades de un desarrollo urbano integrado y sostenible.
- Experiencias y metodologías existentes para la solución de problemas urbanos de forma integrada, desarrolladas en el contexto de proyectos INTERREG, Energía Inteligente, Pacto de Alcaldes, Capital Europea Verde, Agenda Digital Verde, Foro CIVITAS, etc.

#### **Amenazas**

- La EESUL como estrategia nacional integradora todavía no ha sido aprobada por parte del Gobierno Central actual, por lo que existe el peligro de haber generado un documento sin valor formal y sin compromiso real.
- No existen incentivos a nivel estatal de llevar a cabo un desarrollo urbano sostenible integrado basado en la innovación y en las nuevas tecnologías.
- La crisis económica y financiera supone, tanto para los municipios como para el sector privado, una importante barrera de asumir inversiones dentro del desarrollo urbano sostenible.
- La pérdida de población en las ciudades y barrios se acentúan con la crisis y la creciente emigración, afectando especialmente a jóvenes y personas con educación superior.

Con estos resultados del análisis DAFO, se ha enmarcado las actuaciones del desarrollo urbano sostenible en España que serán presentadas en el siguiente capítulo.

## 4/ DESARROLLO URBANO SOSTENIBLE APOYADO POR EL FEDER EN ESPAÑA – BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES A APRENDER

Para obtener información detallada y cualitativa acerca de los proyectos de desarrollo urbano sostenible en España, se han analizado 10 casos de estudio de proyectos de la Iniciativa Comunitaria URBAN (2000-2006) y de la Iniciativa URBANA (2007-2013). En cada caso se ha llevado a cabo una revisión documental de base, una visita a la zona del proyecto y entrevistas presenciales a los responsables del proyecto, técnicos, políticos, beneficiarios, etc. así como un análisis desde la perspectiva de los temas del estudio.

Los casos que se han estudiado están repartidos por siete Comunidades Autónomas y reflejan la diversidad de los proyectos existentes en España, incluyendo ejemplos de proyectos en centros históricos, en barrios periféricos, en zonas urbanas céntricas o poco accesibles, etc.

### Mapa de proyectos URBAN/URBANA analizados



Fuente: Elaboración propia

Lo que une a los proyectos estudiados son sus características demográficas y socioeconómicas adversas, muchas veces combinado con una necesidad de rehabilitación urbanística o física.

Se han revisado tres proyectos URBAN II (2000-2006) de Pamplona, Teruel y Gijón. En este caso, se han podido tener en cuenta los resultados finales y los impactos a medio y largo plazo, lo que ha enriquecido el análisis. Por otro lado, se han analizado 7 proyectos de la Iniciativa URBANA 2007-2013 de Córdoba, Palencia, Lugo, Cádiz, Mérida, Oviedo y Pamplona. En este caso, los aspectos de planificación, gestión e implementación han estado en el centro del estudio al no poder contar todavía no la totalidad de los resultados.


Un mención especial merecen los casos de Pamplona, Cádiz y Córdoba, dado que en estas ciudades cuentan con experiencias tanto de proyectos URBAN (94-99 o del período 00-06) como de proyectos Iniciativas URBANA actuales. En el caso de Pamplona se ha optado por presentar las dos experiencias. En el caso de Cádiz y Córdoba, el reconocimiento de la experiencia acumulada ha sido integrado en el estudio del caso actual.


A continuación se representan brevemente los casos analizados. Los informes de análisis completos de cada caso se encuentran en un documento anexo a este informe intermedio.

<b>Título Proyecto:</b>	URBAN II Pamplona
<b>Municipalidad:</b>	Pamplona
<b>Periodo FEDER:</b>	2000-2006
<b>Provincia, CCAA:</b>	Pamplona, Navarra
<b>Objetivo FEDER:</b>	Competitividad y empleo (entonces Objetivo 2)
<b>Coste Subvencionable:</b>	23.185.252 EUR
<b>Ayuda FEDER:</b>	11.592.626 EUR (max. 50%)
<b>Otra financiación</b>	Ayuntamiento de Pamplona: 11.592.626 EUR
<b>Área URBAN:</b>	Centro Histórico y el barrio de la Rochapea
<b>Líneas de Actuación:</b>	Prioridad 1. Utilización mixta y reurbanización de terrenos abandonados. Prioridad 2: Empresariado y pactos en favor del empleo. Prioridad 3: Integración de marginados y acceso a los servicios básicos. Prioridad 4: Integración de transporte público y comunicaciones. Prioridad 5: Reducción y tratamiento de residuos, gestión eficiente del agua y reducción del ruido; Reducción del consumo de energía a base de hidrocarburos. Prioridad 6: Desarrollo del potencial de las tecnologías de la sociedad de la información. Prioridad 7: Evaluación, gestión y seguimiento. Mejoras en el Gobierno Urbano.
<b>Página Web:</b>	<a href="http://www.pamplona.net/urbanpamplona/web/intro.htm">http://www.pamplona.net/urbanpamplona/web/intro.htm</a>


<b>Título Proyecto:</b>	URBAN II. Zona Oeste de Gijón
<b>Municipalidad:</b>	Gijón
<b>Periodo FEDER:</b>	2000-2006
<b>Provincia, CCAA:</b>	Principado de Asturias
<b>Objetivo FEDER:</b>	2000-2006: Objetivo 1 2007-2013: Phasing-Out
<b>Coste Subvencionable:</b>	14.211.628 EUR
<b>Ayuda FEDER:</b>	10.658.719 EUR (max. 75%)
<b>Otra financiación</b>	Ayuntamiento de Gijón: 3.486.244 EUR Administración General del Estado: 66.665 EUR (Asistencia Técnica)
<b>Área URBAN:</b>	Barrios Jove, Tremañes, La Calzada, El Natahoyo. Distrito 4: Secciones 1,2,3 and 9; Distrito 5: Secciones 1-9; 14-17 and 21
<b>Líneas y Actuaciones:</b>	1. Utilización mixta y reurbanización de terrenos abandonados. 2. Empresariado y pactos a favor del empleo.

<b>Página Web:</b>	<p>3. Integración de marginados y acceso a los servicios básicos. 5. Reducción y tratamiento de residuos; gestión eficiente del agua y reducción del ruido; reducción del consumo de energía a base de hidrocarburos. 6. Desarrollo del potencial de las tecnologías de la sociedad de la información 7. Evaluación, gestión y seguimiento. Mejoras en el Gobierno Urbano.</p> <p><a href="http://www.gijon.eu/Contenido.aspx?id=9042&amp;leng=es">http://www.gijon.eu/Contenido.aspx?id=9042&amp;leng=es</a> (archivada)</p>
--------------------	---


<b>Título Proyecto:</b>	URBAN Teruel	
<b>Municipalidad:</b>	Teruel	
<b>Periodo FEDER:</b>	2000-2006	
<b>Provincia, CCAA:</b>	Teruel, Aragón	
<b>Objetivo FEDER:</b>	Competitividad y Empleo (entonces Obj. 2)	
<b>Coste Subvencionable:</b>	21.317.438 EUR	
<b>Ayuda FEDER:</b>	10.658.719 EUR (max. 50%)	
<b>Otra financiación</b>	Ayuntamiento de Teruel: 10.658.719 EUR	
<b>Entidad responsable:</b>	Sociedad Municipal: Urban Teruel, SA	
<b>Área URBAN:</b>	Centro Histórico de Teruel y todo el ámbito urbano del municipio	
<b>Líneas de Actuación:</b>	<p>EJE 1. Utilización mixta y reurbanización de terrenos abandonados de modo compatible con el medio ambiente</p> <p>EJE 2. Empresariado y pactos a favor del empleo</p> <p>EJE 3. Integración de marginados y acceso a servicios básico</p> <p>EJE 4. Integración de transporte público y comunicaciones</p> <p>EJE 5. Reducción y tratamiento de residuos. gestión eficiente del agua y reducción del ruido</p> <p>EJE 6. Desarrollo potencial de las tecnologías de la sociedad de la información</p> <p>EJE 7. Evaluación, gestión y seguimiento. Mejoras en el gobierno urbano.</p>	
<b>Página Web:</b>	<a href="http://www.urbanteruel.org/">http://www.urbanteruel.org/</a>	

<b>Título Proyecto:</b>	URBAN Córdoba Sur	
<b>Municipalidad:</b>	Córdoba	
<b>Periodo FEDER:</b>	2007-2013	
<b>Provincia, CCAA:</b>	Córdoba, Andalucía	
<b>Objetivo FEDER:</b>	Convergencia	
<b>Coste Subvencionable:</b>	12.555.541 EUR	
<b>Ayuda FEDER:</b>	10.044.432 EUR (max. 80%)	
<b>Otra financiación</b>	Ayuntamiento de Córdoba: 2.511.109 EUR Aportación especial de la Gerencia Municipal de Urbanismo: 529.227 EUR	
<b>Entidad responsable:</b>	Instituto Municipal de Desarrollo Económico y Empleo de Córdoba – IMDEEC	
<b>Área Urbana:</b>	Barrios de la zona Guadalquivir-Sur	
<b>Líneas de Actuación:</b>	<p>1. MEJORA DEL MEDIOAMBIENTE URBANO Y EFICIENCIA ENERGÉTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obras de reurbanización y corrección medioambiental.</li> <li>- Sensibilización consumo energético.</li> </ul> <p>2. INTEGRACIÓN SOCIAL, IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rehabilitación edificio Normal de Magisterio.</li> <li>- Acción y dinamización social</li> <li>- Formación e inserción.</li> <li>- Conciliación.</li> </ul> <p>3. DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE (CLUSTER CULTURAL)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del Tejido Económico.</li> </ul> <p>4. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuela de Artes y Cultura Popular</li> <li>- Gobernanza Tics.</li> </ul> <p>5. DIRECCIÓN, GESTIÓN, SEGUIMIENTO, CONTROL, COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección, control, seguimiento, verificación, comunicación y redes.</li> </ul>	
<b>Página Web:</b>	<a href="http://www.imdeec.es">www.imdeec.es</a>	

<p><b>Título Proyecto:</b></p> <p><b>Municipalidad:</b></p> <p><b>Periodo FEDER:</b></p> <p><b>Provincia, CCAA:</b></p> <p><b>Objetivo FEDER:</b></p> <p><b>Coste Subvencionable:</b></p> <p><b>Ayuda FEDER:</b></p> <p><b>Otra financiación</b></p> <p><b>Área Urbana:</b></p> <p><b>Líneas de Actuación:</b></p> <p><b>Página Web:</b></p>	<p>URBAN Palencia</p> <p>Palencia</p> <p>2007-2013</p> <p>Palencia, Castilla y León</p> <p>Phasing-In</p> <p>11.743.639 EUR (ahora 10.275.684 EUR)</p> <p>8.220.547 EUR (al inicio 70%, ahora 80%)</p> <p>Ayuntamiento de Palencia: 3.523.092 EUR (ahora 2.055.137 EUR)</p> <p>Barrios de "El Cristo" y del "Ave María"</p> <p>Área Temática nº 1: Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación                  Área Temática nº 2: Fomento de la Integración Social y la Igualdad de Oportunidades                  Área Temática nº 3: Medioambiente urbano                  Área Temática nº 4: Desarrollo del tejido económico: acciones a favor del empleo, de la actividad empresarial, y en particular, de las PYMEs y las microempresas                  Área Temática nº 5: Turismo                  Área Temática nº 6: Accesibilidad y Movilidad                  Área Temática nº 7: Transporte y Comunicaciones                  Área Temática nº 8: Fomento del uso más eficaz de la energía                  Área Temática nº 9: Infraestructuras de servicios                  Área Temática nº 10: Gestión y Asistencia Técnica</p> <p><a href="http://www.urbanpalencia.es/">http://www.urbanpalencia.es/</a></p>	
--	--	---

<p><b>Título Proyecto:</b></p> <p><b>Municipalidad:</b></p> <p><b>Periodo FEDER:</b></p> <p><b>Provincia, CCAA:</b></p> <p><b>Objetivo FEDER:</b></p> <p><b>Coste Subvencionable:</b></p> <p><b>Ayuda FEDER:</b></p> <p><b>Otra financiación</b></p> <p><b>Área Urbana:</b></p> <p><b>Líneas de Actuación:</b></p> <p><b>Página Web:</b></p>	<p>Iniciativa URBANA Lugo</p> <p>Lugo</p> <p>2007-2013</p> <p>Lugo, Galicia</p> <p>Convergencia</p> <p>10.004.397 EUR</p> <p>8.003.516 EUR (max. 80%)</p> <p>Ayuntamiento de Lugo: 2.000.881 EUR</p> <p>Existe una co-financiación de la Diputación de Lugo que no se contempla dentro de URBANA pero se utiliza como complementaria en el marco de las actuaciones.</p> <p>Centro histórico de Lugo</p> <p>Ejes Temáticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación, Desarrollo Tecnológico e innovación</li> <li>- Programas sociales y de inclusión</li> <li>- Medioambiente urbano y reducción y tratamiento residuos</li> <li>- Desarrollo del tejido económico</li> <li>- Turismo</li> <li>- Accesibilidad y Comunicaciones</li> <li>- Fomento del uso más eficaz de la energía</li> <li>- Infraestructuras de Servicios</li> <li>- Información y Publicidad. Gestión y Asistencia Técnica.</li> </ul> <p><a href="http://www.lugo.es/urban/">http://www.lugo.es/urban/</a></p>	
--	---	---




<b>Título Proyecto:</b>	URBAN Mérida	
<b>Municipalidad:</b>	Mérida	
<b>Periodo FEDER:</b>	2007-2013	
<b>Provincia, CCAA:</b>	Badajoz, Extremadura	
<b>Objetivo FEDER:</b>	Convergencia	
<b>Coste Subvencionable:</b>	10.042.577 EUR	
<b>Ayuda FEDER:</b>	8.034.061 EUR (max. 80%)	
<b>Otra financiación</b>	Ayuntamiento de Mérida: 2.008.516 EUR	
<b>Área Urbana:</b>	Los barrios de Bellavista, Cruz campo, Nueva Ciudad y San Antonio	
<b>Líneas de Actuación:</b>	URBAN SOCIAL. Integración Social e Igualdad de oportunidades URBAN FOR-EMP. Formación y Empleo URBAN EMPRESAS. Desarrollo del tejido económico y de la actividad empresarial URBAN NATURA. Sostenibilidad Ambiental URBAN TECNO. Sociedad de la Información, Nuevas Tecnologías e Innovación URBAN REVITAL. Equipamiento Urbano y Accesibilidad URBAN CULTUR. Cultura y Turismo URBAN INF-PUB. Media URBAN GESTIÓN. Gestión y Seguimiento	
<b>Página Web:</b>	<a href="http://www.urbanmerida.es/">http://www.urbanmerida.es/</a>	

<b>Título Proyecto:</b>	Plan URBAN Oviedo
<b>Municipalidad:</b>	Oviedo
<b>Periodo FEDER:</b>	2007-2013
<b>Provincia, CCAA:</b>	Oviedo, Asturias
<b>Objetivo FEDER:</b>	Phasing-Out
<b>Coste Subvencionable:</b>	14.179.285 EUR
<b>Ayuda FEDER:</b>	11.343.428 EUR (max. 80%)
<b>Otra financiación</b>	Ayuntamiento de Oviedo: 2.835.857 EUR
<b>Área Urbana:</b>	La Zona URBAN engloba los siguientes barrios de Oviedo, a ambos lados de la autovía Oviedo-Gijón-Avilés (A-66): - Al sur de la autopista A-66: Fábrica de Armas, La Piñera, Ventanielles, la Tenderina, Fonzaneldi, El Rubín y Guillén Lafuerza. - Al norte de la autopista A-66: Teatinos, La Vega, La Monxina, Las Matas y La Corredoria.
<b>Líneas de Actuación:</b>	<p><b>Fomento de la Integración Social e Igualdad de Oportunidades:</b> Extensión de la Red de Guarderías Infantiles, Centro de Atención al Inmigrante, Programa de Apoyo y atención a los jóvenes, Banco del tiempo, etc.</p> <p><b>Desarrollo, Diversificación Económica e Investigación:</b> Construcción y equipamiento del Vivero Empresarial de Ciencias de la Salud, Mercado Municipal de Abastos y Centro Comercial Abierto, etc.</p> <p><b>Sociedad de la Información:</b> Desarrollo de las NTICs en los grupos de población vulnerables, Plataforma de servicios digitales en Línea, etc.</p> <p><b>Turismo:</b> Programa de Mejora de la competitividad del sector turístico</p> <p><b>Medio Ambiente Urbano y Mejora de la Calidad de Vida:</b> Acondicionamiento del cauce del río Nora, Peatonalización y pavimentación, Mejora medioambiental del margen norte, etc.</p>
<b>Página Web:</b>	<a href="http://www.oviedourban.es">http://www.oviedourban.es</a>



<b>Título Proyecto:</b>	URBANA Pamplona
<b>Municipalidad:</b>	Pamplona
<b>Periodo FEDER:</b>	2007-2013
<b>Provincia, CCAA:</b>	Pamplona, Navarra
<b>Objetivo FEDER:</b>	Competitividad y empleo
<b>Coste Subvencionable:</b>	3.013.952 EUR
<b>Ayuda FEDER:</b>	1.506.976 EUR (max. 50%)
<b>Otra financiación</b>	Ayuntamiento de Pamplona: 1.506.978 EUR
<b>Área Urbana:</b>	Barrio de la Milagrosa incluyendo las zonas de Arrosadía y Santa María la Real
<b>Líneas de Actuación:</b>	Eje 1. Accesibilidad, Movilidad y Medioambiente urbano: Peatonalización de las calles Manuel de Falla, Río Irati y travesía Pico de Ori, etc. Eje 2. Fomento de la Integración Social e Igualdad de Oportunidades: Ampliación de los servicios de guardería, centro de salud, etc. Eje 3. Desarrollo del Tejido económico: Apoyo al comercio existente y a nuevos emprendedores, etc. Eje 4. Información y Publicidad Eje 5. Gestión, seguimiento, control, asistencia técnica
<b>Página Web:</b>	<a href="http://www.pamplona.es/VerPagina.asp?idPag=1179&amp;idioma=1">http://www.pamplona.es/VerPagina.asp?idPag=1179&amp;idioma=1</a>

<b>Título Proyecto:</b>	URBAN Cádiz	
<b>Municipalidad:</b>	Cádiz	
<b>Periodo FEDER:</b>	2007-2013	
<b>Provincia, CCAA:</b>	Cádiz, Andalucía	
<b>Objetivo FEDER:</b>	Convergencia	
<b>Coste Subvencionable:</b>	12.499.662 EUR	
<b>Ayuda FEDER:</b>	9.999.729 EUR (max. 80%)	
<b>Otra financiación</b>	Ayuntamiento de Cádiz : 2.499.933 EUR	
<b>Entidad responsable:</b>	Instituto de Fomento, Empleo y Formación (IFEFE)	
<b>Área Urbana:</b>	Centro Histórico de Cádiz, Barrios de San Juan, Viña y Mentidero	
<b>Líneas de Actuación:</b>	1. Medioambiente Urbano. Mejoras en la Red Viaria y Espacios Públicos. Accesibilidad y Movilidad e Infraestructuras de Servicios. 2. Desarrollo del Tejido Económico, Formación y Empleo. 3. Turismo. 4. Integración Social e Igualdad de Oportunidades. 5. Sociedad de la Información.	
<b>Página Web:</b>	<a href="http://www.ifef.es/urbanacadiz/">http://www.ifef.es/urbanacadiz/</a>	

El análisis en profundidad de los casos ha permitido obtener información acerca de los cinco aspectos centrales del estudio:

- Planificación estratégica e integración de los objetivos Europa 2020
- Gestión, financiación e implementación de los proyectos
- Gobernanza y participación local
- Cooperación, networking y aprendizaje
- Capacidad Administrativa en relación al FEDER.

Asimismo, los casos han permitido identificar buenas prácticas, así como prácticas a evitar y factores de éxito para los proyectos de desarrollo urbano sostenible en España.

A continuación se presentan los resultados del análisis comparativo de los 10 casos de estudio en cuanto a los aspectos centrales de este estudio.

## 4.1 Planificación estratégica e integración de objetivos EUROPA 2020

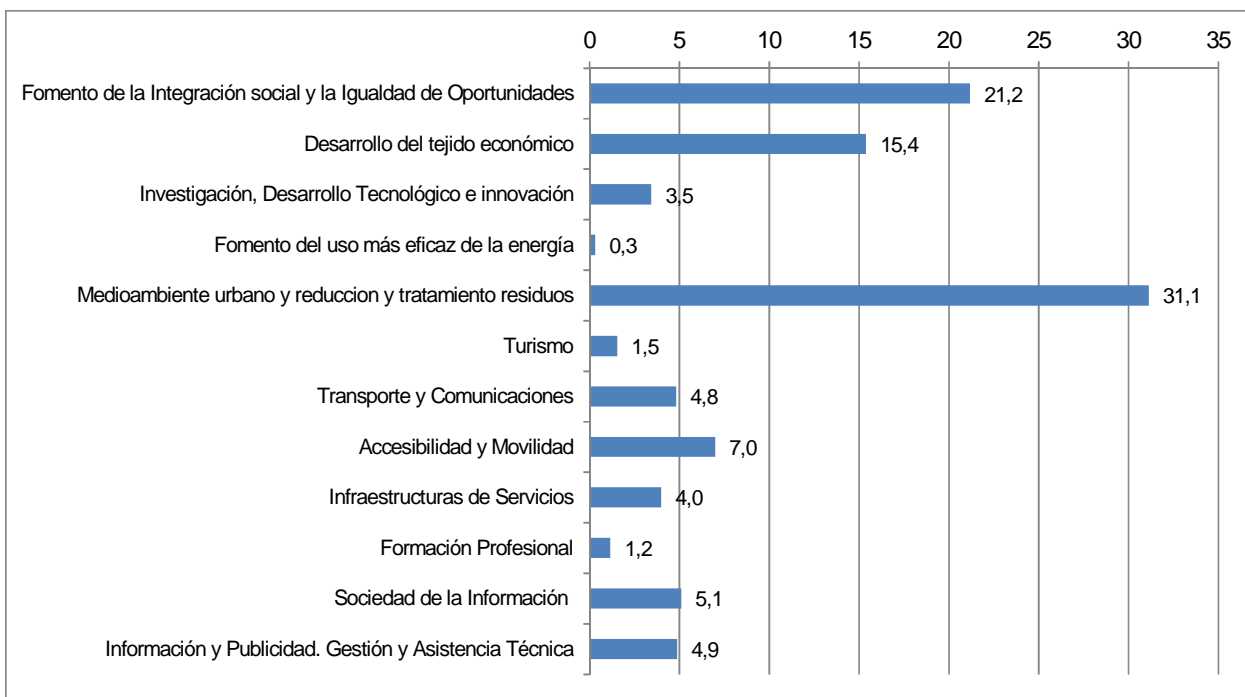
Las estrategias para un desarrollo urbano sostenible deben, por definición, apuntar a diversos objetivos económicos, sociales y ambientales. El análisis de los casos de estudio demuestra que las estrategias de los proyectos de desarrollo urbano sostenible en España que cuentan con apoyo FEDER se basan en estrategias equilibradas que integran objetivos urbanísticos, ambientales, sociales y económicos.

Un análisis de la distribución de los presupuestos indicativos de los proyectos URBAN analizados deja ver que se abarcan muchos temas en las estrategias, dominando las actuaciones a favor del Medioambiente y la regeneración urbana, las actuaciones de Apoyo e integración social, así como las acciones de Desarrollo del tejido económico y de las empresas y emprendedores.

Al mismo tiempo, se puede ver que temas como la I+D+i, el Transporte y las comunicaciones, la Accesibilidad y movilidad, las Infraestructuras de servicios y la Sociedad de la información son objetivos que están presentes con menos relevancia en las estrategias.

Aspectos muy concretos como el Turismo, la Eficacia energética o la Formación profesional tienen poca presencia en los proyectos. Cabe indicar que muchas veces estos aspectos específicos están incluidos en otros ejes (medioambiente urbano, tejido económico, etc.), por lo que puede existir un sesgo en la tabla siguiente.

**Distribución de los presupuestos indicativos de los 10 proyectos analizados por temas (ejes) en base a sus presupuestos iniciales (% del total de la ayuda FEDER)**



Fuente: Elaboración propia en base a los presupuestos iniciales de los 10 proyectos

Los proyectos tipo URBAN analizados cuentan con **objetivos generales** que apuntan normalmente a la mejora de la **calidad de vida** y de la **situación ambiental y socioeconómica** en los barrios de la actuación URBAN y en su ciudad en general.

Planificación estratégica y Objetivos	
Caso	Líneas de Actuación
URBAN Pamplona	Estrategia muy equilibrada. Cubre 7 Ejes temáticos y aspectos sociales, culturales, económicos, ambientales, de servicios y urbanísticos.
URBAN Gijón	Estrategia equilibrada. Se integran muy bien las medidas de mejora física con mejoras sociales, económicas y ambientales. Existen sinergias entre las actuaciones.
URBAN Teruel	Estrategia equilibrada. Cubre 6 Ejes temáticos. Un 76% del presupuesto se centró en la mejora de infraestructuras.
URBANA Córdoba Sur	El proyecto tiene un tema central que el uso de la cultura y de la economía creativa como motor de desarrollo. Alrededor de unas medidas clave, se prevén actividades de mejora física y ambiental, promoción empresarial y económica, apoyo social y a la integración y formación, actividades culturales.
URBAN Palencia	Estrategia equilibrada. Cubre 10 Líneas estratégicas. Un 32% del presupuesto se centra en "Infraestructuras de Servicios".
URBAN Lugo	Estrategia equilibrada, adaptada a las particularidades del lugar (centro histórico con poca población, pocos jóvenes). Cuenta con 9 Ejes temáticos y aspectos sociales, culturales, económicos, ambientales y urbanísticos.

Planificación estratégica y Objetivos	
Caso	Líneas de Actuación
URBAN Mérida	Estrategia equilibrada con 9 líneas de actuación que cubren objetivos sociales, culturales, económicos, ambientales, físicos y tecnológicos.
URBAN Oviedo	Estrategia equilibrada que cubre 6 ejes temáticos y persigue objetivos sociales, culturales, económicos, ambientales, de servicios y urbanísticos.
URBANA Pamplona La Milagrosa	Estrategia equilibrada, aunque es un proyecto de dimensiones reducidas. Cubre 3 Ejes temáticos y aspectos sociales, culturales, económicos, ambientales, de servicios y urbanísticos.
URBANA Cádiz	Estrategia equilibrada que se basa en 5 ejes temáticos y aspectos sociales, económicos, ambientales, de nuevas tecnologías y de accesibilidad.

Los objetivos específicos están generalmente organizados por líneas de actuación o ejes temáticos, cuyo número puede variar entre tres (Pamplona) hasta diez (Palencia). La cierta uniformidad entre los ejes temáticos de determinados proyectos URBANA 2007-2013 se debe a la adaptación de las estrategias a los requisitos inicialmente propuestos por la Autoridad de Gestión, en este caso la DG Fondos Comunitarios del Ministerio de Economía y Hacienda en 2007. A modo orientativo, la invitación a solicitudes del Ministerio<sup>55</sup> propuso un total de 12 líneas de actuación<sup>56</sup>, más dos ejes de gestión<sup>57</sup>. De esta forma, muchas ciudades eligieron un número elevado, entre nueve y diez, de las líneas de actuación propuestas.

En muchos casos, las estrategias de los proyectos urbanos suman de modo adecuado las diferentes facetas del desarrollo urbano sostenible, cubriendo los objetivos de un desarrollo sostenible, inteligente e integrador, tal y como lo proclama la Estrategia Europa 2020.

Planificación estratégica y Objetivos	
Caso	Objetivos Generales y Cobertura de Objetivos de la Europa 2020
URBAN Pamplona	El proyecto juntó objetivos sociales, ambientales, económicos, culturales, de integración y de promoción de las nuevas tecnologías, cubriendo los objetivos de la Europa 2020.
URBAN Gijón	El proyecto de 2001 promovió un desarrollo sostenible, inteligente e integrador. Los objetivos estaban en línea con los Objetivos de la Agenda de Lisboa y de Gotemburgo y lo está con carácter retrospectivo con la Europa 2020.
URBAN Teruel	El proyecto de 2001 promovió un desarrollo sostenible, inteligente e integrador. Los objetivos estaban en línea con los Objetivos de la Agenda de Lisboa y de Gotemburgo y lo está con carácter retrospectivo con la Europa 2020.
URBANA Córdoba Sur	El proyecto busca el desarrollo de un barrio desfavorecido a partir de las oportunidades que ofrece la cultura y la creatividad con medidas económicas, sociales, de sostenibilidad ambiental y de promoción de las nuevas tecnologías. Se enmarca en los objetivos de la Europa 2020.

<sup>55</sup> Ministerio de Economía y Hacienda (2007): Iniciativa URBANA (URBAN). Orientaciones para la Elaboración de Propuestas. Madrid.

<sup>56</sup> I+D+innovación; Sociedad de la Información, Fomento de la integración social y la igualdad de oportunidades; Medioambiente urbano y reducción y tratamiento de residuos; Desarrollo de tejido económico; Turismo; Accesibilidad y movilidad; Transporte y Comunicaciones; Fomento del uso más eficaz de la energía; Cultural y Patrimonio; Infraestructuras de servicios; Formación Profesional.

<sup>57</sup> Información y publicidad; Gestión y asistencia técnica.

Planificación estratégica y Objetivos	
Caso	Objetivos Generales y Cobertura de Objetivos de la Europa 2020
URBAN Palencia	El proyecto promueve un desarrollo sostenible, inteligente e integrador. Los objetivos están en línea con los Objetivos de Europa 2020.
URBAN Lugo	El proyecto busca mejorar la calidad de vida en el centro histórico de Lugo, activando potenciales y oportunidades a través de un desarrollo sostenible, inteligente e integrador. Cubre los objetivos de la Europa 2020.
URBAN Mérida	El proyecto busca la regeneración de la zona, el reequilibrio social, económico y ambiental, accesibilidad y el progreso democrático de los barrios. Se respetan los objetivos de la Europa 2020.
URBAN Oviedo	El proyecto busca mejorar la calidad de vida en los barrios, la integración de los colectivos más desfavorecidos, la creación de nuevas empresas así como la promoción de las nuevas tecnologías. Se respetan así los objetivos de la Europa 2020.
URBANA Pamplona La Milagrosa	El proyecto busca mejorar la accesibilidad y la calidad de los espacios urbanos, la mejora del comercio y la creación de nuevas empresas así como promover la cohesión social. Se respetan los objetivos de la Europa 2020.
URBANA Cádiz	El proyecto tiene como objetivo la mejora de calidad de vida de los habitantes de la zona URBAN. Se respetan los objetivos del desarrollo sostenible, integrador e inteligente de la Europa 2020.

En relación a los **objetivos específicos de la Estrategia Europa 2020**, se observa que muchas estrategias reflejan bien los aspectos de la inclusión social y del empleo (a través de medidas a favor del tejido económico). Sin embargo, se aprecia cierta debilidad en las estrategias en cuanto a los aspectos de I+D, innovación y TIC a nivel local, educación y formación así como los aspectos de energía y cambio climático que prácticamente no se consideran como temas prioritarios en los proyectos pasados y actuales.

#### Buena Práctica: Los TICs como eje central en URBAN Córdoba Sur 2007-2013

La estrategia del proyecto URBAN SUR se basa en las oportunidades que ofrecen la Cultura y la Economía Creativa en la zona como motor de desarrollo económico y como vehículo de integración social, igualdad de oportunidades y desarrollo personal de sus residentes. Alrededor del eje central del proyecto, el fomento de las industrias culturales y la creatividad, se colocan los ejes de actuación de mejora ambiental, rehabilitación, apoyo social y de integración, educación, formación y apoyo a nuevas actividades económicas y TICs. La inversión en el eje temático “*Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación*” supone el 22,9% del presupuesto total. El proyecto refleja de un modo ejemplar los objetivos de desarrollo de la Estrategia Europa 2020, aplicados al nivel local-urbano.

Fuente: Análisis del caso URBAN Córdoba Sur. Anexo “Informe Casos de Estudio”

Prevalece, entonces, la selección de ejes y medidas más tradicionales (social, apoyo a empresas, mejoras físicas) que apuntan a las principales problemáticas en los barrios desfavorecidos.

Por otro lado, parece menos popular el diseño de medidas “innovadoras” o “inteligentes” que no cubren necesidades básicas a corto plazo sino buscan una mejora de la competitividad urbana a medio y largo plazo. Sin embargo, se aprecia que los proyectos generalmente logran integrar hasta cierto nivel actividades tradicionales (mejoras de espacios públicos, caminos, zonas peatonales, mejoras ambientales, actividades sociales y de apoyo empresarial) con acciones más innovadoras, como son el

uso de las nuevas tecnologías en la educación, nuevos sistemas basados en TIC de apoyo al turismo o a la cultura, creación de viveros de empresas, fomento del comercio electrónico, etc.

En cuanto a la **integración de los objetivos** en el marco de una estrategia territorial común, se aprecia en varios proyectos una falta de costumbre de aplicar el enfoque integrado en el desarrollo urbano, posicionando el barrio, los ciudadanos y sus necesidades en el centro de la estrategia. En muchos casos, los proyectos parecen combinar simplemente las actuaciones de diferentes ámbitos de desarrollo sin basarse en enfoques integrados o estratégicos. Esto parece que se debe a una visión *top-down* y sectorial en la planificación de los proyectos desde su inicio.

En algunos proyectos existen medidas que integran diferentes facetas del desarrollo local y que logran un cierto grado de integración, aunque la estrategia es organizada sectorialmente. Un ejemplo es la medida del Centro de Formación Polivalente EFIDES en Palencia.

#### **Buena Práctica: EFIDES como actuación integradora en el URBAN Palencia 07-13**

Como medida integradora ejemplar destaca en el URBAN Palencia el Centro de Formación Polivalente que está a punto de inaugurarse bajo el nombre “EFIDES – Espacio de Formación, Innovación y Desarrollo Sostenible”. Es una infraestructura que será administrada por un gestor contratado por el Ayuntamiento. La gestión diaria se llevará a cabo por varias fundaciones y asociaciones. El centro contará con un Taller de Cocina/Catering, un Centro de Energías Nuevas y Sostenibilidad, un Aula de Nuevas Tecnologías, una Incubadora de Empresas (gestionada junto con la Fundación Banesto), un Taller de formación de jardinería, un Taller de formación de automoción, un Punto informativo para Cooperativas, etc. Con esta medida integradora se logra aumentar la visibilidad de la actuación URBAN en el barrio y mejorar diferentes aspectos de la vida local desde la formación hasta la promoción de las nuevas tecnologías y de la Sostenibilidad. Es una buena práctica en el campo de la integración de diferentes objetivos y líneas de actuación en una actividad.

Fuente: Análisis del caso URBAN Palencia. Anexo “Informe Casos de Estudio”

Otro ejemplo es la integración “haciendo” a través de las formas integradoras de implementación de diferentes medidas. En este caso, como demuestran los ejemplos de Lugo y de Gijón, la persona/entidad que coordina el proyecto se basa de forma continua en el principio de la integración como un “leitmotiv” del proyecto URBAN. De este modo, no se lleven a cabo actuaciones individuales o tradicionales, sino siempre se busca la vinculación de diferentes objetivos o de formas tradicionales con formas innovadoras de hacer las cosas.

#### **Buena Práctica: La integración como “leitmotiv” en el URBAN Lugo 07-13**

Una buena práctica es la integración como modo de trabajo generalizado de los objetivos en las diversas actuaciones del proyecto URBAN. De este modo, se intenta en todas las actuaciones que sean de carácter integrado e vinculan al menos dos objetivos diferentes (económico+social, social+regeneración física, social+nuevas tecnologías, económico+nuevas tecnologías, calidad de vida+económico, etc.). Ejemplos de este método son:

- La otorgación de ayudas especialmente o exclusivamente a comercios o negocios que crean empleo (dan empleo a personas desempleadas).

- Promover una señalética turística accesible que cuenta con accesos por smartphone y códigos QR y descripciones en Braille.
- Promover contratos de obras de mejoras físicas vinculados a proyectos de formación profesional y/o la contratación de personas desempleadas y/o excluidas.
- Apoyar al Mercado de Abastos de forma integral con mejoras de accesibilidad y del edificio, ayudas al marketing y la venta, fomento de las nuevas tecnologías para el comercio electrónico,
- Abrir nuevos espacios de ocio, pero también de oportunidades de negocio en la zona adyacente al interior de la Muralla.

Fuente: Análisis del caso URBAN Lugo. Anexo "Informe Casos de Estudio"

### **Buena Práctica: La integración como práctica general en el URBAN Gijón 00-06**

Ejemplos del carácter integral del proyecto son:

- La integración del tema de protección del medio ambiente en los cursos de formación. Por ejemplo, en los Cursos de informática (de 24 a 28 horas), en los que han participado más de 450 personas todos los años, se reservó 1 hora para la difusión de temas medioambientales, centrándose sobre todo a la gestión de residuos domiciliarios. Se enseñaron conceptos básicos e información disponible en la red. Asimismo, se organizaron directamente cursos y talleres de formación ambiental en relación a la creación del Punto Limpio en la zona URBAN.
- En el programa de inserción sociolaboral se incluyó un módulo medioambiental en la formación teórica. Además se organizaron con las/os alumnas/os visitas al Punto Limpio.
- La integración del tema de inserción social en las obras físicas y urbanísticas en la zona URBAN, promoviendo acciones de formación profesional y de contratación a personas procedentes de colectivos en riesgos de exclusión dentro del conjunto de trabajos de recuperación, construcción y mejoras del URBAN.
- La vinculación de medidas de promoción a empresas con el tema ambiental: El pliego de condiciones técnicas para la redacción del proyecto de construcción de nuevos locales en la Medida 2.1 señalaba que "será de obligada utilización el empleo de energías renovables, concretamente la de colectores solares para el apoyo a la generación de agua caliente sanitaria o como apoyo de la instalación de calefacción".
- En la redacción de las subvenciones de la medida 2.2 se señaló que estaban excluidos como beneficiarios las entidades que desarrollasen prácticas contrarias al medioambiente. En los criterios de valoración de las ayudas se tuvo en cuenta la aportación a la mejora del medioambiente.
- El efecto positivo sobre el medioambiente de las actuaciones de recuperación y mejora de espacios en la Medida 1.1. De este modo, la medida tuvo un fuerte impacto medioambiental ya que en todos los casos se trataba de la recuperación de viejos espacios industriales o parcelas abandonadas. En varios casos las actuaciones llevaban consigo la erradicación de pequeños vertederos piratas y zonas marginales abandonadas.

Fuente: Análisis del caso URBAN Gijón 00-06. Anexo "Informe Casos de Estudio"

Son muy pocos los proyectos que se basan en estrategias completamente integradas. En cuanto al carácter integral destaca ejemplarmente el proyecto de Córdoba Sur al elegir un tema estratégico central al cual vincula las diferentes líneas de actuación del proyecto URBAN. Como eje central ha elegido la cultura y la economía creativa, basándose en anteriores Planes Estratégicos de la Ciudad, un proyecto URBAN anterior y diversos otros proyectos de desarrollo local en Córdoba.



### Buena Práctica: Estrategia del URBAN Córdoba Sur 2007-2013

El Proyecto URBAN SUR Córdoba está alineado con las líneas desarrolladas dentro del 2º Plan Estratégico, “Córdoba, Tercer Milenio” y del PGOU de la ciudad de Córdoba. El proyecto URBAN SUR además se suma a la estrategia de ordenación territorial de considerar al Río Guadalquivir como argumento vertebrador de la Ciudad Histórica y los Nuevos desarrollos urbanos. El proyecto da respuesta a demandas vecinales históricas y surge sobre la base de la estrategia definida en el Plan de Acción para el desarrollo del sector y la industria cultural propuesta por los agentes culturales de la ciudad y obtenidas en el marco del proyecto Interreg IIIB S3C Cultura, Competitividad, Creatividad. La estrategia está basada en las oportunidades que ofrece la Cultura como medio de cambio en diferentes aspectos en una ciudad. El proyecto URBAN SUR busca generar sinergias y un aprovechamiento de efectos positivos con otros grandes proyectos.

Como acción estrella se proyecta la rehabilitación sostenible y energéticamente eficiente del edificio de la antigua escuela de Magisterio (facultad de CC de la Educación) actualmente en desuso, para la creación de un centro multicultural para la formación y la música y las artes populares y la promoción de iniciativas culturales basadas en las TICs.



Fuente: Análisis del caso URBAN Córdoba Sur. Anexo “Informe Casos de Estudio”

Durante el análisis se ha visto que la **integración estratégica** está muy relacionada con el **proceso de creación de una visión común** (al menos entre los diferentes servicios municipales, pero idealmente también entre la población residente). La integración estratégica, en combinación con un proceso de construcción de una visión común, ayuda a aumentar de forma considerable el empoderamiento del proyecto y de las medidas, fortaleciendo los resultados en el tiempo y ayudando a extender los resultados hacia toda la ciudad u otros barrios. En este sentido, desde la fase de planificación de las líneas de actuación y del sistema de gobernanza y participación se debe poner énfasis en el proceso de integración.

Un ejemplo positivo fue el proyecto URBAN II Pamplona (2000-2006) donde la integración, tanto de temas y objetivos sectoriales como de las diversas necesidades de la población local, fue un aspecto principal desde el inicio.

### **Buena Práctica: Estrategia integrada y visión en el URBAN Pamplona 00-06**

*“La visión integral que el método URBAN ha defendido integrando los aspectos urbanísticos, sociales y económicos, ha sido valorada muy positivamente.*

*En este sentido, el Ayuntamiento de Pamplona ha constituido una **Sociedad Pública Municipal** encaminada a la regeneración urbana en zonas centrales prioritarias de la ciudad cuyos equipos de trabajo adoptan metodologías muy próximas al método integrado URBAN. De ésta forma esta Sociedad está contribuyendo a la regeneración de zonas deprimidas mediante la recuperación de inmuebles con destino a servicios de tercera edad, equipamientos deportivos, pisos y apartamentos para jóvenes o rehabilitación de viviendas con fórmulas novedosas de co-gestión con los propietarios”.*

*El “nuevo impulso de la política municipal a las actuaciones de regeneración económica han permitido disponer para toda la ciudad de instrumentos creados por primera vez en el contexto del Programa URBAN como son los servicios de asesoramiento e información para la creación de empresas, la formación sectorial como por ejemplo la que se da en el ámbito del comercio minorista y las ayudas e incentivos económicos destinados a las empresas. Estas iniciativas se han completado con nuevos servicios y programas”.*

*“Por último el importante y extenso proceso de participación ciudadana llevado a cabo durante la planificación y el seguimiento del Programa ha contribuido poderosamente a la aparición por un lado de una nueva **Concejalía de Participación ciudadana y Nuevas Tecnologías** y por otro lado al surgimiento de procesos participativos comunitarios como el llevado a cabo en el Casco Antiguo de la Ciudad por iniciativa de sus vecinos. También hay que señalar que proyectos como el Centro de Asociaciones contemplado y puesto en marcha con el programa URBAN hoy presta servicio también al conjunto de la ciudad”.*

Fuente: Extracto de DG Fondos (2010): Informe final del cierre URBAN Pamplona. pp. 13-14”

De este modo, se pueden sacar las siguientes conclusiones acerca de este punto temático:

#### **Factores de éxito**

- Objetivos y medidas que reflejan los principios de un desarrollo local inteligente, sostenible e inclusivo.
- Estrategias realmente integradas con una visión estratégica común que se basa en la perspectiva y las necesidades de los ciudadanos y se enmarca en la estrategia de desarrollo para la ciudad.
- Medidas integradoras que apuntan a al menos dos de los objetivos del proyecto.
- Enfoques innovadores en cuanto a las políticas de desarrollo urbano.

#### **Recomendación para el futuro**

- Vincular el proyecto de desarrollo urbano sostenible con el proceso de desarrollo estratégico de la ciudad en su conjunto.
- Crear una visión común para la zona en cuestión en el futuro que va más allá de resolver los problemas actuales, si es posible con participación ciudadana (p.ej. talleres para la construcción de visión para el barrio, foros del futuro, etc.)
- Iniciar los procesos de participación ciudadana ya desde la fase de planificación del proyecto.
- Desarrollar medidas integradoras que crean sinergias entre los objetivos de la estrategia.
- Prever medidas innovadoras y proyectos piloto que deben servir como ejemplo y laboratorio viviente para las políticas municipales del futuro.

- Ayudar a los municipios en los procesos de definición de estrategias integradas con darles ejemplos, guiones, asistencia técnica a nivel nacional, etc.

#### A evitar

- Ver el proyecto como un cajón de sastre de actuaciones planificadas o pendientes de cada área del Ayuntamiento.
- Estrategias que suman solamente actuaciones sectoriales sin integración o visión común desde la perspectiva de la calidad de vida en el barrio.
- Planificar medidas sectoriales tradicionales que ya se realizan en la ciudad y que no involucren aspectos innovadores.
- Planificar desde los servicios municipales o por parte de una consultora externa sin participación ciudadana o visión del futuro de la ciudad y del barrio.

## 4.2 Gestión, financiación e implementación

Se han analizado diferentes aspectos de gestión, implementación y financiación de los proyectos tipo URBAN con el fin de identificar los modelos frecuentes y los factores de éxito para una gestión eficaz y eficiente.

En cuanto a la **organización de la gestión de los proyectos tipo URBAN**, se pueden diferenciar cuatro modelos con sus respectivas ventajas para la calidad de gestión del proyecto:

- El modelo de la **contratación específica de personas gestoras** (entre 1 persona o un equipo de 2,5 personas) para que se dediquen a la coordinación y gestión del proyecto URBAN. Esto fue el caso en Gijón, Lugo, Palencia. La ventaja de este modelo es que el personal puede dedicar el 100% de sus recursos al proyecto URBAN. Asimismo, se pueden elegir personas “a medida” con experiencia previa o que se adapten al perfil concreto del puesto del gestor URBAN. Las desventajas de este modelo son la posible falta de contacto y entendimiento con el resto de los servicios del Ayuntamiento, cruciales para la gestión del proyecto URBAN (Intervención, Contratación, Contabilidad, servicios técnicos), así como la pérdida del conocimiento adquirido durante el proyecto una vez que finalicen los contratos. En el caso de los proyectos analizados se ha logrado superar los inconvenientes mediante una buena elección de personas con experiencia y dinamismo que lograban conectar bien con el resto de los servicios municipales, dedicando mucho tiempo al “networking” y la coordinación dentro del propio Ayuntamiento. Las personas gestoras URBAN funcionan como “bisagra” y elementos clave de integración dentro del proyecto integrado.

#### **Buena Práctica: Modelo interno con contratación en el URBAN Palencia 07-13**

La entidad gestora es el Ayuntamiento de Palencia. La gestión del proyecto está ubicada en la estructura orgánica del Ayuntamiento, dentro del Área de Empleo, Desarrollo Económico, Innovación y Servicios Sociales. Se ha establecido una Oficina ad-hoc de Proyecto con 1 persona contratada para el proyecto. La Gestora del proyecto tiene formación de economista y tenía experiencia previa con Fondos Europeos, aunque no con

URBAN y no con FEDER. La Oficina de Proyecto coordina y administra el proyecto URBAN desde una perspectiva integradora. El modelo de gestión que se ha elegido parece el adecuado para Palencia. Combina la gestión interna dentro de la estructura del Ayuntamiento con una posición de gestión central que consigue coordinar las diferentes áreas del gobierno municipal desde una perspectiva más externa. Esta posición externa y exclusiva para el proyecto, es decir, sin tareas diarias asignadas dentro de la propia administración municipal, parece permitir al mismo tiempo una buena comunicación interna como una sólida administración de las tareas adicionales FEDER. La gestión del proyecto es muy eficaz. Muestra de ello es la buena ejecución al día de hoy y la continuidad del equipo y de la estructura inicial de gestión.

Fuente: Análisis del caso URBAN Palencia. Anexo "Informe Casos de Estudio"

- El **modelo de gestión interna** donde se responsabiliza una unidad (transversal) del Ayuntamiento de la gestión y coordinación del proyecto URBAN. Este modelo fue utilizado en Pamplona (Unidad de Asuntos Europeos) y Oviedo (Departamento de Gestión Económica). La ventaja de este modelo es que las personas conocen bien los procedimientos internos de la gestión del Ayuntamiento y las personas en los otros servicios municipales. Además, dado que las personas normalmente continúan trabajando en el Ayuntamiento, se retiene el conocimiento y la capacidad de gestión adquirida durante el proyecto. Por otro lado, las posibles desventajas son que al inicio puede faltar la experiencia necesaria en cuanto a la gestión de proyectos europeos. El carácter integrado se puede perder al no asumir una posición "elevada" e integradora y ver todo el proyecto desde la perspectiva "sectorial" del servicio donde se ubica la gestión del URBAN. Otra posible desventaja puede ser una dedicación parcial al proyecto URBAN, si la persona gestora continúa teniendo otras responsabilidades aparte del proyecto URBAN. En el caso de los proyectos analizados, se ha logrado superar las potenciales desventajas. En el caso de Oviedo hizo falta una formación inicial para el tema de la administración del FEDER pero, según la buena ejecución actual del proyecto, parece que se ha logrado adquirir la capacidad administrativa necesaria.

#### **Buena Práctica: Modelo de gestión interna en el URBAN Oviedo 07-13**

Para la gestión del proyecto URBAN se ha optado por una solución interna, ubicando la unidad de gestión de URBAN dentro del Departamento de Gestión Económica del Ayuntamiento de Oviedo. Ahí se nombró una persona del Departamento responsable de gestión y coordinación del Proyecto. Esta Persona, sin contar con experiencia previa en proyectos FEDER, sí estaba familiarizada con los procedimientos administrativos internos del Ayuntamiento, a los cuales se tuvieron que añadir los pasos administrativos relacionados con los Reglamentos FEDER. El necesario conocimiento fue adquirido en sesiones formativas organizadas por el Ministerio en Madrid (Autoridad de Gestión), por un asesoramiento por parte del responsable de proyectos URBANA en el mismo Ministerio así como por consejos de otros responsables de ciudades URBANA en España. Esta persona se reúne habitualmente con el resto de áreas que ejecutan actividades dentro del Proyecto y supervisa la correcta ejecución, además de ocuparse directamente de los procedimientos administrativos relacionados con la gestión financiera, contrataciones, publicidad, pagos, seguimiento, etc. Adicionalmente, hay un equipo de coordinación en el cual participan los responsables de cada área (empleo, juventud, servicio social, empresas y obras físicas y urbanísticas) para coordinar sus actuaciones. Se percibe una buena coordinación y sinergias, especialmente entre las áreas sociales, empleo y juventud.

Existen factores de éxito que se han identificado en relación a la buena ejecución del proyecto:

Evidentemente existen también otros factores para el éxito del proyecto del proyecto URBAN como son

- una ejecución sostenida que incluso abarca proyectos que ya se iniciaron en el año 2007. Este inicio temprano de la ejecución permitió, además, adelantarse a los problemas de liquidez o de recursos propios que afectan a muchos municipios, especialmente a partir del año 2010;
- una buena coordinación y un compromiso fuerte y continuado por parte de los servicios municipales que participan en el proyecto, incluida la Cámara de Comercio, aportando también el necesario espíritu innovador a las acciones del URBAN;
- un fuerte liderazgo político y una apuesta determinada por el proyecto URBAN por parte del Alcalde, que fue anteriormente el Concejale de Urbanismo y encargado de la solicitud del proyecto URBAN, en la misma línea, la continuidad del equipo político ha permitido que los trabajos avancen sin retrasos o pausas imprevistas;
- una base estratégica para el proyecto URBAN que tiene su raíz en un “*modelo de Ciudad*” previo que existía ya antes del URBAN y sirvió como marco de coherencia para las actuaciones.

Fuente: Análisis del caso URBAN Oviedo. Anexo “Informe Casos de Estudio”

- El **modelo de la gestión interna indirecta** a través de una agencia de desarrollo local, normalmente una entidad pública municipal separada formalmente del propio Ayuntamiento. Este modelo se utilizó en Cádiz, Córdoba y en Teruel donde se creó una sociedad de desarrollo específicamente para el proyecto URBAN. La ventaja de este modelo es que se dispone a priori de un equipo de personal capacitado en la gestión de proyectos de desarrollo (muchas veces también de proyectos europeos). Asimismo, existe más flexibilidad y agilidad para ejecutar las actividades y/o contratar personas específicas para el proyecto. Del mismo modo, se dispone de una posición elevada para coordinar adecuadamente un proyecto integrado con los diferentes servicios municipales. No obstante, este modelo puede traer consigo ciertas dificultades de gestión al verse afectadas formalmente dos entidades legales en el proyecto. En el caso de Teruel se presentaron problemas con la elegibilidad del IVA al no disponer de experiencia previa y mezclar los papeles del Beneficiario Final y Organismo Ejecutor de las medidas del proyecto. La clave de la gestión está en una buena relación y comunicación así como en un reparto claro y visible de funciones entre la entidad de desarrollo y los servicios transversales (intervención, contratación, contabilidad, etc.).

#### **Buena Práctica: Modelo de gestión interna indirecta en el URBAN Teruel 00-06**

Como buena práctica se puede identificar la buena gestión que, a pesar de unos contratiempos y una falta de experiencia de trabajo con fondos europeos, ha conseguido cumplir con la previsión de ejecución y de resultados, logrando un impacto positivo importante en toda la ciudad. Para la gestión del URBAN II se creó una nueva sociedad municipal Urban Teruel, S.A. que sigue existiendo hoy día con el fin de promover el desarrollo urbano sostenible de la ciudad. Actualmente, la sociedad trabaja en la promoción e implementación de un Plan de Movilidad Urbana y gestiona proyectos de desarrollo urbano, apoyados por FEDER o el Fondo de Cohesión. De 2008 a 2011, Urban Teruel participó en el proyecto europeo “Minus 3% - Ejemplos de la implementación de eficiencia de energía y servicios energéticos” (Proyecto de energía inteligente IEE-07-526/S12.499392). Durante el proyecto URBAN, 3 personas trabajaban en Urban Teruel, SA (1 economista, 1 abogado, 1 arquitecto). No había gerente sino la figura de Consejero Delegado que fue un Concejale del Municipio.

Se eligió esta estructura para agilizar la administración y gestión del Proyecto, centralizar la coordinación y superar una cierta inoperabilidad en el Gobierno Local que en aquel momento no contaba con mayorías claras. La estructura de gestión externa ayudó a llevar bien la gestión y complementar los conocimientos de las 3 personas gestoras. El modelo de gestión externalizado se valora positivamente, dado que permite tener una gestión ágil y una coordinación eficaz con las diferentes áreas municipales. Asimismo aumenta la visibilidad del proyecto de cara a la población. La gestión del proyecto en general fue eficaz, aunque hubo ciertos problemas y

la necesidad de reprogramar, al encontrarse con dificultades de ejecutar como estaba previsto. La inexperiencia con los reglamentos FEDER y con las particularidades de la gestión FEDER puede ser una de las causas de los problemas de gestión.

Fuente: Análisis del caso URBAN Teruel 00-06. Anexo "Informe Casos de Estudio"

- El **modelo de gestión externa** en el cual se contrata la coordinación, gestión y asistencia técnica completa a una empresa externa. Este modelo se utiliza en el caso del URBAN Mérida. La ventaja de este modelo es que el Ayuntamiento puede elegir una empresa/entidad con experiencia y el conocimiento adecuado para gestionar el proyecto, exigiendo una gestión puntual y de calidad. La gestión del proyecto gana normalmente en agilidad y flexibilidad. Esto requiere que la empresa contratada establezca buenas relaciones de trabajo y una cierta autoridad de coordinación con todos los servicios municipales, tanto los transversales como los técnicos. Por otro lado, este modelo presenta la desventaja que gran parte del conocimiento y de la capacidad de gestión adquirida durante el proyecto queda en el entorno de la empresa contratada y no se internaliza en el Ayuntamiento. Asimismo, se puede perder el carácter integrado, dado que cada servicio o técnico puede concentrar en sus tareas sin necesidad de establecer relaciones con el resto del equipo, al organizar la empresa externa la comunicación y coordinación entre los servicios. Para superar las desventajas es importante contar con, al menos, un responsable a nivel político que asume la responsabilidad y el liderazgo del proyecto por parte del Ayuntamiento. Además es importante que la gestión del proyecto URBAN cuente con una oficina de gestión abierta al público, idealmente en la zona URBAN, para que – cara a la población exista un punto de acceso a la gestión del proyecto.

#### **Buena Práctica: Modelo de gestión externa en el URBAN Mérida 07-13**

El órgano central del modelo de gestión es la "Gerencia URBAN" que se encuentra externalizada en el seno de una empresa subcontratada Consulting y Gestión, SL. Ahí se ubica el equipo técnico encargado de la gestión y coordinación del proyecto URBAN que trabaja en estrecha colaboración con todos los servicios del Ayuntamiento de Mérida. Asimismo, la empresa contratada se encarga de la Oficina de Comunicación y de organizar las demás asistencias técnicas externas (auditoría y control). Cabe indicar que la consultora se ubica físicamente en Badajoz, ubicado a unos 60 Km de Mérida. A priori, no se han podido observar problemas derivados de esta distancia. El liderazgo político del proyecto es representado por la Concejala Delegada de Asesoría Jurídica, Servicios Sociales, Consumo y Mercados, Servicio del Agua del Ayuntamiento de Mérida, Ana Isabel Blanco, que es también Concejala del Plan URBAN. Ella coordina la Comisión Ejecutiva, el órgano ejecutivo que se reúne entre 2-3 veces al año, tomando decisiones importantes y llevando el seguimiento del proyecto.

El modelo de gestión externa parece tener efectos positivos sobre la eficacia de gestión al poderse externalizar determinadas dificultades de gestión o poderlas resolver con rapidez y de manera informal. Parece que este modelo exige un fuerte liderazgo por parte de la empresa consultora y a nivel político para poder evitar que el Proyecto URBAN se entienda como algo ajeno al propio Ayuntamiento, lo que ha logrado en el caso de Mérida. Por otro lado, queda por ver si este modelo de gestión es capaz de generar a medio y largo plazo el necesario compromiso y la capacidad de gestión a nivel interno y técnico para que los resultados del URBAN puedan ser duraderos y sostenibles en el tiempo.

Fuente: Análisis del caso URBAN Mérida. Anexo "Informe Casos de Estudio"



Como se puede ver en la tabla comparativa, no existe un modelo tipo para la gestión de los proyectos de desarrollo urbano integrado.

Sistemas de Gestión		
Caso	Ubicación de la Gestión	Equipo de Gestión
URBAN Pamplona	Unidad de Asuntos Europeos dentro del Ayuntamiento de Pamplona.	En la Unidad de Asuntos Europeos, 3 personas con mucha experiencia.
URBAN Gijón	Oficina URBAN del Ayuntamiento de Gijón con personas contratadas para la gestión, oficina central ubicada dentro de la zona URBAN.	2,5 Personas, Directora (economista), Técnico medio y Administrativo (0,5).
URBAN Teruel	Sociedad Municipal Urban Teruel, SA – creada para el proyecto y sigue en funcionamiento.	En Urban Teruel SA: 3 Personas, Economista, Abogado, Urbanista/Arquitecto.
URBANA Córdoba Sur	En el IMDEEC, Instituto Municipal de Desarrollo Económico y Empleo del Ayuntamiento de Córdoba.	Actualmente 4 personas con experiencia previa para todas las tareas de gestión y coordinación.
URBAN Palencia	Una Persona gestora 100% para URBAN dentro del Ayuntamiento, coordina con el resto de departamentos y áreas.	1 Persona, Formación en Economía
URBAN Lugo	Contratación de 3 personas para crear una Oficina URBAN, ubicada en el edificio del Ayuntamiento de Lugo.	En la Oficina URBAN, 3 personas: 1 economista con mucha experiencia y 2 técnicas.
URBAN Mérida	Unidad de Gestión externa, subcontratada a una empresa consultora.	El equipo técnico en la unidad de gestión externa son 3 personas, más los responsables de determinadas líneas de actuación contratados o dentro del Ayuntamiento de Mérida.
URBAN Oviedo	Unidad de gestión interna, dentro del Departamento de Gestión Económica.	1 Persona del personal fijo del Departamento de Gestión Económica.
URBANA Pamplona La Milagrosa	Unidad de Asuntos Europeos dentro del Ayuntamiento de Pamplona.	En la Unidad de Asuntos Europeos, 3 personas con mucha experiencia.
URBANA Cádiz	Instituto de Fomento, Empleo y Formación del Ayuntamiento de Cádiz (IFEFE)	Un núcleo de gestión de 4 personas (directora, responsable urbanismo, empresas, social). En total unos 10 personas (técnicos, administrativos) dentro del IFEFE trabajan con el URBAN).

En cuanto a los **recursos dedicados a la gestión y coordinación** de los proyectos URBAN, se observa que existen equipos uni-personales (Oviedo, Palencia), pero que lo habitual son equipos de 3-4 personas con un reparto de responsabilidades o por ámbitos de actuación (acciones sociales, acciones con empresas, obras y mejoras físicas) o por funciones (director/a, técnico administrativo, técnico de comunicación, etc.).

En general, no se han podido establecer relaciones causales entre la eficacia de la ejecución con el modelo de gestión o el número de personas en el equipo de gestión y coordinación. Se estima que a veces puede ser más recomendable concentrar la responsabilidad técnica de gestión en equipos uni-personales para evitar procedimientos innecesarios de coordinación o dificultades en la coordinación de trámites. Lo que parece clave es la integración eficaz de la coordinación del URBAN con el resto de servicios municipales, especialmente los transversales (intervención, contratación) y el alineamiento adecuado en pro del proyecto.



En la eficacia de la gestión influyen otros aspectos, como son el contacto con la población en la zona URBAN, las sinergias con otras iniciativas públicas y privadas o la dinámica dentro del equipo de gestión.

#### **Buena Práctica: Ubicación de oficinas en la zona URBAN**

**URBANA Mérida 2007-2013:** Se logra una profunda interacción con la población y los colectivos dentro de los barrios a través del trabajo de coordinadores específicos (Social, Empresa) que trabajan en oficinas ubicadas en los nuevos edificios emblemáticos en la zona URBAN, como son el Centro de Empresas y Nuevas Tecnologías, el Centro de Apoyo a la Familia y a las Asociaciones Vecinales así como el Centro Cultural ampliado en Polígono Nueva Ciudad. Estos coordinadores conocen la realidad de los barrios de primera mano y diseñan y desarrollan actividades adecuadas a las necesidades dentro del marco de las líneas de actuación del URBAN.

**URBAN II Gijón 2000-2006:** Se observa que el empoderamiento del proyecto por parte de la población local fue muy fuerte, vinculándolo especialmente a la persona de la Directora del Proyecto URBAN. Parece que también ayudó que la Oficina del Plan URBAN fue ubicada en la propia zona URBAN y no en el edificio del Ayuntamiento que se encuentra lejos de los barrios de actuación.

Fuente: Análisis del caso URBAN Mérida y Gijón 00-06. Anexo "Informe Casos de Estudio"

#### **Buena Práctica: Sinergias con iniciativas privadas en el URBAN Gijón 00-06**

Otra buena práctica es la animación y el estímulo del compromiso privado a través del Proyecto URBAN. En este sentido, un ejemplo de ello fue la colaboración con las asociaciones la posibilidad de hacer un plan conjunto de tratamiento de residuos a nivel de polígonos. Desde URBAN se estaban recuperando espacios abandonados de los polígonos y a las asociaciones – que valoraban muy positivamente estas actuaciones- se les planteó que a este esfuerzo de recuperación medioambiental también tenía que haber un esfuerzo paralelo por su parte. En 2004 hubo una respuesta muy positiva por parte de la directiva del polígono de Mora Garay que se comprometió al mantenimiento de una zona de suelo público en la que realizó una plantación de árboles con financiación de subvenciones públicas (una de URBAN). Esto ayudó a controlar el mal uso que hasta entonces se había hecho de ese espacio por parte de algunas empresas.

Fuente: Análisis del caso URBAN Gijón 00-06. Anexo "Informe Casos de Estudio"

En cuanto a la **financiación de los proyectos**, se observan que los presupuestos de los proyectos URBAN II (2000-2006) fueron relativamente mayores que los actuales del período 2007-2013. El proyecto más grande fue el URBAN Pamplona 2000-2006 con más de 23 millones de EUR. El proyecto más reducido en términos de presupuesto es el proyecto actual URBANA Pamplona La Milagrosa con un presupuesto de poco más de 3 millones de EUR. Los proyectos URBANA actuales tienen generalmente presupuestos de entre 10 y 14 millones de EUR.

En las regiones del objetivo de competitividad regional y empleo, el ratio de la co-financiación del FEDER es del 50%. En las regiones de convergencia y de los objetivos transitorios, el FEDER aporta actualmente el 80% del gasto total programado.

Financiación		
Caso	Presupuesto del Proyecto	Fuentes de Financiación
URBAN Pamplona	Coste elegible total: 23.185.252 EUR	FEDER 50%, 50% Ayuntamiento. Se generan sinergias con otros fondos locales públicos y privados.
URBAN Gijón	Coste elegible total: 14.211.628 EUR	FEDER 75%, 25% Ayuntamiento. La ejecución final era del 105% (con fondos del Ayuntamiento) Se generaron sinergias con otros fondos regionales y privados.
URBAN Teruel	Coste elegible total: 21.317.438 EUR	FEDER 50%, 50% Ayuntamiento. Se han generado muchas sinergias con otros fondos públicos y privados.
URBANA Córdoba Sur	Coste elegible total: 12.555.541 EUR	FEDER 80%, 20% + aportación específica de la Gerencia Municipal de Urbanismo. Se esperan más sinergias con otros fondos.
URBAN Palencia	Coste elegible total: 10.275.684 EUR	FEDER 80%, 20% Ayuntamiento. Se buscan sinergias con otros fondos locales públicos y privados.
URBAN Lugo	Coste elegible total: 10.004.397 EUR	FEDER 80%, 20% Ayuntamiento. Se generan sinergias con una financiación de la Diputación de Lugo.
URBAN Mérida	Coste elegible total: 10.042.577 EUR	FEDER 80%, 20% Ayuntamiento. Se generan sinergias con otras acciones del FEDER y del Gobierno Regional.
URBAN Oviedo	Coste elegible total: 14.179.285 EUR	FEDER 80%, 20% Ayuntamiento. Se generan sinergias con otros fondos locales públicos y privados.
URBANA Pamplona La Milagrosa	Coste elegible total: 3.013.952 EUR	FEDER 50%, 50% Ayuntamiento. Se generan sinergias con otros fondos locales públicos y privados.
URBANA Cádiz	Coste elegible total: 12.499.662 EUR	FEDER 80%, 20% Ayuntamiento. Se generan sinergias con otros fondos locales.

No se han encontrado proyectos que utilizan fondos del **instrumento JESSICA**. Generalmente había poco o ningún conocimiento a nivel local acerca del instrumento JESSICA y sus contenidos y objetivos. Ningún responsable de proyecto (en Andalucía) conocía los detalles de las condiciones y criterios de selección de los Fondos de Desarrollo Urbanos creados en Andalucía. Otros conocen el instrumento pero indican que, según su opinión, el fondo JESSICA en Andalucía no es accesible a muchos municipios, al significar su uso un endeudamiento adicional prohibido en las situaciones actuales de restricción presupuestaria<sup>58</sup>.

#### FDU BBVA y FDU AC creados en el marco del JESSICA Andalucía

Cabe recordar que los dos Fondos de Desarrollo Urbano de Andalucía operan solo desde mediados del año 2011 y, como otras experiencias piloto, requieren un tiempo de adaptación al mercado. En el caso de los proyectos URBANA 2007-2013 es generalmente difícil integrar fondos de los FDUs por diferentes razones:

- los fondos de los FDUs están pensados solo para proyectos generadores de ingresos que están poco o nada presentes en los proyectos URBANA actuales.
- los proyectos URBANA fueron diseñados en 2007/2008 sin prever la posibilidad concreta de financiación por instrumentos adicionales, de modo que ahora es difícil cambiar los planes financieros de los proyectos URBANA.
- existe un límite para el uso de fondos europeos (FEDER + BEI) que generalmente en los proyectos URBANA 07-13 ya se alcanza con los fondos FEDER, de modo que ya no cabe la posibilidad de usar fondos de los FDU.

<sup>58</sup> Entrevistas a responsables de proyectos URBAN/URBANA.

Se estima que los FDU de Andalucía, además del FDU para proyectos de mejora de la eficiencia energética y el uso de energías renovables en medio urbano (FIDAE) -disponible en diez Comunidades Autónomas a partir de 2013-, serán herramientas útiles para los futuros proyectos de desarrollo urbano sostenible 2014-2020.

Fuente: Entrevista con el responsable de coordinación de los FDU en España, BEI.

Se observa que la ejecución de un presupuesto de esta magnitud en un marco muy cerrado de límites espaciales y de tiempo supone, especialmente para los Ayuntamientos más pequeños, un reto de planificación económica y de compromiso, más, si cabe, en estos tiempos de crisis financiera. Sin embargo, no se observa un vínculo entre el tamaño del municipio y la eficacia de ejecución financiera. Se estima que el nivel de ejecución está más relacionado con la capacidad de gestión del equipo técnico y el nivel de liquidez del Ayuntamiento.

Asimismo, para el **nivel de ejecución financiera** son claves las grandes obras físicas. Es decir, un proyecto puede tener un alto grado de ejecución física en cuanto a actividades sociales, culturales, empresariales, pero en la ejecución financiera se ve reflejado un estado de ejecución bajo, al suponer menos costes las actividades “blandas”. Ahí es importante iniciar cuanto antes las obras (iniciar la preparación de las obras en cuanto a permisos, licencias, etc.), dado que en el caso contrario todo el proyecto puede sufrir retrasos.

#### **Práctica a evitar: Obras físicas al final del proyecto**

En el caso del URBANA Cádiz 2007-2013, se decidió al inicio del proyecto emplear más esfuerzo y recursos en el desarrollo de medidas orientadas al empleo, formación y desarrollo del tejido económico con un mayor impacto social, pero con menor absorción de recursos financieros en el corto plazo. Ahora se nota cierto retraso en la ejecución de algunas de las obras físicas lo que incide negativamente en el grado de ejecución del proyecto.

Fuente: Análisis del caso URBAN Cádiz. Anexo “Informe Casos de Estudio”

Por otro lado, es importante adecuar la senda financiera prevista a la realidad de las ejecuciones que se están observando. De este modo, en los dos primeros años se observa generalmente poco gasto en medidas, al prevalecer en estos momentos la organización del equipo de dirección y del sistema de gestión y control.

#### **Práctica a evitar: Subestimar la importancia del Sistema de Gestión y Control**

El equipo de gestión del proyecto ha sufrido diversos cambios durante los primeros años, dado que se habían nombrado al inicio del proyecto por decisión directiva gestores sin experiencia en el anterior URBAN y sin experiencia FEDER. La falta de coordinación, y la falta de dirección, tanto a nivel político como técnico, causaron unos problemas de eficacia y eficiencia considerables, que finalmente llevaron a la sustitución del equipo de gestión. Ahora están en la dirección técnica del proyecto dos personas experimentadas que habían dirigido el anterior URBAN Ribera. Junto con un cambio a nivel político después de las elecciones municipales en 2011, el Proyecto prácticamente se re-lanzó en 2011. Una de las primeras medidas para subsanar y mejorar el contexto de gestión fue revisar íntegramente el Sistema de Gestión y Control que se materializó con la aprobación de un nuevo sistema y un nuevo manual de procedimientos en 2012.

Fuente: Análisis del caso URBAN Córdoba Sur. Anexo “Informe Casos de Estudio”

Parece que es recomendable no iniciar demasiado pronto la ejecución de las medidas dado que errores en cuanto a los aspectos elegibilidad, concursos públicos y contrataciones pueden convertir en inelegibles los gastos correspondientes realizados.

Nivel de Ejecución Financiera	
Caso	Nivel de Ejecución 2011/2012
URBAN Pamplona	El estado de ejecución del final a 30 de Junio de 2009 muestra una ejecución del 131,70 % del elegible previsto en la Programación.
URBAN Gijón	El nivel de ejecución financiera final a nivel de pagos efectuados era del 105,67% del presupuesto total inicialmente previsto.
URBAN Teruel	Se ejecutó el 100% del gasto elegible total programado. Se generaron más inversiones alrededor del proyecto.
URBANA Córdoba Sur	Después de problemas iniciales se preveía para el año 2012 un compromiso de gasto de 2.233.019 EUR lo que corresponde al 17,8% del coste total elegible.
URBAN Palencia	En mayo de 2012, el nivel de ejecución presupuestaria era de un 65,73% del presupuesto total.
URBAN Lugo	Con la última certificación de 2012 la ejecución financiera es del 19,99% sobre el total del gasto elegible programado.
URBAN Mérida	El proyecto presenta hasta la fecha un nivel de ejecución sobre gastos pagados y certificados a la Autoridad de Gestión del 51,63%.
URBAN Oviedo	Hasta 2011, el Ayuntamiento de Oviedo presentó declaraciones de gasto de un total de 9.010.198,92 EUR, lo que supone un grado de ejecución financiero de un 63,54 % sobre el gasto elegible programado.
URBANA Pamplona La Milagrosa	Hasta el final de 2011 ya se habían efectuado solicitudes de reembolso por un importe que corresponde al 78,99 % del gasto elegible total programado. Con las declaraciones del 2012 se prevé llegar ya al 101% de ejecución sobre el presupuesto total elegible.
URBANA Cádiz	Hasta el año 2011 se presentó un grado de ejecución financiera del 20,34% sobre el gasto total programado. Con compromisos se prevé para finales de año 2012 un nivel de ejecución de un 34%.

Se observa que, en general, los proyectos URBAN generan **importantes sinergias** con otros fondos públicos y privados del ámbito local, provincial o regional. Por ejemplo, el proyecto URBAN Teruel documenta la generación de grandes inversiones a partir del URBAN, especialmente en la protección y puesta en valor del patrimonio cultural del centro histórico, así como en la mejora y rehabilitación de viviendas. Del mismo modo, la Diputación de Lugo acompaña el proyecto URBANA en la ciudad de Lugo con un proyecto complementario. En el caso de Mérida, se logran sinergias con programas del Gobierno Regional para combinar el apoyo a nuevos emprendedores y empresas de reciente creación. En este sentido, el efecto palanca de los proyectos URBAN es importante y afecta no solo a los barrios URBAN sino beneficia a las ciudades en general.

#### **Buena Práctica: Movilización de otros fondos públicos en el URBAN Lugo 07-13**

En el proyecto URBAN Lugo 2007-2013 se han movilizado fondos complementarios. La Diputación de Lugo participa con financiación complementaria a algunas de las actuaciones URBAN, especialmente en las áreas que no son elegibles por parte del FEDER (por ejemplo, mejora de casas y viviendas).

Fuente: Análisis del caso URBAN Lugo. Anexo "Informe Casos de Estudio"

**Buena Práctica: Movilización de otros fondos públicos en el URBAN Mérida 07-13**

Con el fin de asegurar la continuidad de los nuevos servicios e infraestructuras del URBAN, se busca la colaboración en todas las actuaciones con los servicios municipales, así como con el Gobierno de Extremadura. Un ejemplo es el Centro de Empresarial y de Nuevas Tecnologías que se ha construido en el marco del proyecto URBAN en el barrio Polígono Nueva Ciudad. Se trata de un edificio con el objeto de constituir un semillero de empresas para nuevos emprendedores. En este edificio se ubica el coordinador contratado para la línea de actuación URBAN Empresas durante el Plan URBAN hasta el final del proyecto. Pero, para garantizar la continuidad y sostenibilidad de las actuaciones de apoyo (semillero, formación, etc.), se colabora desde la apertura del Centro con el Plan 3E del Gobierno de Extremadura que tiene instalada ahí su “Punto de Activación Empresarial” para acercar a los ciudadanos todos los recursos de apoyo empresarial del Gobierno Regional. Dado que este último programa también cuenta con apoyo FEDER, se generan unas importantes sinergias. Del mismo modo, se colabora con la Cámara de Comercio para generar sinergias.

Fuente: Análisis del caso URBAN Mérida. Anexo “Informe Casos de Estudio”

Asimismo, una parte central de todos los proyectos URBAN es la movilización de la inversión privada, tanto en relación a la mejora de espacios privados, fachadas, terrazas de bares, acondicionamiento de terrazas, etc. como en cuanto a la participación en asociaciones, actividades culturales, protección del patrimonio, atracción de turistas, etc. Un caso ejemplar es Lugo, donde se busca la aportación de los vecinos, propietarios de edificios, comercios, bares en todas las medidas como una medida de lograr un cambio de mentalidad a favor del desarrollo urbano sostenible y poder lograr la continuidad del efecto URBAN durante más años.

**Buena Práctica: Movilización de la iniciativa privada en el URBAN Lugo 07-13**

Otra buena práctica parece ser la estrategia de incentivos a la participación activa del sector privado y a la movilización de la iniciativa privada que se basa en “premiar” o presentar los buenos ejemplos de los agentes (comercios, bares, comunidades de vecinos, propietarios, etc.) que han participado en la actuación URBAN, por ejemplo mejorando su fachada o terraza, dándoles visibilidad y difusión (y promoción) dentro de las actividades de difusión como son folletos, artículos en la prensa, secciones de periódico, etc. Este “premio” ayuda a incentivar a que otros se sumen a la iniciativa del URBAN, además de reconocer la labor de los pioneros. Asimismo ayuda a dar continuidad a las actuaciones al involucrar la iniciativa privada y crear una mentalidad y hábitos de mantenimiento y renovación entre la población local.

Fuente: Análisis del caso URBAN Lugo. Anexo “Informe Casos de Estudio”

En cuanto a las **estrategias de comunicación de los proyectos URBAN**, un aspecto importante en la gestión y participación ciudadana, se observan básicamente las mismas medidas en todos los proyectos. Destacan positivamente algunos proyectos con estrategias amplias de comunicación 2.0 como es el caso de Pamplona (Facebook), Mérida (redes sociales), o el uso de códigos QR en los paneles de información de Lugo. Además hay proyectos con páginas web muy informativas y actualizadas, como es el caso de Oviedo, Palencia y Cádiz.

#### **Buena Práctica: Redes Sociales en el URBANA Pamplona 07-13**

Un aspecto destacable del proyecto es la fórmula de publicidad e información que se basa en una estrategia de redes sociales (FACEBOOK) en vez de una página web tradicional, más o menos estática. Al elegir un perfil social, se abre la posibilidad de que más gente participe en la propia creación y difusión de la información. Al mismo tiempo, se logra llegar a otros grupos de residentes como son jóvenes, clientes de negocios, etc. Con este método se abre un abanico de posibilidades de comunicación que no ofrecen las páginas web tradicionales.

Fuente: Análisis del caso URBAN Pamplona 07-13. Anexo "Informe Casos de Estudio"

#### **Buena Práctica: Medidas de Comunicación en el URBAN Mérida 07-13**

El proyecto cuenta con una Estrategia de Comunicación, Información y Publicidad. Entre las actividades de publicidad se destaca la página web del proyecto que ofrece un conjunto de información interesante y extensa. La estrategia de comunicación 2.0 incluye un perfil en FACEBOOK así como en YOU TUBE, dedicado a videos relacionados con el proyecto URBAN Mérida. De esta manera, se logra una importante cobertura de noticias y una información actualizada para los ciudadanos y ciudadanas.

Se estima adecuada la creación de una imagen corporativa con un logo incluido en el proyecto URBAN Mérida para poder generar un impacto mayor con todas las actividades de publicidad, difusión y comunicación. Como ejemplo de visibilidad del proyecto URBAN se quiere nombrar la colocación del Logo del proyecto URBAN Mérida en el alto del edificio del Centro de Empresas y Nuevas Tecnologías.

También parece interesante la idea del Autobús Urban que sirve como medida de apoyo a la política de información y publicidad y como elemento innovador de equipamiento móvil para la realización de actividades y talleres itinerantes por las barriadas de la zona Urban.

Fuente: Análisis del caso URBAN Mérida. Anexo "Informe Casos de Estudio"

#### **Buena Práctica: Página Web en el URBAN Cádiz 07-13**

En cuanto a la comunicación y difusión del proyecto, el URBANA Cádiz dispone de un Plan de Comunicación dentro del PO de Andalucía 2007-2013. La estrategia de comunicación se centra en la página web del proyecto, un tablón de noticias virtual y otro real, así como en actividades de difusión de folletos, poster, carteles, noticias en prensa y medios de comunicación, etc. *"La pagina web de Urbana Cádiz creada pensando en el beneficiario final del proyecto, en los ciudadanos de los barrios de la zona de actuación de Urbana así como el gaditano en general, es una página dinámica, intuitiva, de fácil uso."*

Destaca el uso de herramientas web como Mapas de Google para poder localizar las actuaciones del URBAN en Mapas Interactivas.

Fuente: Análisis del caso URBAN Cádiz. Anexo "Informe Casos de Estudio"

Otra forma de dar visibilidad al proyecto y comunicar las actividades y resultados a diferentes públicos objetivo, a veces en un entorno más amplio e incluso internacional, es la de **participar en concursos o premios nacionales o internacionales** para proyectos urbanos o ciudades.

#### **Buena Práctica: Participación en concursos y premios del URBAN Lugo 07-13**

El trabajo desarrollado por la Iniciativa Urbana (URBAN) ha tenido los siguientes reconocimientos:

- Premio nacional de comercio en la modalidad de ayuntamientos (publicada la concesión en el BOE del 20-12-2011).
- La Academia de Bellas Artes de Galicia acordó felicitar al proyecto URBAN en enero de 2012 por las obras de restauración y valorización de la piscina romana de Santa María.
- Asimismo, la ciudad de Guayaquil (Ecuador) ha concedido el Premio de Oro para proyectos extranjeros relacionados con cuestiones de desarrollo urbano al Ayuntamiento de Lugo. En esta feria de ciudades se presentaron las actuaciones de URBAN relacionadas con empleo y turismo, ya que era la temática del concurso. Por otro lado, se están aprovechando todas las actuaciones para fomentar la aplicación de los principios de igualdad y medioambientales. Como consecuencia del trabajo con asociaciones que trabajan la accesibilidad, la ONCE invitó a la Dirección del proyecto URBAN a participar en el jurado de un concurso de accesibilidad en la ciudad entre los escolares.

Fuente: Análisis del caso URBAN Lugo. Anexo "Informe Casos de Estudio"

#### **Buena Práctica: Premio a la página web del URBAN Palencia 07-13**

La página web del proyecto se enmarca en su estrategia de comunicación a través de la Web 2.0 (RSS, YouTube, Flickr, etc.). En un concurso regional del Periódico "El Norte Digital", la página web fue finalista.

Fuente: Análisis del caso URBAN Palencia. Anexo "Informe Casos de Estudio"

En algunos proyectos se echa de menos más información virtual (por ejemplo, Córdoba Sur que presentó problemas de gestión al inicio que pueden haber llevado a medidas de comunicación todavía no efectivas).

<b>Comunicación</b>		
<b>Caso</b>	<b>Plan de Comunicación</b>	<b>Medidas de Comunicación</b>
URBAN Pamplona	El proyecto contaba con un Plan de Comunicación y con acciones de publicidad e información.	Página web, conferencias, medidas de participación, soporte publicitario, placas y carteles.
URBAN Gijón	El proyecto disponía de un Plan de Comunicación y con numerosas acciones de publicidad e información.	Página Web, folletos para actuaciones concretas, conferencias, eventos, artículos en prensa, Soporte Publicitario, logo propio, placas y carteles.
URBAN Teruel	El proyecto disponía de un Plan de Comunicación y con numerosas acciones de publicidad e información.	Página Web, Revista municipal, conferencias, eventos, ruedas de prensa, Soporte Publicitario, logo propio, placas y carteles.
URBANA Córdoba Sur	El proyecto dispone de un Plan de Comunicación dentro del PO FEDER Andalucía y con acciones de publicidad e información.	Se prevé elaborar una plataforma de difusión en la web con un foro virtual de participación on-line. Hasta ahora, folletos, soporte publicitario, placas y carteles.



Comunicación		
Caso	Plan de Comunicación	Medidas de Comunicación
URBAN Palencia	El proyecto dispone de un Plan de Comunicación que se está implementando.	Página Web muy actualizada y amplia. Notas de Prensa, Publicaciones, Soporte Publicitario. Logo propio.
URBAN Lugo	El proyecto dispone de un Plan de Comunicación y con acciones de publicidad e información.	Página Web, folletos, materiales accesibles con QR, soporte publicitario, placas y carteles.
URBAN Mérida	El proyecto dispone de una Estrategia de Comunicación y con acciones de publicidad e información.	Perfil en YOU TUBE, Flickr, FACEBOOK, página web completa, folletos de cada acción y generales, soporte publicitario, placas y carteles. Autobús URBAN.
URBAN Oviedo	El proyecto dispone de un Plan de Comunicación y con numerosas acciones de publicidad e información.	La página web está bien presentada y actualizada. Además, existen folletos, campañas de publicidad y buzoneo, soporte publicitario, placas y carteles.
URBANA Pamplona La Milagrosa	El proyecto dispone de un Plan de Comunicación y con acciones de publicidad e información.	Perfil en FACEBOOK, soporte publicitario, placas y carteles.
URBANA Cádiz	El proyecto dispone de un Plan de Comunicación y con acciones de publicidad e información.	Página Web del proyecto, tablón de noticias virtual y real, soporte publicitario, placas y carteles.

En el ámbito de las **medidas de seguimiento y evaluación**, los proyectos de desarrollo urbano sostenible en España llevan a cabo actividades de seguimiento físico y financiero, muy en línea con las necesidades de reportar los indicadores de seguimiento dentro de su Programa Operativo Regional FEDER correspondiente. Sin embargo, se ve que pocos de estos Indicadores de Seguimiento obligatorios están a un nivel operativo para alimentar un seguimiento eficaz a nivel de los barrios o zonas urbanas. Los Indicadores de los Informes de Seguimiento del FEDER son muy generales y no llegan a las realidades complejas de los proyectos URBAN (un indicador es, por ejemplo, “Nº de proyectos de regeneración urbana y rural”).

Casi todos los proyectos llevan a cabo un seguimiento ad-hoc de las actuaciones que se centra en indicadores de realización y resultados directos. En pocos casos existen sistemas complementarios de datos socioeconómicos que permitirían un seguimiento más amplio y profundo a nivel de las zonas URBAN desde una perspectiva integrada. Destacan positivamente el caso de Palencia donde existe un Observatorio Socioeconómico de la ciudad (aunque no se centra especialmente en la zona URBAN), y la colaboración (prevista) del Ayuntamiento de Oviedo con la Universidad de Oviedo para llevar a cabo estudios de seguimiento y evaluación de la zona URBAN.

#### **Buena Práctica: Evaluación del proyecto URBAN Oviedo 07-13**

Se prevé firmar un convenio con la Universidad de Oviedo para poner en marcha un Observatorio URBAN Oviedo y para llevar a cabo evaluaciones (intermedia y final) del proyecto y aprender sobre su ejecución. Desde el inicio estaba previsto el Observatorio. Su función iba ser la de recoger los datos que en forma de indicadores permitan llevar un seguimiento del impacto del proyecto al mismo tiempo que orientar las actuaciones hacia los

colectivos que más lo necesiten y valorar su eficacia y reorientar las actuaciones en caso de que sea necesario. Sin embargo, todavía no está firmado dicho convenio.

Fuente: Análisis del caso URBAN Oviedo. Anexo "Informe Casos de Estudio"

Se echan de menos más actividades de evaluación, especialmente continua o intermedia, como una herramienta de aprendizaje y de apoyo a la gestión y dirección de los proyectos. Solo en el caso de los URBAN II, cuando la evaluación se organizó de manera general para todos los proyectos, se llevaron a cabo estudios de evaluación intermedia, que, según los responsables, ayudaron a adaptar y mejorar las estrategias y los sistemas de gestión y seguimiento de los proyectos en su día.

#### **Buena Práctica: Evaluación Intermedia de los proyectos URBAN II 2000-2006**

El URBAN II contó, siendo un proyecto dentro del Programa de Iniciativas Comunitarias (PIC) URBAN II, con una evaluación intermedia externa (2003), y una actualización de esta evaluación, realizada de forma centralizada por una consultora externa para todos los proyectos URBAN II de España.

Este elemento de revisión y control externo ayudó a los gestores del proyecto URBAN Teruel 00-06 de mejorar y re-conducir su gestión para lograr una mayor eficacia y eficiencia. De este modo, las recomendaciones de la evaluación intermedia ayudaron a mejorar el sistema de seguimiento (indicadores) del proyecto. Para el seguimiento de la ejecución se puso en marcha un sistema de 54 indicadores que, en su día fue evaluado en el marco de la evaluación del Programa URBAN. En esta evaluación se anotó que en el sistema se mezclaban indicadores de realización, de resultados y de impacto. Muchas veces se pusieron indicadores sin vínculo real con las actuaciones del URBAN, por lo que se recomendó su eliminación. Para otros, se recomendó adaptar el valor objetivo a la dimensión de la medida a llevar a cabo. En total, 40 indicadores se valoraban como inadecuados. Esta revisión ayudó a optimizar el sistema de indicadores.

Fuente: Análisis del caso URBAN Teruel 00-06. Anexo "Informe Casos de Estudio"

A pesar de contar con la previsión de estudios de evaluación en las memorias iniciales de varios proyectos, se observa poco interés por actividades de evaluación, quizás por la falta de visión estratégica o de interés dentro de los Ayuntamientos de aprender y mejorar las actuaciones integradas en el futuro.

<b>Seguimiento y Evaluación</b>		
<b>Caso</b>	<b>Medidas de Seguimiento</b>	<b>Medidas de Evaluación</b>
URBAN Pamplona	Indicadores de Seguimiento del PO. Seguimiento continuo por parte de la Unidad de Asuntos Europeos.	Evaluación externa intermedia como a todos los URBAN II en 2003. Actualización en 2004. Integración de conclusiones y recomendaciones en el proceso de planificación y gestión.
URBAN Gijón	Indicadores de Seguimiento del PO. Para el Informe Final un análisis socioeconómico actualizado.	Dentro del PIC URBAN II se contó con una Evaluación Intermedia (+ actualización) con algunas recomendaciones de mejora.
URBAN Teruel	Indicadores de Seguimiento del PO. Para el Informe Final un análisis socioeconómico actualizado.	Dentro del PIC URBAN II se contó con una Evaluación Intermedia (+ actualización) con importantes recomendaciones de mejora.
URBANA Córdoba Sur	Se hace un seguimiento de los Indicadores de Seguimiento del PO, además del seguimiento de todas las actuaciones desde la oficina de coordinación.	Desde la oficina de coordinación se prevé realizar una valoración final del cumplimiento de los indicadores de resultados.

<b>Seguimiento y Evaluación</b>		
<b>Caso</b>	<b>Medidas de Seguimiento</b>	<b>Medidas de Evaluación</b>
URBAN Palencia	Indicadores de Seguimiento y un Observatorio Socioeconómico de Palencia, pero no enfocado solo a los Barrios URBAN.	No hay evaluaciones previstas.
URBAN Lugo	Indicadores de Seguimiento del PO.	No hay evaluaciones previstas.
URBAN Mérida	Indicadores de Seguimiento del PO. Estudios puntuales de indicadores a largo plazo.	No hay evaluaciones.
URBAN Oviedo	Indicadores de Seguimiento del PO. Seguimiento periódico dentro de la Unidad de Coordinación.	Está previsto un ejercicio de análisis y evaluación (intermedia, final) en colaboración con la Universidad de Oviedo. Está prevista la firma de un Convenio.
URBANA Pamplona La Milagrosa	Indicadores de Seguimiento del PO. Estudios puntuales de indicadores a largo plazo.	No hay evaluaciones previstas.
URBANA Cádiz	Indicadores de Seguimiento del PO. Seguimiento de actividades e indicadores continuo.	Está prevista una evaluación final a realizar de forma interna desde el IFEF.

En base a este análisis, se pueden sacar las siguientes conclusiones acerca de este punto:

#### **Factores de éxito**

- El liderazgo y compromiso con el proyecto a nivel político – tanto hacia dentro del Ayuntamiento como hacia la ciudadanía.
- La aceptación por parte de los políticos de enfoques innovadores y sistemas de participación y gobernanza inclusiva.
- Una dirección y coordinación dinámica, proactiva y resolutive del proyecto que puede superar dificultades, imprevistos y encontrar soluciones.
- Una buena y fluida comunicación entre la dirección del proyecto y a) los servicios municipales ejecutores (urbanismo, social, ayuda empresarial) y b) los servicios municipales generales (intervención, contratación, contabilidad, etc.).
- El contacto directo con la ciudadanía y la accesibilidad durante todo el proyecto.
- La capacidad de buscar y crear sinergias con otras actuaciones públicas y privadas (no siempre de forma financiera sino también de compromisos y actitudes).
- Un buen sistema de comunicación y difusión de buenas prácticas, también dentro del Ayuntamiento, adecuado al público objetivo (1.0, social media, etc.)
- Un sistema de seguimiento propio (observatorio) para poder detectar problemas de gestión.
- Estudios de evaluación para conocer los resultados e impactos de los proyectos y aprender de cara a desarrollar políticas municipales en el futuro.

#### **Recomendación para el futuro**

- Contar con un equipo de dirección de proyecto con experiencia, liderazgo y proactividad que busca la comunicación y cooperación dentro y fuera del Ayuntamiento.

- Establecer oficinas abiertas al público en la zona del proyecto.
- Buscar y potenciar sinergias con otros fondos, otras políticas y otras iniciativas públicas y privadas.
- Dar a conocer los Fondos de Desarrollo Urbano JESSICA (Andalucía, FIDAE en regiones de convergencia) a los municipios y potenciales beneficiarios en 2014-2020 para aumentar su uso y eficacia para fomentar el desarrollo urbano sostenible.
- Desarrollar al inicio una estrategia de comunicación amplia y una imagen corporativa del proyecto y prever actividades de comunicación continuas.
- Prever medidas de seguimiento y evaluación con una relación clara al sistema de gestión del proyecto.

#### A evitar

- Iniciar la ejecución de medidas y obras sin un Sistema de Gestión y Control adecuado.
- Dejar la ejecución de grandes obras físicas para los últimos años del proyecto.
- Perder el ritmo de ejecución durante el proyecto (por ejemplo, debido a elecciones municipales, etc.).

## 4.3 Gobernanza y participación local

En el ámbito de la **gobernanza y participación de los ciudadanos y ciudadanas**, los proyectos URBAN disponen generalmente de modelos de gobernanza que centran la toma de decisiones ejecutivas dentro de los Ayuntamientos y servicios municipales. Generalmente son las oficinas de gestión del URBAN y sus áreas políticas correspondientes (Gestión Económica, Desarrollo Económico, Empleo y Desarrollo) que son responsables de las decisiones en cuanto a los proyectos.

En un segundo nivel colaboran los servicios municipales que ejecutan las actividades en uno a varios de los ejes temáticos, por lo general son, Urbanismo, Desarrollo económico, Apoyo a empresas (en el caso de Oviedo participa la Cámara de Comercio en esta área), Empleo y formación, Servicios sociales y de apoyo a la juventud y familia. Otras áreas municipales que suelen participar son los servicios de Atención a inmigrantes, Cultura y deporte, Patrimonio y arqueología (en ciudades con importante patrimonio en las zonas URBAN como Teruel y Lugo), así como Servicios municipales de limpieza/residuos (Gijón), etc.

A nivel político, suelen existir órganos de coordinación (Comité URBAN, etc.) que integran los responsables de todos o los más importantes servicios municipales. En estos órganos se toman las decisiones estratégicas acerca del proyecto. Se suelen reunir con una frecuencia de entre 6 y 12 meses.

#### Buena Práctica: Gobernanza en el URBAN Oviedo 2007-2013

Para la gestión del proyecto URBAN se ha optado por una solución interna, ubicando la unidad de gestión de URBAN dentro del Departamento de Gestión Económica del Ayuntamiento de Oviedo. Desde ahí se ocupan de la gestión financiera, contrataciones, publicidad, pagos, seguimiento, etc. Adicionalmente, hay un equipo de coordinación en el cual participan los responsables de cada área (empleo, juventud, servicio social, empresas y

obras físicas y urbanísticas) para coordinar sus actuaciones. Se percibe una buena coordinación y sinergias, especialmente entre las áreas sociales, empleo y juventud.

Como **órganos de coordinación** existen:

- Mesa ciudadano URBAN OVIEDO: integrado por los agentes locales que apoyan el proyecto: ONG, interlocutores sociales, asociaciones vecinales y por los alcaldes de barrio. Su función es consultiva, atendiendo las demandas de los vecinos y recibiendo información que canalizarán a sus asociados e informando a los gestores a cerca de la valoración por parte de los usuarios de las diversas actuaciones y medidas propuestas.
- Comité de Seguimiento URBAN OVIEDO: integrado por representantes de las concejalías involucradas, la Cámara de Comercio de Oviedo y la Universidad, y los miembros de la Oficina de Gestión, tendrá como objetivo garantizar la correcta coordinación entre las distintas actuaciones del proyecto y el resto de actividades realizadas por el Ayuntamiento, Cámara de Comercio y Universidad.
- Comité Económico Financiero: integrado por el Primer Teniente de Alcalde y Coordinador y el Interventor General del Ayuntamiento de Oviedo.

Fuente: Análisis del caso URBAN Oviedo. Anexo "Informe Casos de Estudio"

A nivel técnico, en pocas ocasiones se reúnen todos los responsables de los diferentes servicios al mismo tiempo en reuniones de coordinación. Por lo general, es la Oficina URBAN o el responsable técnico el que organiza reuniones bilaterales o con varios técnicos, según la necesidad de las actividades. Un factor clave para la eficacia del proyecto parece ser la pro-actividad de los responsables de coordinación de buscar el diálogo y la coordinación con los demás responsables técnicos. Otro factor de éxito es la flexibilidad y agilidad de los equipos de dirección y coordinación, dado que en los proyectos URBAN el número de imprevistos es alto y requiere respuestas ad-hoc, tanto a nivel operativo como a nivel político.

### Buena Práctica: Gobernanza en el URBAN Cádiz 2007-2013

El equipo de coordinación para el proyecto URBAN está compuesto por la directora del Proyecto URBAN (Gerente del IFEF), 3 responsables para el área urbanística, el apoyo empresarial-económico y el área social, 1 persona de apoyo contable-gestión administrativa, 2 personas de apoyo informático-web, así como 2 personas técnicas en cada área de apoyo.

Para la coordinación se llevan a cabo reuniones periódicas (al inicio semanales, ahora mensuales). Para temas puntuales y concretos se coordinan con otras áreas del Ayuntamiento de Cádiz. El control continuo de las actuaciones se presta desde la Intervención General del Ayuntamiento de Cádiz.

Según los propios gestores, esta estructura tiene un alto grado de agilidad y permite ejecutar eficientemente las actuaciones previstas. Ha sido clave poder contar con personal con conocimientos técnicos, pero al mismo tiempo con conocimientos del reglamento FEDER para poder ejecutar bien y “con lógica FEDER” las actuaciones, especialmente de urbanismo y los sociales y de fomento al empleo.

Para la coordinación se cuenta con una Comisión Técnica, en la cual participan también los presidentes de las asociaciones vecinales de los 4 barrios URBAN. Asimismo existe una Comisión Política que se reúne aproximadamente cada 9-12 meses para hacer un seguimiento oficial del proyecto URBAN y tomar decisiones relevantes para todo el proyecto.

Fuente: Análisis del caso URBAN Cádiz. Anexo “Informe Casos de Estudio”

En algunos casos se han encontrado mecanismos adicionales de coordinación entre el nivel político y el nivel técnico, como son las reuniones periódicas entre el Concejal responsable y el responsable técnico (Mérida) o presentaciones bimensuales del responsable técnico sobre los avances del URBAN en el pleno del Concejo Municipal (o en la Comisión de Economía), como en el caso de Lugo.

En general, los sistemas de gobernanza parecen adecuados para afrontar los restos de los proyectos integrados de desarrollo urbano.

Gobernanza	
Caso	Modelo de Gobernanza utilizado
URBAN Pamplona	El proyecto fue coordinado por la Unidad de Asuntos Europeos en el Ayuntamiento de Pamplona que mantiene relaciones bilaterales con las Áreas del Ayuntamiento y con otros agentes implicados.
URBAN Gijón	El proyecto fue elaborado, por un lado, identificando las necesidades por parte del Ayuntamiento y, por otra parte, basado en las demandas de los agentes locales, públicos y privados. El proyecto fue adaptado a lo largo de los años a las necesidades reales de los barrios, promoviendo especialmente acciones innovadoras no existentes todavía a nivel del municipio.
URBAN Teruel	El proyecto fue elaborado con el apoyo de numerosos agentes locales, público y privado. La Sociedad Municipal centralizó el trabajo operativo de participación que se centraba en una información así como en reuniones puntuales y convenios.
URBANA Córdoba Sur	El proyecto es coordinado por el Dep. de Proyectos en IMDEEC que se coordina con los demás servicios del IMDEEC (apoyo a empresas) y municipales (urbanismo, social). En la elaboración del proyecto participaron agentes sociales y económicos.
URBAN Palencia	La gobernanza se centra en el gobierno municipal, después de haber consensuado el proyecto en el 2008 con los vecinos y asociaciones de la zona URBAN.
URBAN Lugo	El proyecto es coordinado por la Concejalía de Economía y Empleo en el Ayuntamiento de Lugo. La Oficina URBAN gestiona de forma independiente pero en contacto estrecho con el Gobierno Local (sesiones de seguimiento cada 2 meses).

Gobernanza	
Caso	Modelo de Gobernanza utilizado
URBAN Mérida	Desde el inicio se ha trabajado con las asociaciones vecinales y activas en los barrios. Coordinación continua con los ciudadanos/as, diseño de las actividades a medida, según las necesidades de los ciudadanos/as.
URBAN Oviedo	El proyecto es coordinado por el Departamento de Gestión Económica. Desde ahí se integran a los demás servicios municipales y la Cámara de Comercio. Hay un contacto y diálogo con las Asociaciones de los barrios y otros ONG.
URBANA Pamplona La Milagrosa	El proyecto es coordinado por la Unidad de Asuntos Europeos en el Ayuntamiento de Pamplona que mantiene relaciones bilaterales con las Áreas del Ayuntamiento y con otros agentes implicados.
URBANA Cádiz	El proyecto es coordinado por el IFEF del Ayuntamiento de Cádiz. El proyecto se desarrolló con ayuda de las asociaciones vecinales y los Departamentos del Ayuntamiento, además con ayuda de la red de entidades del Plan de Empleo de Cádiz 2003-2007.

En cuanto a la **participación de los ciudadanos y ciudadanos** así como del tercer sector en las zonas URBAN, se han encontrado generalmente modelos que

- habían **consultado** a la población o a representantes de agentes sociales, empresariales y/o vecinales acerca de las estrategias y actuaciones a planificar en la fase de **elaboración de proyectos**,
- **informan de forma regular** a la población en las zonas URBAN y al público en general de las actividades a llevar a cabo o finalizadas a través de reuniones, jornadas y las medidas de comunicación del proyecto,
- que, en ocasiones, llevan a cabo actuaciones en **colaboración con agentes sociales**, como son Fundaciones, Asociaciones, especialmente dedicadas a colectivos desfavorecidos concretos, como son personas con discapacidad física o psíquica, inmigrantes, gitanos, mujeres, jóvenes o niños en riesgo de exclusión, etc. En este contexto, el modelo habitual es que se trabaja con convenios o contratos a larga duración para permitir el uso de infraestructuras nuevas o rehabilitadas o el apoyo económico a la entidad sin ánimo de lucro con el fin de albergar un centro o prestar servicios a los colectivos desfavorecidos.

En gran parte de los proyectos se llevaron a cabo procesos de levantamiento de propuestas y debates públicos o semi-públicos con agentes sociales y económicos, a veces con representantes de vecinos. Los proyectos mencionan problemas de plazos para poder organizar en su momento consultas más amplias, dado que disponían de poco tiempo para elaborar la solicitud de su proyecto URBAN en el año 2007.

#### **Buena Práctica: Colaboración con agentes sociales en los URBAN**

**URBAN Teruel 2000-2006:** Se identifica como destacable la práctica de cerrar acuerdos / convenios de colaboración con agentes sociales para asegurar una actuación pertinente con los problemas reales, coherente con el trabajo que ya se está haciendo y sostenible de cara al futuro mantenimiento de infraestructuras y acciones. De este modo, se mantiene el Centro de Empleo Especial por parte de la Asociación de Padres y Amigos de Disminuidos Psíquicos "Ángel Custodio". Del mismo modo se sigue trabajando con el Taller de Ropa



y Lavandería en Caritas, al dar una acción del URBAN el empuje inicial para su creación/mejora. Este modelo parece interesante tanto desde el punto de vista de participación y empoderamiento de las asociaciones sociales (culturales, etc.), como desde el punto de vista de asegurar un impacto positivo en el tiempo. Se estima necesario trabajar desde el inicio de los proyectos integrados de desarrollo urbano junto con las asociaciones sociales, culturales, caritativas, etc. con el fin de lograr acuerdos y acciones comunes.

**URBAN Gijón 2000-2006:** Durante la vida del proyecto se trabajó más con un enfoque de constantes reuniones periódicas con las 8 asociaciones vecinales y con los otros agentes sociales y empresariales, así como con los servicios municipales que tenían previstas actuaciones dentro de la zona URBAN. Del mismo modo, hacia el final, se llevaron a cabo jornadas de presentación y difusión, agradeciendo también a todos los agentes su apoyo y colaboración. En total se movilizaron para el proyecto a más de 30 asociaciones, por ejemplo, las 8 asociaciones vecinales, la asociación de Empresarios del Polígono Mora Garay, la asociación para personas discapacitadas Alarde, la asociación Evaristo Valle, la asociación de mayores de Natahoyo, las asociaciones para menores CISE y Cadiellu, la Fundación Laboral de la Construcción, Fundación Siloé, etc.

**URBAN Palencia 2007-2013:** El proyecto ha logrado y logra atraer el compromiso y los fondos sinérgicos de otros agentes sociales, vecinales y empresariales, públicos y privados. Ejemplos son la Fundación de Renault que ha donado equipamiento para el Taller de Automoción, la Fundación Banesto que colabora con un Centro "Yuzz", la Fundación San Cebrián que colaborará en el Taller de Cocina, etc. – todo dentro del futuro EFIDES en el Centro de Formación Polivalente. Esto es una buena práctica para garantizar la sostenibilidad de los resultados de URBAN más allá de la vida del proyecto.

Fuente: Análisis del caso URBAN Teruel 00-06, Gijón 00-06, Palencia. Anexo "Informe Casos de Estudio"

Como factores para una buena relación entre el proyecto URBAN y los agentes sociales, se detectan la comunicación fluida en las dos direcciones y los procesos de coordinación que permiten la involucración de los agentes sociales y económicos. Cabe indicar que una vez más el estilo de dirección del proyecto y el dinamismo del equipo de gestión son importantes para conseguir la confianza y el apoyo de los demás agentes locales.

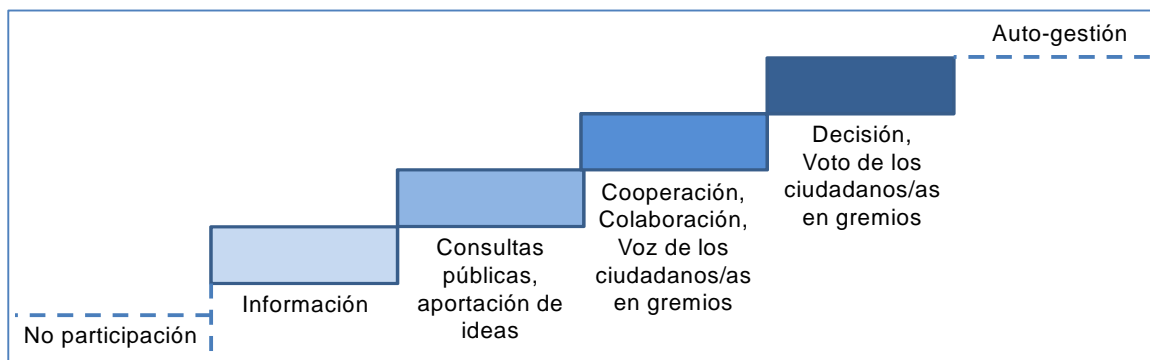
#### **Buena Práctica: Comunicación con agentes sociales en los URBAN Gijón 00-06**

Se valora que la colaboración de numerosas asociaciones, fundaciones o servicios municipales fue fruto, no tanto de firmar convenios formales, sino más bien de la labor informal y personalizada de comunicación y coordinación continua de la Oficina de Gestión de URBAN, especialmente de su Directora, con los agentes, siempre buscando las sinergias con otras actuaciones en el marco del proyecto. Prueba de esto es la respuesta del Presidente de ASEMBAGAL, Asociación de Empresarios del Polígono Mora Garay, a la pregunta sobre qué ha aportado el Plan URBAN al polígono y los empresarios: *"El Plan URBAN le dio vida, pero no sólo fue importante el dinero que se invirtió en el Polígono, sino quién lo dirigía: Blanca Cañal, encargada de gestionarlo, "vivía" el Plan."*

Fuente: Análisis del caso URBAN Gijón 00-06. Anexo "Informe Casos de Estudio"

Los proyectos tipo URBAN en España se centran en **modelos de participación ciudadana** entre los primeros peldaños (información, consultas, concursos de ideas) del modelo de participación ciudadana según Sherry Arnstein (1969). En prácticamente ningún proyecto se han encontrado modelos de participación ciudadana más ambiciosos, es decir, que están abiertos a la colaboración activa y co-decisión por parte de los vecinos de los barrios o sus agentes sociales o económicos.

### Modelo de Arnstein (1969): La escalera de la Participación Ciudadana<sup>59</sup>



Cabe decir que modelos de participación más amplios exigen **capacidades específicas** para facilitar una participación eficaz y eficiente, tanto a nivel de la administración pública (como son nuevas formas de toma de decisiones, organización de procesos participativos, responsabilidades compartidas, etc.) como a nivel de los propios ciudadanos/as. Se requiere también un sentido de responsabilidad de los vecinos/as y de los agentes sociales de no buscar solo el beneficio directo, sino de pensar, pedir y decidir desde la perspectiva integral del barrio y de los residentes, actuales y futuros. De este modo, los procesos participativos exigen disponer de una visión estratégica y largo-plazista de su barrio y ciudad que los/as ciudadanos/as parecen estar poco acostumbrados a tener en su vida diaria.

Participación ciudadana		
Caso	Organismos de participación	Actividades de participación
URBAN Pamplona	Se crearon 3 órganos formales de participación: 1 Comisión para la preparación, los FOROS URBAN y la MESA URBAN como entidad de seguimiento participativa.	Se realizaron 24 Foros URBAN con la participación de 861 personas y 43 entidades. Se celebraron 14 sesiones de la Mesa URBAN.
URBAN Gijón	El URBAN Gijón contó con un Foro de Desarrollo Urbano. Sin embargo, la participación fue más personalizada e "inteligente" según las actuaciones.	Información a través de folletos, página web, prensa, muchas reuniones ad-hoc para actuaciones, reuniones bilaterales entre la Directora y otros agentes.
URBAN Teruel	Durante el proyecto Urban Teruel SA contaba con una Comisión Consultativa. Aparte de esto, no se han creado estructuras formales de participación.	Información a través de revista, página web, prensa, reuniones Ad-hoc para medidas y actuaciones.
URBANA Córdoba Sur	Existe una Comisión de Seguimiento Local donde participan los vecinos y agentes sociales y económicos de los barrios URBAN. Un Foro Social URBAN debe coordinar la participación para las acciones de apoyo social.	Información a través de folletos, prensa. Comisión de Seguimiento Local que se reúne semestralmente. Reuniones ad-hoc para medidas y actuaciones.

<sup>59</sup> Traducción de Gráfico en Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin, 2012:28 (en base a Lüttringhausen, M. 2000: Stadtentwicklung und Partizipation. Fallstudien aus Essen Katernberg und der Dresdner Äußeren Neustadt. Bonn: Stiftung Mitarbeit. ISBN 3-928053-70-1).

Participación ciudadana		
Caso	Organismos de participación	Actividades de participación
URBAN Palencia	No se han creado estructuras formales de participación.	Información a través de página web, prensa, Reuniones Ad-hoc para medidas y actuaciones.
URBAN Lugo	No se han creado órganos formales para la participación, aparte de la definición consensuada al inicio del proyecto. Ahora se basa en reuniones ad-hoc y el contacto continuo con todos los agentes.	Información a través de página web, prensa, buzoneo a todos los hogares de la zona. Reuniones ad-hoc para actuaciones concretas.
URBAN Mérida	Existe un Comité de Partenariado, un Observatorio URBAN donde se informan a todos los interesados sobre las medidas.	Reuniones y Grupos de Trabajo según las líneas de actuación y las actividades. Información a través de la web y redes sociales.
URBAN Oviedo	Existen órganos formales para la participación, pero los agentes se reúnen especialmente en reuniones ad-hoc para los diferentes tipos de actuación. Las oficinas de atención en los barrios ayudan a definir actuaciones de forma conjunta con los residentes y grupos.	Buzoneo, prensa, Jornada de Participación (2 fines de semana) y Difusión, trabajo continuo con colectivos en los barrios, reuniones ad-hoc para actuaciones.
URBANA Pamplona La Milagrosa	No se han creado órganos formales para la participación, aparte de la definición conjunta ad-hoc al inicio del proyecto.	Información a través de FACEBOOK, prensa. Reuniones ad-hoc para medidas y actuaciones.
URBANA Cádiz	Existe una Comisión de Coordinación donde participan los vecinos a través de sus asociaciones, los representantes políticos y técnicos etc.	Tablón de Noticias virtual y real, 4 Puntos de Encuentro en los 4 barrios con personas responsables de atención al ciudadano/a. Actividades de difusión, reuniones y grupos de trabajo para medidas.

En el contexto de España, se valoran como adecuados los modelos de participación utilizados en los proyectos URBAN, aunque se echa de menos un mayor aprovechamiento de la oportunidad de capacitar y educar – tanto a la ciudadanía como a los técnicos y políticos municipales – en procesos de co-decisión y de mayor participación para el desarrollo local.

#### Buena Práctica: Participación ciudadana en el URBAN II Pamplona 00-06

Un ejemplo de una participación más amplia dentro de un proyecto URBAN es el caso del URBAN II Pamplona (2000-2006) en el cual se llevaron a cabo 24 Foros URBAN con la participación de 861 personas y 43 entidades, en los cuales se debatieron y decidieron sobre gran parte de las actuaciones a llevar a cabo dentro del proyecto URBAN. El proyecto URBAN II Pamplona creó un sistema de participación y coordinación con órganos formales. A través del programa de participación ciudadana se permitió a las asociaciones y personas de la zona URBAN que mostraron su interés incidir en la planificación de las acciones y en el seguimiento de las mismas. Destacan especialmente los **Foros URBAN**: La Comisión Gestora lanzó en Abril del 2001 la primera convocatoria pública dirigida a la ciudadanía y al conjunto de entidades y asociaciones de participación en los Foros URBAN. Estos foros se configuraban como unos espacios de consulta y participación ciudadana que permitían obtener información y debatir acerca de la totalidad de las acciones y medidas del Programa URBAN y realizar propuestas y sugerencias por parte de los agentes sociales, entidades y personas a título individual que quisieron formar parte de los mismos.

Los debates que se crearon, especialmente en los FOROS URBAN fueron muy enriquecedores y facilitaron el trabajo de búsqueda de consenso a nivel político, al ya existir el consenso con la población local. Según los responsables del proyecto, fue un proceso intensivo y de mucho trabajo de organización, pero que aumentó la satisfacción con su trabajo en el lado de los técnicos municipales, así como el empoderamiento y el sentido de

propiedad del URBAN por parte de los ciudadanos/as. El proceso fue apoyado y retro-alimentado mediante la participación del Ayuntamiento de Pamplona en la red URBACT “*Partecependo*”.

Fuente: Análisis del caso URBAN Pamplona 00-06. Anexo “Informe Casos de Estudio”

En general, el análisis permite obtener las siguientes conclusiones en este ámbito temático:

### Factores de éxito

- Sistemas de Gobernanza que permiten la coordinación y cooperación entre los diferentes agentes involucrados sin burocratizar el proceso.
- Flexibilidad y agilidad de los sistemas de gobernanza, especialmente en los órganos de coordinación y decisión.
- Mecanismos de coordinación informal por parte del equipo de dirección.
- Comunicación fluida y colaboración con Agentes Sociales y Económicos.
- Disponer de sistemas de participación ciudadana que ofrecen oportunidades para la colaboración activa y/o co-decisión por parte de la población local (foros sociales, foros virtuales, mesas de trabajo, comités sociales, etc.)

### Recomendación para el futuro

- Establecer al inicio del proyecto sistemas de gobernanza ágiles y flexibles que permitan una buena comunicación y coordinación tanto hacia los responsables y directores del proyecto, como hacia los servicios municipales técnicos y generales.
- Prever mecanismos de coordinación informal entre el equipo de dirección y todos los agentes involucrados.
- Prever una comunicación interna (equipo dirección y agentes locales) fluida durante todo el proyecto para crear confianza y fomentar la iniciativa privada.
- Capacitar y educar en metodologías y actividades de participación ciudadana, tanto a técnicos municipales y políticos, como a la población y los agentes sociales).
- Dar ejemplos y difundir buenas prácticas acerca de la participación ciudadana en proyectos españoles (ejemplo Pamplona, etc.).

### A evitar

- Sistemas de gobernanza demasiado rígidos y formales que obstaculizan los procesos (necesariamente flexibles) de toma de decisiones.
- Falta de conectividad y comunicación entre los equipos operativos y los órganos políticos de toma de decisión.
- Falta de involucración de los ciudadanos/as y de los agentes sociales y económicos.
- Metodologías de participación ciudadana
  - que no van acompañadas de procesos de capacitación y educación en participación ciudadana
  - que solo buscan una participación mínima o
  - que solo se implementan “sobre el papel”.

## 4.4 Cooperación, Networking y Aprendizaje

En el campo de la **cooperación** entre proyectos tipo URBAN y ciudades, actividades de networking y posibles formas de aprendizaje personal o institucional inducidos por los proyectos de desarrollo urbano sostenible, se han observado las siguientes características de los proyectos analizados.

En base a las percepciones de los responsables de proyectos, se observa un cambio importante en cuanto a la **cooperación y las actividades de networking** en el período 2000-2006 de los URBAN II hasta el período actual 2007-2013 en el marco de la iniciativa URBANA. Se observa que en el período anterior hubo más actividades conjuntas de las ciudades URBAN, más actividades de networking formal e informal y más intercambio de experiencias, apoyado en las visitas periódicas a ciudades URBAN para llevar a cabo los Encuentros Anuales o las sesiones del Comité de Seguimiento del PIC URBAN II. Actualmente, 2007-2013, se organizan por parte de la Autoridad de Gestión reuniones anuales de la Red de Iniciativas Urbanas y reuniones periódicas de información y formación, por ejemplo en cuanto a Comunicación o Buenas Prácticas. En general, la percepción es que son eventos formales de presentar información pero que dejan poco espacio para un networking informal o para el intercambio de experiencias en un marco más amplio.

### **Buena Práctica: Networking e intercambios en el URBAN II Teruel 00-06**

En cuanto al networking y actividades de aprendizaje, representantes de la Sociedad Municipal URBAN Teruel, S.A. y miembros de su equipo técnico, asistieron a diversas jornadas, encuentros y reuniones técnicas,

- tanto a nivel nacional (Comités de Seguimiento anuales de PIC URBAN II, Encuentros Anuales de las ciudades de la Iniciativa Comunitaria URBAN II España en diferentes ciudades URBAN II),
- como a nivel europeo (p.ej. Congreso en Londres, 2002, “Las ciudades y la Cohesión: experiencia de los programas europeos URBAN, Segunda Conferencia de ciudades Urban celebra en Milán, 2003, Seminario transnacional organizado por la Red URBAN Francia, Jornada sobre controles del artículo 4 del Reglamento 438/2001, organizada por el Ministerio de Economía y Hacienda y celebrada en Madrid, 2005, -Conferencia de la Ciudades y Redes URBAN denominada “URBAN future -La Política europea de Cohesión y la Regeneración Urbana integrada-Conceptos, perspectivas y redes”, organizada por la Red URBAN Alemania-Austria 2005, Segunda Conferencia anual de ciudades URBACT, 2005, Conferencia URBACT-URBAN “Urban Acquis: Good practices and perspectivas” celebrada en Berlín 2007, Jornada sobre el instrumento financiero denominado “JESSICA”, organizada por el Ministerio de Economía y Hacienda et al. 2007, Seminario “Intervenciones estructurales 2000-2006: Preparando el cierre con anticipación”, organizado por el Ministerio de Economía y Hacienda y celebrado en Madrid, 2008.

La cantidad de reuniones y el número reducido de ciudades URBAN en España en aquel momento (10), ayudaron a crear fuertes enlaces inter-personales entre las personas responsables en las ciudades URBAN II, que facilitaron un amplio networking. La creación de la red informal de ciudades URBAN II (los responsables de gestión de los proyectos), al estar dentro de un mismo Programa Operativo, ayudó a facilitar contactos personales y un conocimiento en profundidad de las competencias y dificultades de cada proyecto. La transferencia de conocimiento y el intercambio de información fueron posibles gracias al contacto frecuente y una dinámica de networking que se había dado en este entorno de red.

Fuente: Análisis del caso URBAN Teruel 00-06. Anexo “Informe Casos de Estudio”

Los responsables de los casos de proyectos URBANA estudiados comentan conocer actualmente entre cero y cuatro responsables de otros proyectos, mientras en el período 2000-2006 los responsables de proyectos URBAN II entrevistados llegaron a conocer a los responsables de los diez proyectos con cierta profundidad y lazos de amistad personal<sup>60</sup>.

Estas diferencias en cuanto a networking y contacto se deben fundamentalmente a tres razones:

- Mientras en el 00-06 fueron 10 proyectos URBAN, ahora son 46 proyectos, lo que ya de entrada dificulta conocer a las personas y sus proyectos.
- Mientras en el 00-06, los proyectos URBAN se gestionaron dentro de un mismo Programa Operativo de la Iniciativa Comunitaria URBAN, ahora su gestión se canaliza a través de los diferentes Programas Operativos Regionales. De este modo, no se celebran actualmente reuniones de Comité de Seguimiento conjuntos como en el 00-06, lo que cierra una importante vía para conocer otros proyectos, sus problemas y posibles soluciones, buenas prácticas, lecciones, etc.
- A pesar de contar con la Red de Iniciativas Urbanas (RIU) que tiene como objetivo, entre otros, ser “*un foro abierto de intercambio de experiencias y buenas prácticas urbanas que hayan recibido financiación comunitaria*”<sup>61</sup> se percibe la actividad de esta red como formal, poco frecuente, poco dinámica y con pocas posibilidades de networking informal o intercambio de experiencias. Se percibe que la estructura de la RIU es demasiado amplia y que carece de foros que permitan un trabajo realmente de colaboración o intercambio. Por parte de la administración, parece que la falta de recursos (tiempo y personal) dificulta la organización de eventos, visitas o grupos de trabajo.

#### **Práctica a mejorar: Valoración de la Red de Iniciativas Urbanas 07-13**

“A pesar de existir la Red de Iniciativas Urbanas, no se percibe ninguna actividad de networking ni de valor añadido, más allá de la información de aspectos relacionados con los proyectos de desarrollo urbano por parte del Ministerio y de otras entidades nacionales”.

“En cuanto a la Red de Iniciativas Urbanas se percibe que está configurada para comunicar temas formales a las ciudades URBANA y conocer esporádicamente gente. Sin embargo, se ve poca operatividad para un networking dinámico o un intercambio de conocimientos más institucionalizado”.

“Se estima que este efecto de “networking” en la actual iniciativa URBANA no se da como en el periodo anterior y que, actualmente, a pesar de la Red de Iniciativas Urbanas, se crean pocas posibilidades de intercambio y diálogo entre las ciudades URBANA, lo que supone una desventaja especialmente para el aprendizaje en las ciudades sin experiencia URBAN. Existen relaciones personales con otras ciudades que suelen contactar para pedir consejo en situaciones puntuales.”

Fuente: Análisis del caso URBAN. Varios casos. Anexo “Informe Casos de Estudio”

---

<sup>60</sup> Entrevistas con los responsables de los proyectos URBAN II y URBANA.

<sup>61</sup> <http://www.rediniciativasurbanas.es/>



Aprendizaje y Networking		
Caso	Acciones de Cooperación con otras ciudades/proyectos	Acciones de Capacitación
URBAN Pamplona	Se reunían unas 2 veces al año con las ciudades URBAN II, con buena dinámica de intercambio y networking entre las 10 ciudades URBAN II con el Ministerio.	Actividades esporádicas. Participación en eventos organizados por el Ministerio en Madrid o eventos de redes internacionales.
URBAN Gijón	2 Reuniones anuales (encuentros, comité seguimiento PIC) con la DG Fondos y las 10 ciudades de proyectos URBAN.	Actividades organizadas por el Ministerio, dentro de Encuentros anuales.
URBAN Teruel	2 Reuniones anuales (encuentros, comité seguimiento PIC) con la DG Fondos y las 10 ciudades de proyectos URBAN.	Actividades organizadas por el Ministerio, dentro de Encuentros anuales.
URBANA Córdoba Sur	Desde el nuevo equipo de gestión no se tienen prácticamente relaciones con otras ciudades o con otros proyectos URBANA.	Debido a los cambios en el equipo de gestión no hubo una participación continuada en acciones de capacitación.
URBAN Palencia	Acciones formales organizadas por el MINHAP. Interacción informal en base a llamadas y email sobre temas puntuales.	Asistencia puntual a jornadas, cursos sobre temas de gestión financiera.
URBAN Lugo	Se reúnen unas 2 veces al año con las ciudades URBANA, pero se considera que falta una dinámica de networking en la RIU que no tiene casi actividad.	No internas. Actividades que organiza el Ministerio u otros organismos (IGAE).
URBAN Mérida	Se reúnen unas 2 veces al año con las ciudades URBANA, pero se considera que falta el networking y actividades de aprendizaje común.	Se ha participado en numerosas actividades de capacitación en Madrid.
URBAN Oviedo	Se reúnen unas 2 veces al año con las ciudades URBANA. Lo que aporta es el encuentro con otros responsables de otras ciudades URBANA.	Los responsables han participado en numerosas acciones organizadas por la Autoridad de Gestión e IGAE en Madrid.
URBANA Pamplona La Milagrosa	Se reúnen unas 2 veces al año con las ciudades URBANA, pero se considera que falta una dinámica de trabajo entre las propias ciudades. No hay apoyo al networking.	Actividades esporádicas.
URBANA Cádiz	Se reúnen unas 2 veces al año con las ciudades URBANA, pero se considera que no existen actividades de networking.	Actividades esporádicas, pero ya disponen de experiencia y conocimiento previos con el FEDER y FSE.

En cuanto al **aprendizaje personal o institucional** en el marco de los proyectos tipo URBAN, se observa que se dan importantes actividades de aprendizaje personal dentro de los proyectos. Sobre todo se “aprende haciendo”, especialmente en cuanto al trabajo de coordinación y de la administración de los fondos europeos (certificación, declaración de gastos, sistema FONDOS 2007, documentación, controles financieros, etc.).

Se organizan actividades de capacitación por parte de la Autoridad de Gestión o IGAE en Madrid, que, especialmente en los primeros años, son bien recibidas y valoradas por muchos de los responsables y técnicos de URBANA.



#### **Buena Práctica: Capacitación para los gestores 07-13**

**URBAN Oviedo:** La persona encargada de la coordinación del URBAN participa habitualmente en sesiones de formación organizados u ofrecidos por la Autoridad de Gestión y otros Organismos (IGAE, etc.).

**URBAN Mérida:** Los gestores del Plan URBAN de la empresa consultora participaron y participan de forma regular en las sesiones de capacitación y formación organizadas por la Autoridad de Gestión y otros Organismos (IGAE, etc.) en Madrid.

Fuente: Análisis del caso URBAN Oviedo y Mérida. Anexo "Informe Casos de Estudio"

En cuanto al **intercambio de experiencias** a nivel nacional se ven pocas actividades que generen conocimiento transferible a otras ciudades interesadas en el desarrollo urbano sostenible. No se han podido identificar actividades específicas de documentación o transferencia de buenas prácticas derivadas de los proyectos tipo URBAN en España. Existen actividades parciales que guardan cierta relación con el desarrollo urbano sostenible:

- La identificación de buenas prácticas, a veces de proyectos URBAN/URBANA dentro del proceso de seguimiento de los Programas Operativos FEDER. Estas prácticas se quedan en los documentos formales de Gestión del FEDER y no llegan a un público interesado en el desarrollo urbano sostenible.
- El Ministerio de Fomento, Secretaría de Vivienda organiza exposiciones de buenas prácticas acerca del desarrollo urbano que tiene vínculos esporádicos con proyectos de desarrollo urbano integrado y sostenible.
- El Ministerio de Fomento apoya al Grupo de Investigación en Arquitectura, Urbanismo y Sostenibilidad de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid de la Universidad Politécnica de Madrid en su proyecto de Biblioteca Virtual<sup>62</sup> CF+S, CIUDADES PARA UN FUTURO MÁS SOSTENIBLE. En este contexto, se presentan algunos proyectos tipo URBAN de España. Sin embargo, no existe una sección específica para proyectos tipo URBAN.
- El Ministerio de Medio Ambiente lleva a cabo actividades para difundir buenas prácticas del desarrollo urbano sostenible desde la perspectiva del medio ambiente urbano, muchas veces en relación con las Agendas Locales 21, pero sin vínculo directo con los proyectos tipo URBAN.
- La FEMP difunde buenas prácticas pero dentro de sus redes y secciones temáticas y no específicamente del desarrollo urbano sostenible integrado.

Cabe comentar que en la página web de la Red de Iniciativas Urbanas (RIU), que debe fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas, no se presentan buenas prácticas ni experiencias de proyectos tipo URBAN en España.

En cuanto al **intercambio internacional de experiencias**, son pocos los proyectos que guardan relación con redes o actividades URBACT o que utilizan el programa URBACT para aprender de

---

<sup>62</sup> <http://habitat.aq.upm.es/>

otras experiencias europeas. Destacan los proyectos de Gijón y Pamplona por su participación en redes URBACT así como Córdoba por su participación en URB-AL, la red con América Latina.

#### **Buena Práctica: Relación con las redes URBACT en Gijón**

En cuanto al networking y aprendizaje internacional y europeo, desde el año 2004 hasta 2007, el Ayuntamiento de Gijón participó activamente en 4 proyectos del Programa europeo URBACT, dirigido al intercambio de experiencias y buenas prácticas entre ciudades de distintos países de la Unión Europea. Los proyectos URBACT se dedicaron a la Sociedad de la Información, juventud, fomento de la iniciativa empresarial en el sector cultural y financiación innovadora de pequeñas y medianas empresas (PYMES).

En este sentido, el Ayuntamiento co-lideró, junto a la ciudad inglesa de Manchester, un proyecto dirigido a la creación de una red temática para el intercambio de experiencias en el ámbito de la Sociedad de la Información y los retos que implica la llamada “ciudadanía digital”. De la misma forma, el Ayuntamiento de Gijón participó durante su proyecto URBAN II, junto con la Ciudad Industrial del Valle de Nalón, SA (Valnalón), el Centro del Profesorado y de Recursos de Gijón y el Principado de Asturias en la Red Temática de URBACT “Los Jóvenes – de la exclusión a la inclusión” liderada por la ciudad sueca de Malmö. En el marco del proyecto “Actividades Culturales e Industrias Creativas”, liderado por la ciudad francesa de Lille, el Ayuntamiento de Gijón fomentó la creación de industrias vinculadas al sector cultural e impulsa la cultura como motor de desarrollo urbano y estímulo para la actividad empresarial y la creación de empleo en la ciudad. Las buenas prácticas locales en este sector abarcaban el Museo del Ferrocarril y el Festival de Cine de Gijón. Finalmente, el proyecto ECO - FIN - NET, liderado por la ciudad alemana de Leipzig, previó la creación de una red temática para el estudio de fórmulas innovadoras de financiación de PYMES y emprendedores.

Estas iniciativas fueron coordinadas por el Departamento de Iniciativas Internacionales del Ayuntamiento de Gijón y no estaban vinculadas directamente con el proyecto URBAN, aunque se celebraron reuniones coordinadas, por ejemplo, combinando una reunión del Comité de Seguimiento PIC URBAN-España con una reunión de la red temática URB-ACT de los Jóvenes en Gijón en 2005 con asistencia de las ciudades españolas URBAN a los eventos URB-ACT.

Además, participaron diferentes departamentos del Ayuntamiento de Gijón en los proyectos pero en ningún caso fueron directamente los responsables del proyecto URBAN. Sin embargo, se generaron sinergias, y se puede decir, que la participación significativa en numerosos proyectos URBACT fue inducida y fomentada por el proyecto URBAN de Gijón.

Fuente: Análisis del caso URBAN Gijón 00-06. Anexo “Informe Casos de Estudio”

#### **Buena Práctica: Relación entre URBAN y URB-AL en Córdoba**

El Ayuntamiento de Córdoba, en concreto el IMDEEC, cuenta con una dilatada experiencia en la promoción y gestión de proyectos europeos. Esta trayectoria, iniciada en su día por la Agencia de Desarrollo Local, y ahora desarrollada desde el Departamento de Proyectos y Cooperación Institucional del IMDEEC, incluye proyectos URBAN I, NOW, ADAPT, Art. 6 FSE, Art. 10 FEDER, INTERREG, URB-AL, EQUAL, etc. En concreto, Córdoba participó en el período 2000-2006 en tres redes URB-AL:

- URB-AL “Guía de Promoción de la Ciudad para la atracción turística y la Inversión”.
- URBAL “Fortalecimiento Institucional entre ciudades AI-UE”.
- URB-AL “Gestión y Marketing de Ferias y Congresos”,

Asimismo participó en el proyecto: URB-AL - MI-PYMES para todos (Fomento del autoempleo a través de la utilización de las TICs).

Fuente: Análisis del caso URBAN Córdoba Sur. Anexo “Informe Casos de Estudio”

En general, se percibe que en el período 2000-2006, al tratarse de una iniciativa comunitaria, en todos los países hubo más contacto y actividades de intercambio con otros proyectos europeos o redes nacionales. En el período actual, y al no existir iniciativas comparables a las iniciativas URBAN en otros países vecinos, no se dan prácticamente relaciones con otras ciudades europeas.

<b>Aprendizaje y Networking</b>		
<b>Caso</b>	<b>Participación en URBACT</b>	<b>Participación en INTERREG, otros</b>
URBAN Pamplona	Participación en una red temática URBACT sobre Participación Ciudadana.	La Unidad de Asuntos Europeos está continuamente gestionando proyectos europeos del Ayuntamiento o buscando nuevas posibilidades de financiación.
URBAN Gijón	El Ayuntamiento de Gijón participó en 4 proyectos/redes URBACT.	Existe un Departamento de Relaciones Internacionales que dinamiza la participación en proyectos europeos, pero no está relacionado con URBAN.
URBAN Teruel	Representantes participaron en numerosos eventos europeos de URBACT y para proyectos URBAN.	Posterior al URBAN, han participado en proyecto IEE, ahora se encuentra en la fase de aplicación de un proyecto LIFE+.
URBANA Córdoba Sur	Por parte del IMDEEC no se participa en redes URBACT, pero en el período 00-06 se participó en varias redes URB-AL (MI-PYME para todos) con ciudades de América Latina.	Córdoba (IMDEEC) lideró entre los años 2005 y 2007 un proyecto INTERREG IIIB S3C "Cultura, Competitividad, Creatividad". Entre 2010 y 2013 participan en un INTERREG IVC, CREA.RE.
URBAN Palencia	No participa en redes URBACT.	No participa en Interreg en relación a temas urbanos o al URBAN. Vínculo con participación en proyecto nuevo IEE sobre vehículos eléctricos.
URBAN Lugo	No participan en URBACT.	Existe una responsable de proyectos europeos, participan en proyectos Interreg y surgen sinergias con el URBAN. Previsto desarrollar más actividad de "Ciudad Inteligente".
URBAN Mérida	No se participa en actividades ni redes URBACT.	Existe alguna experiencia en el Ayuntamiento de Mérida, pero no está relacionada con el proyecto URBAN.
URBAN Oviedo	No participan en URBACT.	Cada servicio se ocupa de buscar sus participaciones en redes europeas. Desde la unidad URBAN se buscan más oportunidades de proyectos para desarrollo urbano sostenible e inteligente.
URBANA Pamplona La Milagrosa	En el periodo anterior participaron en una red temática URBACT sobre Participación Ciudadana (como ciudad con URBAN II 00-06).	La Unidad de Asuntos Europeos está continuamente gestionando proyectos europeos del Ayuntamiento o buscando nuevas posibilidades de financiación.
URBANA Cádiz	No participan en acciones o redes URBACT.	El IFEF es la entidad que solicita y gestiona todos los proyectos de desarrollo local europeos en Cádiz. Se generan muchas sinergias y un marco de coherencia entre los proyectos (INTERREG, EQUAL, POCTEFEX, URBAN).

Lo que sí existen en varias ciudades con proyectos URBAN son relaciones de intercambio con proyectos de cooperación territorial (especialmente INTERREG y, en menor medida, IEE, etc.). En base al análisis, se pueden diferenciar tres tipos de relaciones entre proyectos de cooperación territorial y proyectos tipos URBAN:

- a) No existen relaciones y pocas sinergias entre proyectos INTERREG y URBAN, al tener departamentos responsables diferentes (caso Mérida, Gijón).
- b) Se generan mediante el URBAN o el INTERREG sinergias entre dos o más proyectos que llevan a actuaciones complementarias (como en Lugo) o los responsables URBAN inician la búsqueda de sinergias con otros proyectos (casos Palencia, Oviedo).

**Buena Práctica: Sinergias con proyectos INTERREG en el URBAN Lugo 07-13**

En el caso de Lugo existen sinergias con proyectos INTERREG y otros proyectos gestionados por la responsable de proyectos europeos en el área de Desarrollo Local en el Ayuntamiento. Con un proyecto de INTERREG A con regiones de Portugal llamado “Muralla Digital” existe una complementariedad específica, al poder alimentar con videos promocionales de Lugo la oferta de información al turista promovida por los carteles turísticos apoyados por el URBAN. En el campo de las nuevas tecnologías ha surgido también el interés de Lugo de participar en convocatorias de “Ciudades inteligentes”. Se percibe que el proyecto URBAN ha generado un espíritu de promover proyectos estratégicos en la ciudad.

Fuente: Análisis del caso URBAN Lugo. Anexo “Informe Casos de Estudio”

- c) Se generan sinergias de forma automática e intencionada, al gestionarse los proyectos en el mismo Departamento/Unidad/Entidad (caso Cádiz, Córdoba, Pamplona, Teruel).

**Buena Práctica: Sinergias con proyectos INTERREG en el URBAN Córdoba 07-13**

Un aspecto a destacar es la generación ejemplar de sinergias entre los proyectos de desarrollo urbano sostenible y los proyectos de intercambio y transferencia de experiencias INTERREG, multiplicando los efectos sobre el desarrollo local. En este sentido, hay que nombrar los proyectos:

- INTERREG IIIC “S3C - Cultura, Competitividad, Creatividad” – Estrategia para el Fomento de la Creatividad y la Competitividad en la Industria Cultural, liderado por IMDEEC y desarrollado entre los años 2005 y 2007.
- INTERREG IVC “CREA.RE – Creative Regions” liderado por el Gobierno Regional de Alta Austria y con participación de IMDEEC Córdoba que se desarrolla entre los años 2010 y 2013.

El equipo de gestión dispone de una dilatada experiencia en el contenido del proyecto integral URBAN que es el uso y el fomento de la cultura y de la creatividad como motor de desarrollo, beneficiándose de la participación en los proyectos INTERREG IIIC Sur “S3C” e INTERREG IVC “Crea.Re – Creative Regions” que han servido como fuente de conocimiento, de buenas prácticas y de métodos. De ahí se aprecian unas sinergias considerables que también se dieron en su día entre el primer URBAN Córdoba Ribera (97-99) y otros proyectos de desarrollo local con apoyo FEDER. Parece clave el hecho que es el mismo equipo dentro del IMDEEC que participa en los proyectos INTERREG y que lleva la gestión y coordinación de los proyectos tipo URBAN.

Fuente: Análisis del caso URBAN Córdoba Sur. Anexo “Informe Casos de Estudio”

En general, se aprovechan bien las oportunidades que ofrecen las sinergias entre proyectos, como se puede ver en el caso de Córdoba que había alimentado su proyecto URBANA con las conclusiones y lecciones de un proyecto INTERREG IIIC dedicado al tema de la cultura y creatividad, y que actualmente crea sinergias con otro INTERREG IVC en beneficio de los dos proyectos, potenciando el efecto general de las tres actuaciones a nivel local.

De este modo, el análisis permite obtener las siguientes conclusiones en este ámbito temático:

### Factores de éxito

- Actividades de networking con otras ciudades y técnicos URBAN ayudan a reducir los problemas de gestión, aumentan la motivación de los técnicos y directores de proyecto y son la base para el intercambio de experiencias y el aprendizaje.
- El aprendizaje a nivel personal e institucional (dentro de los servicios municipales y a nivel local) ayuda a mejorar la gestión y crea capacidades más duraderas.
- El intercambio de experiencias ayuda a mejorar las estrategias, apoya a la implementación e incrementa la visibilidad y el impacto de las acciones.
- La generación de sinergias con otros proyectos de cooperación o de innovación a nivel urbano puede aumentar la eficacia de los resultados y mejorar la eficiencia de los fondos invertidos.

### Recomendación para el futuro

- En el marco de la Red de Iniciativas Urbanas se deben apoyar y dinamizar actividades formales e informales de networking entre ciudades y técnicos URBAN.
- Los proyectos deben ser acompañados de procesos de aprendizaje a nivel personal e institucional (dentro de los servicios municipales y a nivel local).
- El intercambio de experiencias ayuda a mejorar las estrategias, apoya a la implementación e incrementa la visibilidad y el impacto de las acciones.
- Elaborar casos de buenas prácticas, estructuradas por temas, y difundirlas en el marco de la RIU y en colaboración con otros organismos (FEMP, Ministerios).
- Buscar sinergias con otros proyectos de cooperación o de innovación a nivel urbano (INTERREG, IEE, Pacto Alcaldes, etc.).

### A evitar

- No aprovechar el potencial de la Red de Iniciativas Urbanas con Actividades demasiado formales y pasivas (para las ciudades URBANA).
- No aprovechar el potencial de las experiencias y buenas prácticas acumuladas en España acerca del desarrollo urbano sostenible.
- La dispersión de las actividades de networking, aprendizaje, intercambio.
- Considerar los proyectos URBAN sin tener en cuenta el contexto y las oportunidades de otros proyectos (INTERREG, IEE, Pacto Alcaldes).

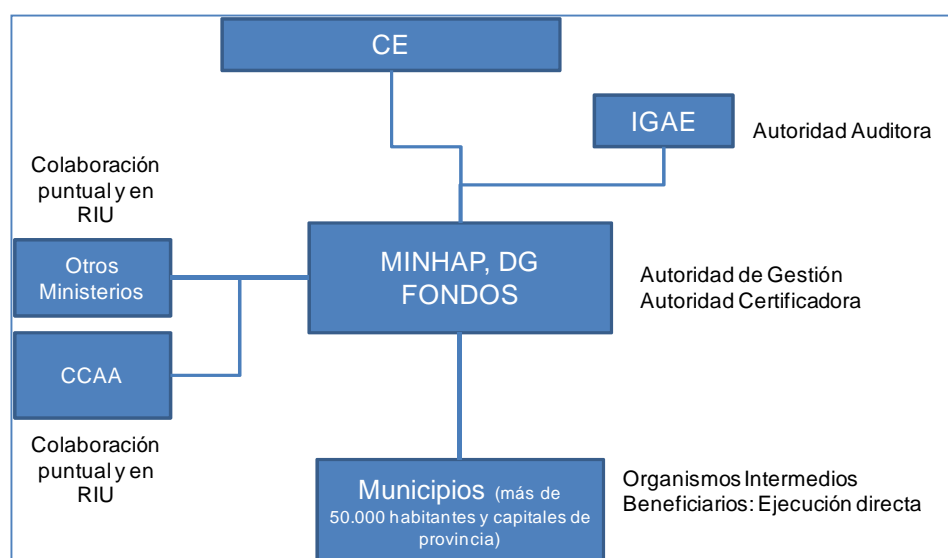
## 4.5 Capacidad Administrativa de las ayudas FEDER

Tal y como se ha explicado anteriormente, en el período de financiación europea 2007-2013 los proyectos tipo URBAN en España se enmarcan en la Iniciativa URBANA que se coordina directamente desde la Autoridad de Gestión en el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas en Madrid.

Sin embargo, administrativamente los proyectos URBANA se computan dentro de los Ejes 5 (4 en las regiones de competitividad y empleo) “Desarrollo Urbano y Local”, junto con otras actuaciones, de los Programas Operativos (PO) Regionales correspondientes.

Dado que la Autoridad de Gestión es también responsable de los Programas Operativos Regionales, se da una conexión directa entre la Autoridad de Gestión y los Municipios como Beneficiarios Finales<sup>63</sup>.

### Reparto tareas de administración del FEDER en proyectos de iniciativa URBANA 2007-2013



Fuente: Elaboración propia

La ventaja de este modelo es el vínculo directo entre la Autoridad de Gestión y los Municipios como Beneficiarios, ofreciendo un apoyo a medida y en cada momento, tal y como lo reconocen todos los responsables entrevistados de proyectos tipo URBAN. También se facilita la gestión al poder incluir los proyectos dentro del conjunto de actividades regionales en los PO de cada CCAA.

Por otro lado, el inconveniente es que casi no se dan relaciones personales, de networking o de aprendizaje entre los diferentes proyectos tipo URBAN, dado que se reúnen más frecuentemente con

<sup>63</sup> En algunos casos aparecen variaciones formales con organismos intermedios cuando existen entidades municipales (agencias de desarrollo) que ejecutan las medidas del proyecto URBANA, pero generalmente no se cambia la figura del Municipio como Beneficiario Final.

los otros Beneficiarios y Organismos Intermedios del PO regional que con sus compañeros de los otros URBAN de otras CCAA, por ejemplo en las reuniones anuales del Comité de Seguimiento. Especialmente en la gran mayoría de Comunidades Autónomas donde solo existen 1-2 proyectos URBAN, pero también en Andalucía con 11 proyectos<sup>64</sup>, se echan de menos más contactos y actividades de intercambio con los responsables de proyectos similares. Como ya se ha visto en el capítulo sobre networking y aprendizaje, la Red de Iniciativas Urbanas no consigue todavía llenar esta sensación de vacío.

Los proyectos tipo URBAN representan un reto especial para la administración municipal al vincular

- La necesidad de integrar diversos servicios municipales sectoriales en un mismo proyecto.
- La necesidad de someterse al ritmo y a la estructura del circuito financiero de los Programas Operativos que canalizan los fondos europeos hacia los Beneficiarios Finales (con la obligación de adelantar casi el 100% de las inversiones a realizar y el tiempo de espera correspondiente al reembolso, lo que supone especialmente en estos momentos de crisis financiera y de liquidez pública un reto monumental para los presupuestos municipales).
- La necesidad de cumplir los requerimientos legales y de fiscalidad que exigen los reglamentos europeos al recibir financiación europea.

Es muy importante la consideración de estos aspectos y, en el caso de no existir la capacidad administrativa necesaria, prever actividades de formación.

#### **Buena Práctica: Capacitación a técnicos municipales en el URBAN Mérida 07-13**

En cuanto a la capacidad de gestión administrativa del FEDER, el URBAN Mérida cuenta con una amplia experiencia y buena capacidad al haber contratado la gestión a una consultora especializada con expertos en gestión de fondos europeos.

Al inicio, especialmente durante los primeros dos años, hicieron falta actividades de formación y transferencia de conocimiento hacia los servicios municipales para garantizar una buena ejecución de las actuaciones previstas, especialmente a los servicios transversales como son contratación, contabilidad, intervención y tesorería. Esto se llevó a cabo mediante reuniones presenciales periódicas, sesiones formativas ad-hoc, mails y boletines informativos, la elaboración y el envío de protocolos de actuación y un seguimiento continuo del trabajo ejecutado.

Desde la perspectiva de los técnicos contratados se percibe que esta labor de “re-educación” ha ayudado a crear nuevos vínculos entre los servicios municipales y de generar una cierta “simbiosis” que ha ayudado a mejorar el trabajo en equipo y la eficacia de los procesos administrativos relacionados con el FEDER.

Fuente: Análisis del caso URBAN Mérida. Anexo “Informe Casos de Estudio”

Es especialmente la necesidad de desarrollar la capacidad administrativa necesaria para responder a los requerimientos específicos del FEDER que puede causar problemas en la gestión de los proyectos tipo URBAN en España.

---

<sup>64</sup> Entrevistas a responsables proyectos URBAN.



### Ejemplo representativo: Reto administrativo en el URBAN Gijón 00-06

El proyecto no presentó graves problemas de ejecución. Sin embargo, destacan la intensa carga de gestión administrativa relacionada con el FEDER y especialmente los controles y auditorías acerca del proyecto. Ahí, el problema no es la propia capacidad de gestión, sino la **incertidumbre y la inseguridad que radica en los fondos europeos al no existir criterios únicos sobre diferentes prácticas de gestión, de gasto y elegibilidad del gasto**. Parece que los proyectos URBAN representan cierta dificultad al

a) ser proyectos integrados con diferentes agentes de ejecución en ámbitos de actuación distintos, no pudiendo aplicar a todos los ámbitos el mismo criterio (no es lo mismo una obra de calle que un proyecto de inserción social).

b) ser proyectos públicos que deben tener en cuenta la legislación española y europea en cuanto a contratación, contabilidad, control, tesorería, etc.

c) ser proyectos de presupuesto reducido en comparación con grandes obras de infraestructuras, lo que hace inviable contar con sistemas de contabilidad elaborados ad-hoc para estos proyectos, dado que su coste no estaría en proporción con el coste total del proyecto.

d) ser proyecto de carácter integrado lo que muchas veces hace necesario vincular unas actuaciones con otras y no separarlas, como podría ser recomendable desde un punto de vista de transparencia financiera y administrativa. Este punto complica especialmente la gestión de proyectos realmente integrados.

Esta complejidad de la gestión de los proyectos URBAN involucra a todos los servicios generales de un Ayuntamiento (contratación, intervención, etc.), además de los gestores y los servicios ejecutores.

Asimismo, si los técnicos de las auditorías y controles no están familiarizados con estas especificidades o tienen la capacidad o experiencia suficiente, se pueden generar situaciones tensas y valoraciones negativas injustas.

Por eso es imprescindible que al inicio del proyecto todas las áreas involucradas reciban instrucciones y asesoramiento sobre las implicaciones de un proyecto URBAN. El buen funcionamiento del proyecto URBAN en Gijón parece basarse en una buena comunicación interna, un fuerte liderazgo técnico y político y una importante capacidad administrativa del FEDER que ya existía antes del URBAN en el Ayuntamiento.

Fuente: Análisis del caso URBAN Gijón 00-06. Anexo "Informe Casos de Estudio"

En el campo de la capacidad administrativa de las ayudas FEDER, se ha visto en el análisis de casos que el grado de dificultad percibido por los responsables de los proyectos URBAN depende en gran medida de la experiencia previa con la administración de fondos europeos, sea en proyectos URBAN anteriores o con otros proyectos (Interreg, EQUAL, etc.).

Capacidad Administrativa		
Caso	Experiencia previa con FEDER	Estimación de la carga administrativa del FEDER
URBAN Pamplona	Las tres personas tuvieron experiencia con fondos europeos antes del URBAN II en Pamplona.	La Unidad no identificó cargas extraordinarias de administración del FEDER.
URBAN Gijón	La Directora del Proyecto y el Ayuntamiento tuvieron experiencia previa.	Importante carga de trabajo, especialmente para evitar problemas en controles.
URBAN Teruel	Las personas gestoras ni el Ayuntamiento tuvieron experiencia previa.	Importante carga de trabajo, sobre todo para "entender el lenguaje" y las matices que no están puestos en los Reglamentos oficiales. Problemas con elegibilidad del IVA y proyectos modificados.
URBANA Córdoba Sur	Hubo poca experiencia previa en el equipo inicial lo que llevó a graves problemas de gestión. El equipo actual cuenta con amplia experiencia FEDER de URBAN, INTERREG, etc.	Al existir las secuelas de los problemas de gestión en los primeros años, se percibe el trabajo administrativo derivado del FEDER como una carga importante.

Capacidad Administrativa		
Caso	Experiencia previa con FEDER	Estimación de la carga administrativa del FEDER
URBAN Palencia	La Gestora tuvo experiencia con FSE, no con FEDER.	No presenta un problema, dado que la persona se dedica 100% a la coordinación y tareas administrativas del URBAN.
URBAN Lugo	La Directora de la Oficina URBAN tiene una amplia experiencia FEDER de dos proyectos URBAN anteriores.	Al disponer de experiencia no se percibe la administración FEDER como una carga extraordinaria. Sin embargo si se ve que requiere experiencia y criterio para evitar errores y llevarlo eficientemente.
URBAN Mérida	En la empresa consultora externa existe una amplia experiencia con fondos europeos que se intenta transmitir mediante sesiones formativas e información ad-hoc a los técnicos en el Ayuntamiento de Mérida.	Desde la consultora externa no se percibe la gestión administrativa como una carga adicional, desde los servicios del Ayuntamiento de Mérida sí se percibe la carga adicional relacionada con la gestión del FEDER, especialmente en cuanto a la necesidad de adelantar los gastos al 100% y en los retrasos de reembolsos.
URBAN Oviedo	Existía experiencia en el Ayuntamiento de Oviedo, pero la Persona responsable de la coordinación no tuvo experiencia previa de FEDER (sí de gestión económica y presupuestaria).	Se perciben los pasos extra relacionados con los reglamentos FEDER como una carga significativa. Los controles son excesivos y se concentran en aspectos formales; no aportan soluciones a dudas concretas.
URBANA Pamplona La Milagrosa	En la Unidad de Asuntos Europeos hay mucha experiencia acumulada. Las tres personas gestoras tienen también mucha experiencia y un amplio conocimiento de FEDER y otros fondos europeos.	Al disponer de experiencia y al concentrarse en los proyectos y asuntos europeos, la Unidad no ve que la administración FEDER como una carga adicional.
URBANA Cádiz	En el IFEF existe mucha experiencia con FEDER y FSE. Se llevan habitualmente proyectos con FEDER o FSE.	Al disponer de experiencia y al concentrarse en los proyectos europeos, el IFEF no ve que la administración FEDER como una carga adicional sino como su trabajo habitual.

Otro factor que influye es la conciencia a nivel político (y técnico) en cuanto a la carga de trabajo que supone la labor administrativa derivada del FEDER. De este modo, cuando se subestima la carga de trabajo, el proyecto corre peligro de perder en eficiencia de gestión. En el caso de Córdoba Sur, cuando se nombraron técnicos sin experiencia específica, el proyecto se vio en graves problemas de ejecución, al carecer de liderazgo a nivel técnico y de capacidad de gestión administrativa.

#### **Práctica a evitar: Falta de capacidad administrativa en el URBAN Córdoba Sur**

El equipo de gestión del proyecto ha sufrido diversos cambios durante los primeros años, dado que se habían nombrado al inicio del proyecto por decisión directiva gestores sin experiencia en el anterior URBAN y sin experiencia FEDER. La falta de coordinación, y la falta de dirección, tanto a nivel político como técnico, causaron unos problemas de eficacia y eficiencia considerables, que finalmente llevaron a la sustitución del equipo de gestión. Ahora están en la dirección técnica del proyecto dos personas experimentadas que habían participado (dirigido) el anterior URBAN Ribera. Junto con un cambio a nivel político después de las elecciones municipales en 2011, el Proyecto prácticamente se re-lanzó en 2011. Dadas estas dificultades de gestión que han perjudicado el arranque de las actividades, especialmente de la acción estrella del proyecto, el Centro de Producción e Iniciativa Cultural TICs, que abarca gran parte del presupuesto. El proyecto está todavía en un nivel de ejecución bajo en fase de proyecto urbanístico-arquitectónico. A este proyecto están vinculadas otras

actividades de tipo empresarial-económico, empleo y formación, así como las actividades de mejora de eficiencia energética en el propio edificio a construir. Sin embargo, los cambios de gestión realizados en los últimos meses indican una fuerte apuesta política y una capacidad de gestión mejorada que influirán en una buena ejecución en los años futuros.

Fuente: Análisis del caso URBAN Córdoba Sur. Anexo "Informe Casos de Estudio"

Normalmente, cuando los responsables se enfrentan a problemas con la administración del proyecto, se busca el contacto con el responsable de los proyectos URBAN en la DG Fondos Comunitarios en el MINHAP. La persona responsable en el MINHAP tiene una amplia experiencia en los proyectos tipo URBAN y conoce bien los típicos problemas y dificultades que pueden encontrar los directores y técnicos de los proyectos a nivel local. A través de contactos frecuentes (teléfono y mail) y unos documentos semi-formales (orientaciones por correo electrónico a todos los proyectos URBAN) se resuelven dudas y se dan orientaciones sobre aspectos administrativos<sup>65</sup>. Cabe indicar que el número de proyectos que atiende esta persona subió de 10 a 46 para el período actual 2007-2013, por lo que su capacidad de asistencia y orientación está más limitada. Aún así, en los proyectos URBANA se valora muy positivamente el apoyo por parte de la DG Fondos Comunitarios y de la persona responsable de URBANA: *“Si esta persona – con todo lo que sabe de los proyectos URBAN – se marcha algún día, tienen que contratar diez personas para sustituirla”*<sup>66</sup>.

Otra vía para buscar soluciones son las llamadas a compañeros en otros proyectos URBAN, preferentemente a las personas con experiencia previa en URBAN o a responsables de proyectos con un buen nivel de ejecución.

Capacidad Administrativa	
Caso	Soluciones para problemas con reglamentos FEDER
URBAN Pamplona	Contacto con el Responsable URBAN en la DG Fondos. Contacto con otras ciudades URBAN II. Contacto con otras ciudades europeos, socios de la red de URBACT “Partecepando”.
URBAN Gijón	La Directora contaba con experiencia previa en URBAN. Contacto con el Responsable URBAN en la DG Fondos, Autoridad Certificación, IGAE.
URBAN Teruel	Contacto con responsables de proyectos URBAN con más experiencia, contacto con el Responsable URBAN en la DG Fondos.
URBANA Córdoba Sur	Contacto con el Responsable URBAN en la DG Fondos.
URBAN Palencia	Contacto con responsables de proyectos URBAN con más experiencia, contacto con el Responsable URBAN en la DG Fondos, MINHAP.
URBAN Lugo	Contacto con el Responsable URBAN en la DG Fondos.
URBAN Mérida	Contacto con el Responsable URBAN en la DG Fondos y con otros responsables de ciudades URBANA.
URBAN Oviedo	Mucho contacto con otros responsables URBAN, contacto con el Responsable URBAN en la DG Fondos. Mucha Formación al inicio del Proyecto.
URBANA Pamplona La Milagrosa	Contacto con el Responsable URBAN en la DG Fondos.

<sup>65</sup> Entrevista con los responsables y técnicos del FEDER en la DG Fondos Comunitarios en el MINHAP.

<sup>66</sup> Entrevistas con los responsables de proyectos URBANA y URBAN II.

Capacidad Administrativa	
Caso	Soluciones para problemas con reglamentos FEDER
URBANA Cádiz	Contacto con el Responsable URBAN en la DG Fondos y esporádicamente con otras ciudades URBANA.

En ningún caso de los actuales URBANA, los proyectos tienen relación con otros proyectos tipo URBAN en otras ciudades europeas. Solo en el caso de Pamplona URBAN 2000-2006 se dio, a través de la participación en una red URBACT, un contacto con otras ciudades europeas, buscando el diálogo y el intercambio sobre posibles problemas comunes.

#### Buena Práctica: Apoyo Administrativo en el URBAN II Pamplona 00-06

El equipo de Pamplona participó durante los años 2004 y 2008 en una red temática URBACT acerca de la Participación Ciudadana "Partecipando", bajo el liderazgo de la ciudad de Roma (hasta 2009). De ahí surgieron numerosos contactos a nivel europeo, por ejemplo con Londres, que también sirvieron para intensificar relaciones institucionales y aprender de otras experiencias.

Fuente: Análisis del caso URBAN Pamplona URBAN II 00-06. Anexo "Informe Casos de Estudio"

En general, se puede decir que la administración de los proyectos URBAN suponen especialmente para el nivel municipal retos importantes que requieren un apoyo específico mediante actividades de intercambio, formación y otros métodos de aprendizaje que todavía no se contemplan dentro del marco del desarrollo urbano sostenible en España.

#### Factores de éxito

- Orientación en temas comunes y problemas habituales relacionados con la administración del FEDER por parte de la DG Fondos Comunitarios, MINHAP.
- Recursos para poder resolver problemas (compañeros, otras ciudades URBAN, responsables de la Autoridad de Gestión, lista de expertos, línea caliente).
- Para la gestión de proyectos: Experiencia previa con fondos europeos y los requerimientos administrativos asociados.
- Conciencia y sentido común entre gestores y auditores en cuanto a las especificidades en la administración y el control financiero de proyectos integrados a nivel local.

#### Recomendación para el futuro

- Estructurar y formalizar la orientación en temas comunes relacionados con la administración del FEDER por parte de la DG Fondos Comunitarios, MINHAP (editar un documento con las orientaciones operativas).

- Editar y difundir herramientas de apoyo a la administración (manuales, sistemas de gestión y control, buenas prácticas, sistemas de seguimiento e indicadores habituales, catálogos de ejemplos de gastos elegibles, etc.)
- Intensificar el apoyo desde la RIU, dotar a la RIU con los recursos necesarios para poder llevar a cabo actividades de capacitación, intercambio, apoyo.

#### A evitar

- Subestimar los requerimientos de la gestión y administración de los fondos europeos y sus consecuencias para los niveles operativos de los ayuntamientos.
- Que cada proyecto tenga que re-inventar la rueda de la administración local del FEDER.
- Problemas por la falta de entendimiento de las necesidades y límites de la administración del FEDER a nivel local (tanto por los gestores, como por auditores, interventores).

## 5/ CONCLUSIONES

El análisis del contexto y de diferentes proyectos de desarrollo urbano sostenible en España ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, se quiere destacar el esfuerzo por el desarrollo urbano sostenible que se ha puesto y se está poniendo por parte de entidades locales, regionales y nacionales españolas, especialmente mediante los proyectos URBAN y URBANA. Se estima que España ha sabido responder bien a la oportunidad que han brindado las iniciativas comunitarias URBAN y los fondos europeos de cohesión, especialmente el FEDER, en apoyo del desarrollo urbano sostenible, más aún si se tiene en cuenta que no existe tanta tradición por el desarrollo urbano integrado como en otros países. Se aprecia como una muestra de la buena acogida del enfoque del desarrollo urbano sostenible la creación del programa URBANA en el período 2007-2013 y la correspondiente extensión del enfoque URBAN a 43 ciudades españolas que actualmente están sumergidos en sus proyectos locales. La revisión de los casos de estudio, especialmente de los proyectos ya cerrados del período 2000-2006, ha permitido confirmar los buenos resultados e impactos urbanísticos, sociales, económicos y ambientales que se han generado y se están generando todavía con ayuda de la co-financiación del FEDER. A pesar de que la crisis económica-financiera ralentiza en muchos lugares la ejecución de los proyectos, no se han encontrado casos donde éste se convierte en un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos. Por lo contrario, los proyectos URBANA ayudan a canalizar fondos, crear sinergias entre diferentes proyectos y apalancar iniciativas privadas y partenariados locales.

Durante el análisis y las visitas de estudio se ha podido comprobar que los resultados a nivel urbano, que pueden aparecer limitados en comparación con las cifras generales del FEDER, suponen para las zonas URBAN y su población, así como para los municipios involucrados en general, una contribución considerable hacia una calidad de vida mejor y una gestión pública más innovadora e integrada. Se han encontrado numerosas buenas prácticas relacionadas con el diseño, la gestión y la

implementación de los proyectos tipo URBAN que podrían servir como ejemplo para otras ciudades, regiones o, incluso, Estados Miembros en sus programas de apoyo al desarrollo urbano local.

Se aprecia el apoyo por parte del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (DG Fondos Comunitarios) en la organización y coordinación continua de la iniciativa URBANA, así como el esfuerzo del MINHAP, de la Secretaria de Estado de Vivienda y de Actuaciones Urbanas y del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente y de la FEMP para crear y apoyar la Red de Iniciativas Urbanas, que se ve como una herramienta fundamental y con un importante potencial para coordinar las actuaciones estatales y regionales de regeneración urbana integrada e integrar de manera eficaz las diferentes tradiciones y experiencias del desarrollo sostenible, de la regeneración urbana, de la inclusión social local en España.

Se observa que existe para el período 2014-2020 un interés generalizado en seguir apoyando el desarrollo urbano sostenible e integrado por parte de las instituciones estatales, así como un fuerte interés a nivel local de adoptar el enfoque tipo URBAN en proyectos estratégicos. No obstante, en el contexto de los principios de la Carta de Leipzig y de la Declaración de Toledo y con el objetivo de extender el desarrollo urbano sostenible no solo como enfoque piloto sino como paradigma general del desarrollo urbano, se quieren destacar algunos campos de mejora que asegurarían la difusión del enfoque y un uso más eficaz de los fondos en el futuro, sobre todo de cara al nuevo marco reglamentario de los Fondos Europeos del Marco Estratégico Común 2014-2020.

## **Necesidad de una visión integral**

Durante el análisis se ha visto que existen numerosas experiencias positivas que aplican exitosamente el enfoque de desarrollo urbano sostenible en España. Sin embargo, se ha visto que muchos municipios y sus políticos no aplican del todo los principios del desarrollo urbano integrado y sostenible. Esto se debe, en gran medida al contexto del sistema español en cuanto al desarrollo urbano sostenible que afectan también al nivel local. Ahí se consideran factores importantes que influyen negativamente la falta de tradición de enfoques integrados para el desarrollo urbano en las políticas nacionales y regionales, la falta de profesionales familiarizados y educados para el desarrollo urbano integrado, así como la complejidad de los retos que actualmente se presentan a las ciudades. Muchos de estos factores se deben a la falta de una visión completa de lo que se quiere lograr con el desarrollo urbano. La visión actual es considerablemente fragmentada y separada en políticas sectoriales desarrollo urbanístico, desarrollo económico local, desarrollo local ambiental, etc.

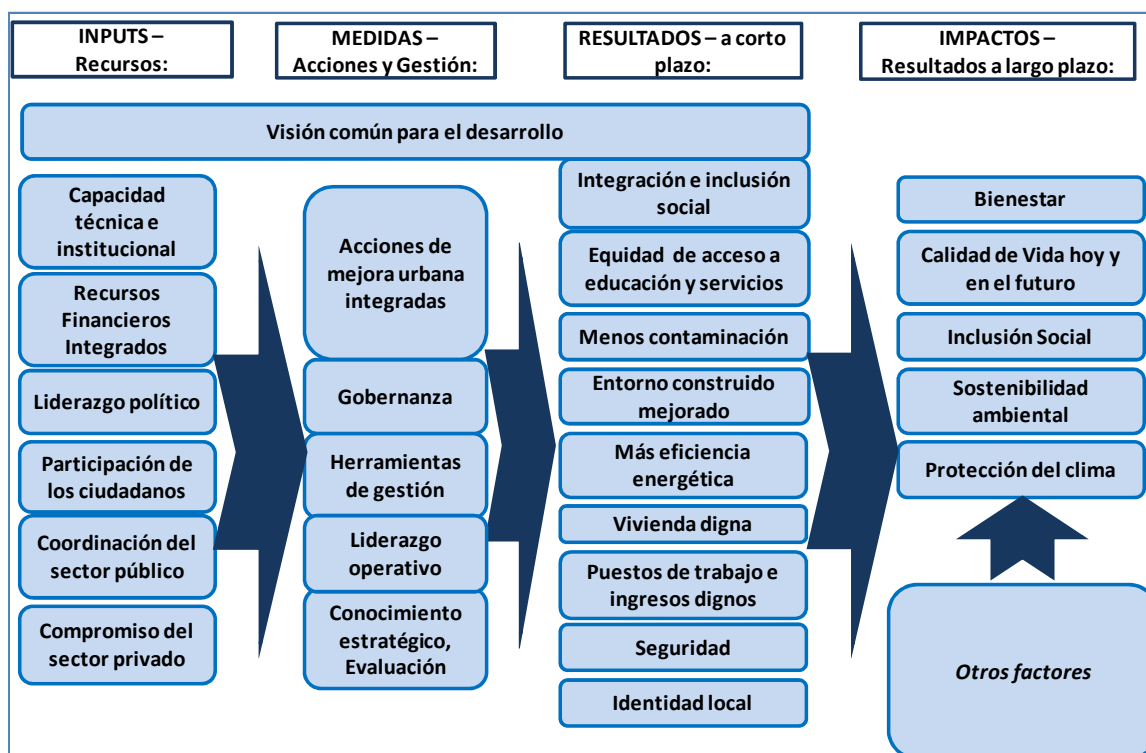
Se aprecia que falta una figura que lidere el fomento al desarrollo urbano integrado, tanto a nivel central-nacional, como a nivel de las Comunidades Autónomas y a nivel local. Por tradición, es un papel de los Ministerios/Departamentos de Vivienda y se observa que las instituciones en España habían dado pasos para promover el tema desde el antiguo Ministerio de Vivienda y a nivel de algunas Comunidades Autónomas. Desgraciadamente, estos esfuerzos se han visto mermados por los impactos de la crisis económica-financiera, por el cambio del Gobierno y un cambio en las prioridades de inversión pública.

Según el Censo de 2001, el 76,4% de la población española vivía en municipios mayores de 10.000 habitantes, valor que prácticamente se había mantenido durante los 20 años anteriores<sup>67</sup>. Sin embargo, se echan de menos unas orientaciones estratégicas a nivel nacional para enmarcar la política de desarrollo urbano. También se echa de menos una mayor relación estratégica entre las prioridades políticas – entre las cuales destacan en el marco de la Estrategia Europea 2020, el empleo y la educación, la competitividad inteligente, la sostenibilidad y la inclusión social – y el nivel de actuación local donde residen más de tres cuartos de la población del país.

Este estudio propone trabajar en el futuro en base a una lógica de intervención en el ámbito del desarrollo urbano sostenible que refleje la relevancia del tema para el desarrollo territorial, regional y nacional.

La lógica visualizada puede ayudar a ver la relación entre las recursos que se ofrecen al inicio a los proyectos, las medidas individuales de los proyectos y el objetivo final que es crear un entorno agradable, inteligente, sostenible e incluyente que ofrece a los habitantes bienestar y calidad de vida, hoy y en el futuro.

### Teoría de cambio en el desarrollo urbano sostenible



Fuente: Elaboración propia

<sup>67</sup> Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (2011): Estrategia Española de Sostenibilidad Urbana y Local (EESUL). Gobierno de España. En colaboración con el Ministerio de Fomento. [www.magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es)



Esta lógica que se propone aquí no está pensada a ser un modelo teórico fijo e inmovible. Por lo contrario, se quiere invitar a pensar sobre la relación entre recursos, medidas, objetivos, resultados y sobre la visión general del cambio que se quiere lograr con este tipo de proyectos y políticas.

Visto desde esta perspectiva, los proyectos del desarrollo urbano sostenible e integrado no deben ser una excepción en el abanico de las políticas local sino el modo preferido para promover los objetivos de la Europa 2020 a nivel local.

## **Más énfasis en los procesos estratégicos**

Los proyectos de desarrollo urbano sostenible que se promueven en España con ayuda del FEDER cumplen generalmente sus objetivos y generan resultados que muchas veces superan las estimaciones previas.

Sin embargo, se ve que todavía es mejorable el impacto a nivel estratégico y de gestión. Los responsables de los proyectos indican que, generalmente, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas de los proyectos tipo URBAN, como son,

- la integración de políticas sectoriales,
- la coordinación entre diferentes departamentos municipales,
- la colaboración con agentes sociales,
- la participación ciudadana,
- el contacto directo con los barrios y sus habitantes,...

pocas veces se mantienen en el tiempo, una vez terminado el proyecto.

A veces parece que es la falta de recursos, otras veces es la falta de costumbre y de procedimientos adecuados para estas nuevas formas de trabajo, que impide la generalización e integración de los métodos URBAN.

En este sentido, se estima que los proyectos de desarrollo urbano sostenible deben intentar tener un impacto mayor a nivel estratégico, poniendo más énfasis en los PROCESOS junto con los RESULTADOS. De este modo, se podrían incluir actuaciones de

- creación de una visión común (visión-building),
- innovación política y de gestión municipal,
- participación ciudadana,
- coordinación entre políticas y pública-privada, etc.

dentro de ejes específicos y horizontales en los proyectos, aumentando su visibilidad y relevancia explícita para los propios gestores y políticos involucrados.

## **Promover la participación de la ciudadanía**

Asimismo, la tradición española el desarrollo de las ciudades se centra sobre todo en la lógica de los proyectos públicos, en lugar de los procesos público-privados que se generan dentro de las

comunidades locales. De ahí se entiende la relativamente poca consideración que se da a los procesos de participación ciudadana en los proyectos de desarrollo urbano sostenible.

Sin embargo, la participación de las y los ciudadanos debe estar en el centro de los proyectos de desarrollo urbano sostenible por tres razones principales:

1. la participación ciudadana aumenta el empoderamiento de la población y hace que el proyecto tenga más aceptación y sea visto como propio.
2. la participación ciudadana aumenta la cercanía de los técnicos con el entorno local y facilita que las soluciones sean más adaptadas a las necesidades reales. Asimismo, crece la sostenibilidad de las actuaciones, dado que la población y los agentes sociales están más dispuestos a contribuir a mantener infraestructuras, servicios, etc.
3. la participación ciudadana contribuye al desarrollo personal de las personas y facilita procesos comunitarios y es, de este modo, una de las medidas en sí para fomentar la integración e inclusión social.

En pocos proyectos de los que se han analizado se entiende la participación ciudadana como un proceso relevante para el desarrollo del barrio o para el desarrollo urbano en la ciudad en general. Se percibe que existen a nivel de España pocos ejemplos, modelos o buenas prácticas conocidos o accesibles a los técnicos y políticos que ayuden a ver los beneficios de la participación ciudadana o las pautas de su implementación. En este sentido, los futuros proyectos de desarrollo urbano sostenible deberían contar con un apoyo específico en esta línea, por ejemplo, un manual de participación ciudadana en procesos de desarrollo urbano, una publicación de buenas prácticas, - destacando las ventajas -, y un grupo de trabajo temático dentro de la Red de Iniciativas Urbanas.

## Hacia el paradigma de la Ciudad Inteligente

De cara a la política urbana en el marco de la Política Europea de Cohesión 2014-2020, el desarrollo urbano integrado actual en España no aprovecha del todo el potencial de promover un desarrollo inteligente, sostenible e incluyente, especialmente si se tienen en cuenta los retos que se presentan ahora y en el futuro a las ciudades españolas<sup>68</sup>.

En este sentido, se estima que los futuros modelos de ciudad y los objetivos de las estrategias del desarrollo urbano integrado deben difundir más claramente el paradigma de la ciudad inteligente en un sentido amplio y entendiendo que *“la inteligencia de una ciudad no indica su estatus actual, sino su esfuerzo en convertirse en inteligente”*<sup>69</sup>.

De este modo, un posible modelo futuro podría incluir al menos las siguientes facetas de una Ciudad Inteligente<sup>70</sup>:

---

<sup>68</sup> Véase también European Commission (2011a): Cities of Tomorrow. Challenges, Visions, Ways forward. Report by DG REGIO. October 2011. Brussels.

<sup>69</sup> Adaptación en base a Nam y Pardo 2011:1.

<sup>70</sup> Modelo elaborado en base a CINETEL 2012:19ss.

#### **Ciudad Inteligente =**

- + Inteligencia social – Identidad, inclusión, capital humano y social, cultura
- + Inteligencia económica – Competitividad, atraktividad, espíritu empresarial, innovación
- + Inteligencia ambiental – Recursos naturales, eficiencia energética, mitigación y adaptación de los efectos del calentamiento global, sostenibilidad.
- + Inteligencia móvil y accesible – Transporte, movilidad, banda ancha, servicios TIC
- + Inteligencia administrativa – Gobierno, estrategia, gobernanza, participación

## **Aprender de la Experiencia**

Finalmente, y a pesar de la importante experiencia acumulada en proyectos de desarrollo urbano integrado, tanto apoyado por el FEDER (URBAN, URBANA), como por parte de algunas Comunidades Autónomas (País Vasco, Cataluña, Islas Baleares), se aprecia que el tema del desarrollo urbano sostenible e integrado tiene todavía muy poca difusión a nivel de ciudades y a nivel técnico en España. Se ha observado en el análisis que existe un potencial no aprovechado de aprender de la experiencia a través de buenas prácticas, networking y relaciones informales y el intercambio de experiencias, sobre todo a nivel práctico y técnico, mientras existen ciertas actividades a nivel político y académico. Esta falta de intercambio se agudiza con la aparición de temas novedosos para la planificación urbana y nuevos retos para las ciudades, como son la adaptación al cambio climático, la eficiencia energética de la vivienda o la integración de los TIC en servicios municipales. En este sentido se propone para el futuro facilitar y estructurar mejor las actividades de aprendizaje mediante una gestión de conocimiento cercana a los municipios, actividades de intercambio de experiencia, la difusión de buenas prácticas también de otros países o de proyectos europeos y la elaboración de material de apoyo (guías, manuales, directrices, etc.).

## **6/ RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones que se derivan del estudio y de las conclusiones se agrupan en tres áreas: (1) acerca de las prioridades de inversión de proyectos de desarrollo urbano sostenible apoyados por el FEDER en el futuro, (2) recomendaciones estratégicas en relación al marco político y (3) recomendaciones operativas dirigidas a autoridades locales y gestores de posibles proyectos.

### **6.1/ Recomendaciones sobre Prioridades de Inversión**

Las prioridades de inversión del desarrollo urbano integrado durante los años 2014-2020 deberían orientarse, en primer lugar, a las prioridades de inversión del Marco Estratégico Común y del FEDER, previsto en la propuesta de reglamentos de la futura política de cohesión. Dentro de las **prioridades de**

**inversión** (Artículo 5) del futuro marco reglamentario del FEDER, se identifican para el nivel urbano explícitamente estas prioridades:

Fomento de **estrategias de reducción del carbono para zonas urbanas** (4e),  
Acción para **mejorar el entorno urbano, incluyendo la rehabilitación de viejas zonas industriales y la reducción de la contaminación atmosférica** (6e),  
Desarrollo de sistemas de transporte respetuosos con el medio ambiente y con poca emisión de carbono y fomento de una **movilidad urbana sostenible** (7c);  
Apoyo a la **regeneración física y económica de las zonas urbanas** y rurales desfavorecidas (9b).  
Mejora de la capacidad institucional y la eficiencia de la administración pública mediante el refuerzo de las capacidades institucionales y la eficiencia de las administraciones públicas y de los servicios públicos afectados por la aplicación del FEDER, [...]. (11).

Asimismo, se deben integrar, en segundo lugar, **nuevos campos de oportunidad** entre las prioridades de inversión para el desarrollo urbano integrado, buscando no solo la solución de problemas actuales, sino el aprovechamiento de oportunidades para mejorar la competitividad local de ciudades y barrios. En este caso, se ofrecen temas como la cultura y la creatividad, la innovación social, el turismo cultural, empresas sociales e iniciativas locales de sostenibilidad, etc.

Asimismo, se valora como primordial definir un contexto para el desarrollo urbano sostenible que integre las diversas iniciativas que se dan a nivel europeo y de los Países Miembros para promover un modelo de ciudad sostenible, inteligente e incluyente, tal y como la Comunicación de la Comisión “*Smart Cities and Communities - European Innovation Partnership*”<sup>71</sup>. De este modo, el modelo de desarrollo urbano integrado promovido por la Política de Cohesión debe referirse e integrar expresamente los nuevos retos urbanos y posibilidades de innovación tecnológica, social, de gestión y de políticas que se ofrecen.

### Modelo modular actual para el desarrollo urbano integrado 2007-2013

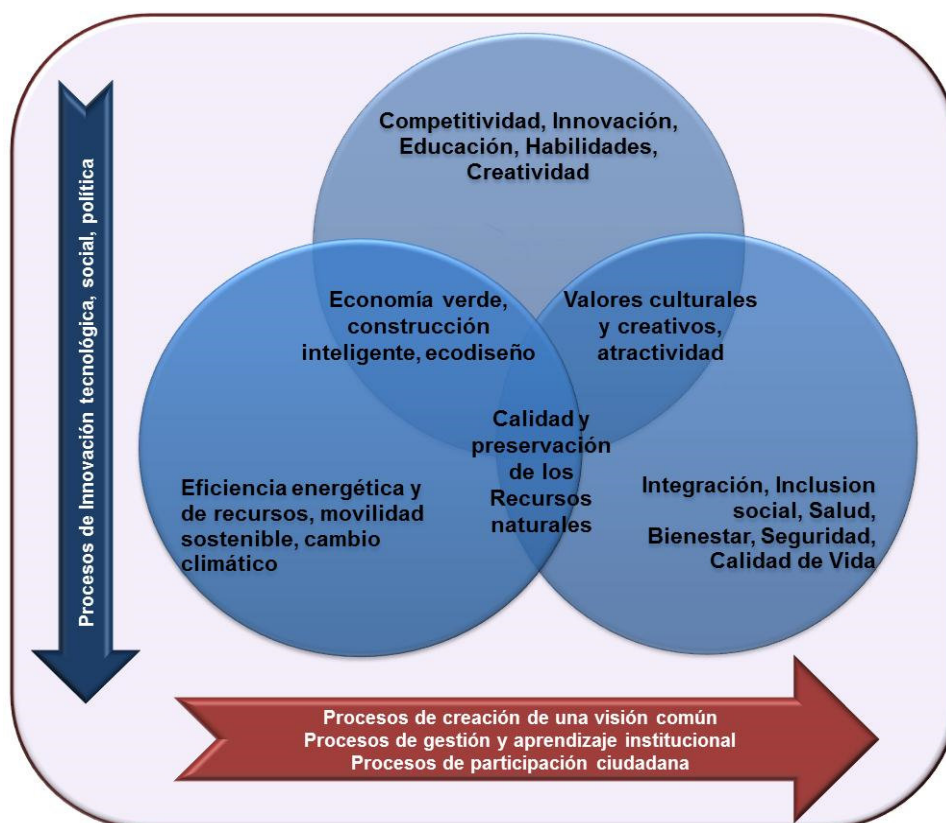


Fuente: Elaboración propia

En el marco de los objetivos de la Europa 2020 y de la Agenda Territorial 2020, se recomienda pasar de un modelo de integración sectorial hacia un modelo donde la integración de aspectos económicos, sociales, ambientales e innovadores sea más implícita. Se estima que el modelo que se presenta a continuación facilita la conexión de los proyectos de desarrollo urbano sostenible con otras iniciativas locales que se quieren promover en el período 2014-2020, como son los proyectos de cooperación territorial, energía inteligente, agenda digital verde, proyectos en Horizonte 2020, Partenariados Europeos de Innovación para ciudades y comunidades inteligentes, transporte verde, pacto de alcaldes, etc.

<sup>71</sup> European Commission C(2012) 4701 final.

## Propuesta de modelo de líneas de actuación para el desarrollo urbano integrado 2014-2020



Fuente: Elaboración propia

### Recomendación 1:

Para **facilitar la integración de los objetivos**, el **alineamiento con los objetivos de la Estrategia 2020** y el aprovechamiento de **nuevos campos de oportunidad** se recomienda para el período 2014-2020 establecer por parte de la Autoridad Regional un objetivo general (lema) común para los posibles proyectos URBANA, como pueden ser “*Estrategias urbanas para ciudades inteligentes*”, “*Estrategias de regeneración urbana para ciudades bajo en carbono*” o “*Estrategias para una mejor adaptación para el cambio climático*”.

Dentro de estos objetivos se deben proponer líneas de actuación obligatorias u optativas para cubrir igualmente objetivos sociales, económicos, ambientales y horizontales (participación, gestión) con el fin de garantizar el enfoque integrado. Se opina que una orientación estratégica común puede dar a las ciudades y municipios un apoyo en la definición de sus proyectos, pero sin cerrar el enfoque a las ideas individuales y a la diversidad de las estrategias locales. La organización de un concurso en el cual se elegirán los mejores proyectos ayudaría a asegurar un nivel alto de calidad de los proyectos.

Un ejemplo de un programa para el fomento de estrategias urbanas innovadoras es el concurso regional “Innovation City” en la región de Renania del Norte-Westfalia (Alemania).

#### **Ejemplo del desarrollo urbano integrado adaptado a las nuevas prioridades de inversión**

En Bottrop (Germany), se inició en 2011 un proyecto piloto con el fin de promover un nuevo modelo de desarrollo urbano integrado e innovador. La idea del proyecto **InnovationCity Ruhr** fue concebida por el *Comité de Iniciativa Ruhr*, una asociación de más de 70 empresas en la región del Ruhr que promueve el desarrollo regional. En un concurso regional entre los municipios, Bottrop ganó el apoyo de la Región, Bund y Europa. Un distrito urbano con una población de unos 70.000 será transformado en un distrito ejemplar de inteligencia urbana y de eficiencia energética hasta 2020. El objetivo concreto es bajar la emisión de gases de efecto invernadero en un 50%, mejorando al mismo tiempo la calidad de vida.

Gran parte del proyecto depende del compromiso de los ciudadanos y de las empresas en el distrito. Unos 100 proyectos individuales en los campos Eficiencia Energética y Energía Renovable en Vivienda y en las empresas, Movilidad urbana sostenible, Adaptación y prevención de efectos del cambio climático ya han sido iniciados con la colaboración de entidades públicas, empresas, universidades, institutos de investigación, etc.

Importantes son las medidas horizontales para facilitar una gestión y una planificación urbana integrada y sostenible con medidas de información, consultaciones, cooperaciones, diálogo y servicios de seguimiento y evaluación.

Fuentes: [www.icruhr.de](http://www.icruhr.de) à English; [http://de.wikipedia.org/wiki/InnovationCity\\_Ruhr](http://de.wikipedia.org/wiki/InnovationCity_Ruhr)

[http://www.lwl.org/LWL/Kultur/Westfalen\\_Regional/Siedlung/Stadteilentwicklung/InnovationCity\\_Bottrop](http://www.lwl.org/LWL/Kultur/Westfalen_Regional/Siedlung/Stadteilentwicklung/InnovationCity_Bottrop)



Una orientación hacia un objetivo de “*innovación*” o “*reducción de emisiones de carbono*”, ayuda a enmarcar las estrategias en los objetivos prioritarios de los Programas del Marco Estratégico Común 2014-2020. Asimismo, ayuda a facilitar la creación de sinergias con otros fondos europeos orientados a este objetivo (Horizonte 2020, Pacto de Alcaldes, Partenariados Europeos de Innovación para ciudades, Transporte verde, etc.).

Las estrategias para el desarrollo urbano integrado deberían cubrir al menos 5 líneas de actuación para garantizar el enfoque integrado. Los proyectos deben realizarse en un barrio concreto y contener actuaciones novedosas e innovadoras a nivel de este barrio y/o municipio.

A modo de ejemplo, un **modelo** para demarcar las prioridades de inversión del desarrollo urbano integrado en España en el 2014-2020 con el objetivo de “*Estrategias de regeneración urbana para ciudades bajo en carbono*” podría ser el siguiente:

#### **Propuesta: Estrategias de regeneración urbana para ciudades bajo en carbono:**

Línea 1: Medidas para una economía local verde: innovación, eficiencia energética, energías renovables, ideas de negocio, apoyo a la creación de empresas verdes, etc.

Línea 2: Medidas de reducción del carbono en el espacio público y las infraestructuras: Infraestructuras públicas eficientes, movilidad sostenible, medioambiente urbano que reduce CO2, medidas de mitigación, etc.

Línea 3: Entorno social de calidad para una reducción del carbono: educación, integración, inclusión, seguridad, cultura.

Línea 4: Procesos de creación de una visión local común para el futuro, participación ciudadana, comunicación.

Línea 5: Gestión y seguimiento, innovación en la gestión pública.

## 6.2/ Directrices estratégicas

Las recomendaciones estratégicas se dirigen a los decisores políticos que crean el contexto de políticas y marcos estratégicos para los futuros proyectos de desarrollo urbano sostenible en España. Las recomendaciones se basan en las conclusiones del análisis DAFO del desarrollo urbano integrado en España, así como en el análisis de los proyectos de desarrollo urbano integrado hasta 2013 en España. De especial manera, se tienen en cuenta las oportunidades que se ofrecen mediante las nuevas herramientas de apoyo en el marco de la Política de Cohesión Europea 2014-2020.

### Recomendación 2:

Relacionado con la recomendación anterior y la concentración de los proyectos de desarrollo urbano sostenible en unas prioridades de inversión determinados, se recomienda - **para asegurar el enfoque integral** y el proceso de creación de una visión común - **requerir obligatoriamente una visión del futuro definida para el barrio y la organización de sesiones de trabajo para la construcción de una visión** y un paradigma de desarrollo local ya **en la fase de definición de trabajo**. Se entiende que con un objetivo general innovador (reducción de carbono, innovación, etc.) se motiva la generación de políticas y medidas novedosas y la colaboración pública-privada, evitando así el enfoque sectorial y top-down durante la planificación de las estrategias locales. Para ayudar a los municipios la Autoridad de Gestión (o en colaboración con el MAGRAMA o FEMP) debe ofrecer un **Guión/Manual para la elaboración de un proyecto estratégico e integrado local**, explicando el por qué y el cómo de la creación de una visión común y unos procesos de participación ciudadana. También la presentación y **difusión de ejemplos de buenas prácticas** (p.ej. participación ciudadana en Pamplona 2000-2006) puede ayudar a los municipios en su proceso de creación de visión común.

### Recomendación 3:

En relación a las **condiciones ex ante que deben darse para asegurar el desarrollo urbano sostenible e integrado** y un **uso eficaz de los fondos** para tales proyectos en España 2014-2020, se recomienda disponer de un **marco estratégico institucionalizado** a nivel del Gobierno Central que de seguridad y confianza a los demás niveles administrativos. En este sentido sería adecuado disponer de un **documento vinculante** que ofrezca orientaciones para el desarrollo urbano integrado y sostenible en España. Un documento de este tipo sería la **Estrategia Española de Sostenibilidad Urbana y Local (EESUL)**. Se recomienda pedir como condicionalidad previa **la aprobación formal y difusión** de un documento estratégico (por ejemplo, de la EESUL) por parte del Gobierno Central.

### Recomendación 4:

Asimismo, se ve que, como **condición ex ante**, debe establecerse a medio y largo plazo una **entidad que lidere a nivel central la promoción del desarrollo urbano sostenible e integrado, coordinando los instrumentos de apoyo existentes**, ofreciendo un apoyo a las entidades locales. En



el contexto institucional actual son el Ministerio de Fomento, el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente, así como el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas las entidades relevantes y se percibe un potencial de liderazgo compartido. Se recomienda, de este modo, crear un **“Task Force permanente para el desarrollo urbano sostenible”** entre representantes de los 3 Ministerios, elaborando **planes anuales de trabajo** para la promoción del desarrollo urbano sostenible e integrado. Asimismo, se ve la **Red de Iniciativas Urbanas** (véase Recomendación 12) y la **FEMP** como estructuras importantes de intermediación con el nivel local, coordinación AGE-CCAA-Municipios y consensuación que deben ser reforzadas con **tareas de apoyo** (difusión buenas prácticas, formación, visitas de estudio, espacios networking) para el beneficio del desarrollo urbano sostenible e integrado en España.

#### Recomendación 5:

En cuanto a la **organización de los proyectos de desarrollo urbano integrado en el período 2014-2020** en España, se recomienda la creación de (a) de un Programa Operativo común para el desarrollo urbano sostenible e integrado con apoyo de los fondos FEDER y FSE, o (b) un eje dedicado al desarrollo urbano sostenible e integrado en los Programas Operativos regionales, es decir, el modelo actual. Las ventajas del **modelo (a)** son: que facilita las actividades de intercambio de experiencias, networking y cooperación entre ciudades con proyectos de este tipo, una mejor transparencia de organización de ITI que se organizaría dentro del PO, un contacto más directo entre la Autoridad de Gestión y los municipios y una mejor visibilidad de los proyectos de este tipo en general. La desventaja es un aumento de complejidad en la gestión de los proyectos, así como el aumento del riesgo de que posibles retrasos en la ejecución y el incumplimiento de la regla n+2 afecten más intensamente a todo el programa. Las ventajas del **modelo (b)** son: una posible integración mejor de los proyectos en las políticas regionales y de cada CCAA, y menor riesgo de perder fondos con retrasos en la ejecución de proyectos. Las desventajas son una relación débil entre proyectos de desarrollo urbano de varias CCAA – tal y como se da el caso ahora –, pocos efectos de aprendizaje e intercambio entre ciudades, menor visibilidad de los proyectos en general. El modelo (b) solo es recomendable si se incrementa la intensidad de las actuaciones de la Red de Iniciativas Urbanas (RIU) para subsanar las insuficiencias actuales de cooperación e intercambio.

También es posible un **modelo (c)** donde se reparten los proyectos de desarrollo urbano en varios ejes de los diversos Programas Operativos Regionales o en forma de ITIs. Sin embargo, no se recomienda su uso dado que se estima que esta forma de organización complica la gestión considerablemente (multiplicando los Ejes, PO y organismos intermedios) en detrimento de la simplificación de los fondos, debilita el enfoque integrado y resta visibilidad a los proyectos.

#### Recomendación 6:

En cuanto al uso del modelo de **Inversiones Territoriales Integradas (ITI)**, se recomienda utilizarlo solo en casos excepcionales y de masa crítica suficiente.

Las ITI representan nuevos modelos de organización (mini-PO) de aplicación voluntaria que tienen la ventaja de poder canalizar e integrar medidas de varios ejes prioritarios, programas o fondos en áreas

territorialmente limitadas (ciudades, áreas funcionales urbanas, etc.). En este caso se delegan las tareas de gestión e implementación hacia el nivel local. Permiten abrir el ámbito temático hacia temáticas relevantes que requieren mayor financiación y la participación de varios niveles administrativos. Sin embargo, la delegación de la gestión requiere buenas capacidades de administración a nivel local. El modelo de ITI requiere también una determinada masa crítica territorial y económica para justificar la delegación de la gestión.

Se observa que en el caso de España existe una amplia experiencia en la Autoridad de Gestión nacional en gestionar fondos para el desarrollo urbano integrado dentro de PO existentes (únicos, o regionales) y en organizar los proyectos en forma de concursos nacionales. El enfoque actual (07-13) recoge adecuadamente los objetivos de la inversión territorial integrada. De este modo, se recomienda continuar con el enfoque establecido de concurso nacional y de integración en PO o Eje de Desarrollo Urbano Sostenible, utilizando el **modelo de ITI solo en casos excepcionales**, por ejemplo de proyectos de desarrollo urbano sostenible e innovador en grandes metrópolis o áreas funcionales (más de 300.000 habitantes) y sólo si existe un interés por parte de las entidades locales de gestionar una ITI.

En el caso de aplicar el enfoque de ITI, existen **ciertas condiciones** que deben ser cumplidas. La selección de ciudades/áreas funcionales urbanas para ITI debe vincularse a la existencia de una estrategia de desarrollo local sostenible que define claramente los retos para el desarrollo local, los objetivos temáticos de la estrategia y su vínculo con posibles con las prioridades de Programas Operativos Regionales, Nacionales/sectoriales, especialmente los objetivos para el desarrollo urbano integrado y sostenible. La calidad de cada estrategia existente debe ser evaluada en base a los criterios que define la EESUL y otros documentos estratégicos nacionales. La existencia de una estrategia a largo plazo para el ámbito territorial de la ITI demostrará el compromiso local y será valorado positivamente. Como la gestión de la ITI supone el traspaso de las funciones de gestión al nivel local, debe existir una adecuada capacidad de administración de fondos europeos a este nivel. Demostrar esta capacidad debe ser otro criterio de selección. En el caso de áreas funcionales urbanas (varios municipios, o una ciudad grande con varios municipios, etc.) deben existir entidades administrativas que cubran todo el área funcional (mancomunidades, asociaciones metropolitanas, diputaciones, etc.).

Asimismo, está a disposición en el período 2014-2020 el enfoque del **desarrollo local liderado por la comunidad local (DLCL)**, conocido hasta ahora en el ámbito del desarrollo rural y promovido por las iniciativas LEADER por medio de grupos de acción local compuestos por representantes de los intereses socio económicos públicos y privados. El DLCL es una herramienta específica para el uso en el nivel subregional, que es complementaria a otros apoyos al desarrollo en el nivel local. Debido a que el desarrollo local a cargo de la comunidad local está basado en áreas y puede ser financiado por diferentes fondos del Marco Estratégico Común, es una metodología para generar vínculos entre las áreas urbanas, rurales y pesqueras. El DLCL es obligatorio para el FEADER.

En relación al DLCL se recomienda utilizarlo en España 2014-2020 específicamente en el contexto del desarrollo local en el ámbito de zonas rurales y pesqueras, dado que existe ya una tradición en estas zonas de trabajar con los grupos de acción local. Se estima que no existen las capacidades de participación y auto-gestión suficientes de forma general a nivel de las zonas urbanas para integrarlo de modo generalizado en los proyectos de desarrollo urbano sostenible.

#### Recomendación 7:

Para el período 2014-2020 van a estar **disponibles y operativos tres fondos JESSICA** en España, dos en Andalucía y uno para las regiones de convergencia y de transición. Se recomienda prever su uso en la programación de los proyectos de desarrollo urbano sostenible, mediante la comunicación e información sobre su existencia y modalidades a los municipios (con ayuda de la RIU y de la FEMP). Para generar sinergias con los posibles nuevos URBANA se debe integrar, en cualquier caso, un objetivo de “mejora de la eficiencia energética y del uso de energías renovables en el medio urbano” que corresponde al objetivo de FDU nacional (regiones convergencia y transición). Asimismo, se deben prever operaciones generadoras de ingresos y la financiación complementaria entre FEDER/FSE y fondos FDU/JESSICA dentro de los reglamentos de programación de los proyectos urbanos sostenibles para facilitar el uso del instrumento financiero. Para ser efectivos, los Fondos de Desarrollo Urbano (FDUs) requieren un cambio de mentalidad de la financiación de obras e infraestructuras hacia una lógica de partenariado público-privado. De este modo, deben ser acompañadas de medidas de información, capacitación y de intercambio de experiencias para fomentar su uso entre las autoridades locales. Por último, se deben estudiar posibles aplicaciones de JESSICA en otras regiones de España.

#### Recomendación 8:

Con el fin de promover proyectos de desarrollo urbano realmente integrados, se recomienda a la DG REGIO y la Autoridad de Gestión **organizar actuaciones de difusión e información (seminarios, conferencias, talleres)**, tal vez en colaboración con la RIU o con la FEMP, durante el año 2013 que informen sobre las prioridades de inversión y posibles objetivos de los proyectos de desarrollo urbano integrados apoyados por el FEDER en 2014-2020. Un parte central de estas sesiones debe ser la presentación de ejemplos de buenas prácticas de estrategias, actuaciones, procesos de gestión y participación, etc., tal vez de otros países. Asimismo, se recomienda una organización que permita que los proyectos puedan iniciarse lo antes posible, por ejemplo en el 2014, para ofrecer a las ciudades más margen de obra para la ejecución de sus acciones.

#### Recomendación 9:

Para facilitar el seguimiento de las actuaciones de desarrollo urbano sostenible se recomienda **establecer indicadores específicos de realización y de resultado** para este tipo de proyectos a nivel de los Programas Operativo correspondientes.

El número de indicadores de resultado debe ser adecuado para reflejar los resultado logrados. Los indicadores deben ser suficientemente concretos para describir la actividad pero también flexibles para poder cubrir los diferentes proyectos. Como **indicadores de resultado** se recomiendan: “población residente en zonas con estrategias de desarrollo urbano integrado (nº)”, “nuevos espacios abiertos en zonas urbanas (m<sup>2</sup>)”, “superficie total de suelo rehabilitado (m<sup>2</sup>)”, “edificios públicos o comerciales

nuevos o rehabilitados en zonas urbanas (m<sup>2</sup>)”, “viviendas nuevas o rehabilitadas en zonas urbanas (m<sup>2</sup>)”, “capacidad adicional de producir energía renovable (MW)”, “hogares con mejor consumo energético (nº)”, “reducción de consumo de energía primaria en edificios públicos (kWh/año)”, “nuevos usuarios de energía conectados a redes inteligentes (nº)”, “reducción estimada de gases de efecto invernadero (t equivalentes de CO<sub>2</sub>)”.

Los **indicadores de realización** deben corresponder a las medidas concretas llevadas a cabo en cada línea de actuación y describir los resultados directos de actuaciones como, p.ej. “empresas asesoradas acerca de su eficiencia energética (nº)”, “ideas de nuevas empresas para la economía verde apoyadas (nº)”, “población informada acerca de la eficiencia energética (nº)”, “hogares con instalaciones de metros inteligentes (nº)”, “cambio en el reparto modal del transporte (% incremento en transporte público)”, “jóvenes formados en módulos de eficiencia energética (nº)”, “personas en mesas de trabajo de participación ciudadana (nº)”, etc.

#### Recomendación 10:

En cuanto a la implementación de los proyectos de desarrollo urbano sostenible en el período 2014-2020, y de cara a dar respuesta a los nuevos retos en la gestión de los proyectos individuales, se recomienda **establecer la intensidad de asistencia** que se prestará a los municipios y gestores por parte de la **Autoridad de Gestión** en correspondencia con el número de proyectos URBANA 2014-2020. Esta correspondencia se puede lograr con la asignación de recursos (humanos, financieros) a la gestión de los proyectos de desarrollo urbano en la DG Fondos Comunitarios, o con la contratación de una **asistencia técnica** experta en el tema del desarrollo local, que además podría **coordinar y animar la Red de Iniciativas Urbanas**.

#### Recomendación 11:

En relación a animar y dinamizar el aprendizaje en base a las numerosas experiencias acerca del desarrollo urbano sostenible, se recomienda **establecer una base de datos con un repositorio de buenas prácticas** referentes a aspectos como la planificación integrada de proyectos de desarrollo urbano, participación ciudadana, implementación de medidas, gestión administrativa (sistema de documentación, elegibilidad, contratación, comunicación, verificaciones y controles) e innovación en la gestión pública en los proyectos de desarrollo urbano sostenible. Asimismo, se recomienda elaborar un **manual para la participación ciudadana** para proyectos de desarrollo urbano sostenible o, en su caso, re-editar el Manual de la Red URBACT “Partecepando”, dado que en este campo se echan de menos ejemplos prácticos al alcance de los técnicos y políticos a nivel municipal. La **Red de Iniciativas Urbanas** debe ayudar con la **difusión de buenas prácticas y los manuales**, así como abrirse a otras iniciativas (regionales, nacionales, europeas,) de desarrollo urbano integrado que no sean URBAN o URBANA en el sentido estricto.

## Recomendación 12:

Se recomienda poner en valor y dinamizar la **Red de Iniciativas Urbanas (RIU)** para que sea un instrumento de coordinación entre AGE-CCAA-municipios en materia de desarrollo urbano sostenible y un espacio de intercambio, networking y aprendizaje. Existe diferentes ejemplos de redes temáticas de este tipo, tanto a nivel de España como a nivel internacional, como demuestran los ejemplos a continuación:

### Ejemplo de Red temáticas con actividades de networking, difusión de buenas prácticas, intercambio:

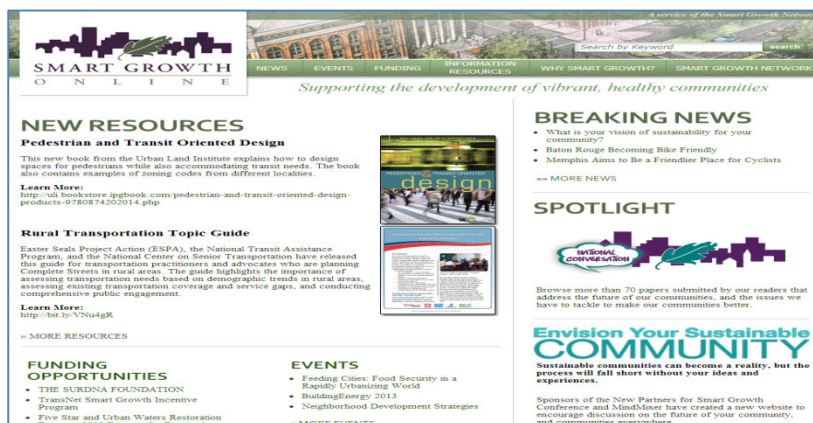
**Red URBAN de Alemania y Austria:** La Red URBAN fue creada en Alemania en 1996 en relación a los proyectos URBAN. En el 2009 se decidió continuar las actividades de la red por los resultados positivos de networking, difusión e intercambio, a pesar de que las iniciativas de desarrollo urbano integrado se integraron en los PO regionales en el 2007. La red está coordinada por el Consorcio Alemán de Vivienda, Urbanismo y Desarrollo Territorial (DV) (asociación pública-privada) y apoyada por la Asociación Alemana de Cajas de Ahorro. Se organizan generalmente tres Conferencias de Networking al año, con foco temáticos alrededor de buenas prácticas alemanas o extranjeras, pero presentando también las novedades actuales en cuanto a desarrollo urbano integrado financiado por el FEDER. Se apoya el diálogo entre los miembros de la Red (ciudades, Regiones, Ministerios Nacionales de Economía y de Urbanismo y Vivienda, Comisión Europea, etc.) en Grupos de Trabajo, de los cuales existen actualmente dos: 1) Simplificación de la Administración del FEDER, 2) Apoyo a PYMEs a nivel local en estrategias de desarrollo urbano. En la página web del DV se informa sobre la Red y sus actividades, así como sobre las novedades relevantes para las ciudades. Existe un Centro de Competencia que está abierto a ciudades para ayudarles en temas concretos. El mismo DV coordina también el Punto de Disseminación Nacional URBACT lo que genera sinergias positivas en la difusión de información y el intercambio de buenas prácticas.

**Red de políticas públicas de I+D+i apoyados por el FEDER en España:** Similar a la RIU, se creó esta Red en el marco de las políticas apoyadas por el FEDER 2007-2013 en España y para facilitar el intercambio entre agentes. La Red está coordinada por la Fundación Española de Ciencia y Tecnología (FECYT) y apoyada por varias asistencias técnicas llevando a cabo un trabajo de campo en las diferentes CCAA. Después de una fase de diseño, se lanzó la actividad operativa en 2011. Actualmente, la Red se centra en cinco ejes de actuación: 1) Mejorar el flujo de comunicación entre agentes y niveles de actuación, 2) Difusión de Buenas Prácticas, 3) Creación de herramientas de gestión compartidas, 4) Facilitar la planificación(2014-2020), 5) Instalar mecanismos de mejora continua. El Pleno de la Red se celebra una vez al año con una conferencia. En el Eje 2 se han organizado Grupos de Trabajo que permiten el trabajo sobre temáticas en foros más reducidos para los agentes y las CCAA interesadas. La página web sirve para presentar y difundir noticias, resultados de los Grupos de Trabajo y casos de buenas prácticas.

Fuentes: <http://www.deutscher-verband.org/cms/index.php?id=208> y <http://www.redidi.es>

Un ejemplo de una comunidad virtual y su gestión de conocimiento en el ámbito del desarrollo urbano sostenible es la Red de Crecimiento Inteligente de EE.UU.

### Ejemplo de una comunidad virtual para el crecimiento urbano inteligente y sostenible: **Red Smart Growth**



Fuente: [www.smartgrowth.org](http://www.smartgrowth.org) Proyecto de NCAT – National Center for Appropriate Technology, financiado por la Agencia de Medioambiente de los Estados Unidos.

En concreto, se propone dotar la RIU con un **agente dinamizador** (FEMP o experto subcontratado) y **dinamizar la Red con actividades** como:

- Convertir la página web en una comunidad virtual con noticias, documentos de interés, agenda, foros de debate, etc. enlazando con otras comunidades como es la Red de Redes de Desarrollo Sostenible Local en España.
- Gestión y estructuración de conocimiento disponible acerca del desarrollo urbano sostenible, informe técnicos y científicos, buenas prácticas, otros recursos, etc.
- Desarrollar y difundir fichas de ejemplos y buenas prácticas de casos en España, según temas.
- Desarrollar y difundir manuales (o traducir manuales existentes) acerca de diferentes temas relevantes para el desarrollo urbano.
- Crear grupos de trabajo informales y por temas en el marco de la RIU.
- Animar el networking con eventos relacionados directamente (organizados por las entidades gestoras de la Red) o indirectamente (organizados por CCAA, Administraciones provinciales y locales, Universidades, otros).

## 6.3/ Directrices operativas

Las recomendaciones operativas se dirigen a los municipios que prevén desarrollar proyectos de desarrollo urbano integrado en el futuro, así como a los gestores de estos proyectos.

### Planificación estratégica e integración de objetivos EUROPA 2020

- Vincular el desarrollo del proyecto a un proceso de creación de una visión común para la ciudad y el barrio.
- Enmarcar el proyecto en la planificación estratégica de la ciudad y sus barrios.
- Tener en cuenta el aspecto de innovación de la gestión municipal que implican los procesos de desarrollo urbano integrado.
- Incluir actuaciones innovadoras como las economías creativas, la cultura, la innovación social, la eficiencia energética, nuevos sistemas de movilidad o la adaptación al cambio climático en las estrategias de desarrollo urbano.

### Gestión, financiación e implementación

- En cuanto a los diferentes modelos de gestión es importante conocer las potenciales desventajas de cada modelo de gestión (externos o internos, contratación o personal fijo) para poder tomar medidas para evitar posibles problemas de gestión.
- Para lograr el liderazgo necesario, se deben evitar los equipos multi-personales sin un reparto claro de responsabilidades, a pesar de que se trate de proyectos integrados. Es imprescindible contar con un único punto de coordinación y de toma de decisiones operativas en el día a día.



- Es recomendable prever en los esquemas de presupuesto posibles problemas o retrasos en la contratación y ejecución de obras físicas. Por lo tanto, se recomienda prever las obras físicas al inicio del ciclo de proyecto con el fin de disponer de tiempo de reserva y de lograr un gasto inicial que permite cumplir la senda financiera.
- Se recomienda utilizar los efectos del proyecto tipo URBAN para generar sinergias con otros recursos públicos y privados y con otras actuaciones de desarrollo con el fin de multiplicar los impactos generales y de aumentar la visibilidad del proyecto y de la ciudad en general.
- Es recomendable definir una imagen corporativa del proyecto y desarrollar una estrategia de comunicación que cubra las diferentes modalidades de comunicación, teniendo en cuenta que la comunicación e información sobre el proyecto es una parte básica de la participación ciudadana.
- Se recomienda intensificar el uso de herramientas de seguimiento y de la evaluación como formas de mejorar la gestión de los proyectos y aprender sobre los logros y posibles fallos. De este modo, se puede generar un proceso de aprendizaje institucional alrededor del desarrollo urbano sostenible.

#### **Gobernanza y participación local**

- Con el fin de ampliar el sentido de propiedad del proyecto por parte de los vecinos y agentes sociales y económicos en los barrios y de mejorar la sostenibilidad de las actividades a través de una mayor iniciativa privada, se recomienda una participación amplia y continua durante los proyectos.
- La participación debe abarcar, si es posible, más que la mera información de los ciudadanos/as, creando procesos de cooperación o co-decisión. Se recomienda profundizar y extender el trabajo de los órganos de participación ciudadana, de modo que se lleven a cabo al menos dos reuniones anuales y se deje espacio para decidir sobre algunas de las actuaciones por parte de los representantes vecinales, sociales y económicos con el fin de aumentar el empoderamiento y la sostenibilidad de los cambios promovidos.
- Para facilitar los procesos de participación se recomienda prever medidas concretas de crear capacidades para procesos participativos, tanto dentro del Ayuntamiento/ equipo URBAN, como en la población o en el tercer sector. Los proyectos URBAN II Pamplona y Gijón son buenos ejemplos del apoyo a las asociaciones vecinales y socioculturales en zonas URBAN.

#### **Cooperación, Networking y Aprendizaje**

- Se recomienda a los proyectos buscar sinergias con otros proyectos europeos en su ciudad (INTERREG, IEE, etc.) o buscar posibles fondos complementarios a sus proyectos de desarrollo urbano.
- Se recomienda a los gestores colaborar en la RIU con otros gestores así como buscar el contacto con la plataforma de desarrollo urbano y con otras ciudades con proyectos de desarrollo urbano españoles, europeos) para una mayor interacción e intercambio con otros proyectos.



### **Capacidad Administrativa de las ayudas FEDER**

- Es recomendable prever la participación en actividades de formación y aprendizaje en el ámbito de la capacidad administrativa para el FEDER (y en su caso FSE).
- Es altamente recomendable contar con personas en el equipo de dirección y gestión con experiencia previa en proyectos FEDER/FSE o, en su caso, en proyectos tipo URBAN.

## 7/ REFERENCIAS

### Bibliografía

- Allen, J.; Lucas, K.; Manzi, T.; Lloyd-Jones, T. (Eds.) (2010): **Social Sustainability in Urban Areas: Communities, Connectivity and the Urban Fabric**. London.
- Amill, J. et al. (2009): **La transversalitat en el model de gestió del programa d'intervenció integral als barris**. en: Generalitat de Catalunya: *Llei de Barris. Una aposta col·lectiva per la cohesió social*. Barcelona.
- Ayuntamiento de Barcelona (2010): **Monográfico sobre Urbanismo y regeneración integral**. Barcelona Societat. Revista de Coneixement y Anàlisi Social. Nº 19. Diciembre 2010. Observatorio Social Barcelona. [www.bcn.cat/observatoribcn](http://www.bcn.cat/observatoribcn) , acceso el 18/10/2012.
- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (2007): **URBACT – Europaweiter Erfahrungsaustausch zur integrierten Stadtentwicklung**. Bonn.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (2009): **Bürgermitwirkung im Stadtbau**. [Participación ciudadana en la regeneración urbana]. Reihe Forschungen Heft 140. Bonn.
- BOIB (Boletín Oficial de las Illes Balears) (2009): **Ley 2/2009 de 19 de marzo, de rehabilitación y mejora de barrios de los municipios de las Illes Balears**. BOIB Num. 44 26-03-2009.
- CCEIM - Centro Complutense de Estudios e Información Medioambiental (2009): **Cambio Global España 2020/50. Programa Ciudades**. En colaboración con Fundación CONAMA y OSE-Observatorio de la Sostenibilidad en España. <http://www.sostenibilidad-es.org/Observatorio+Sostenibilidad/esp/plataformas/urbana/> , acceso el 18/10/2012.
- Chourabi H. et.al. (2012): **Understanding Smart Cities: An Integrative Framework**. Paper presented at Conference: 45th Hawaii International Conference on System Sciences: [http://www.ctg.albany.edu/publications/journals/hicss\\_2012\\_smartcities/hicss\\_2012\\_smartcities.pdf](http://www.ctg.albany.edu/publications/journals/hicss_2012_smartcities/hicss_2012_smartcities.pdf) , acceso el 22/01/2013.
- CINTEL (2012): **Ciudades Inteligentes: Oportunidades para generar soluciones sostenibles**. Estudios Sectoriales. Grupo Estrategia, Mercados Regulación y Política de la Industria TIC. Laura Liliana Moreno Herrera, Alejandro Gutiérrez Sánchez. Bogotá, Colombia. At: <http://www.interactiv.org.co/> , acceso el 22/01/2013.
- Colini, L. y Tripodi, L. (2010): **Sustainable Urban Development. Implementation Praxis of Art. 8**. Study commissioned by the European Commission, DG REGIO, Unit C2. Berlin.
- Comisión Europea (2011a): **Propuesta de Reglamento sobre disposiciones específicas relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional y al objetivo de “Inversión en crecimiento y empleo” y por el que se deroga el Reglamento CE nº 1080/2006**. COM(2011)614 final del 6.10.2011. Bruselas.
- Comisión Europea (2011b): **Propuesta de Reglamento por el que se establecen disposiciones comunes relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional, al Fondo Social Europeo, al Fondo de Cohesión, al Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural y al Fondo Europeo Marítimo y de la Pesca, incluidos en el Marco Estratégico Común, y por el que se establecen disposiciones generales relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional, al Fondo Social Europeo, al Fondo**

- de Cohesión y se deroga el Reglamento (CE) nº 1083/2006 del Consejo.** COM(2012)496 final del 11.9.2012. Bruselas.
- Comisión Europea (2009a): **Fomentar un desarrollo urbano sostenible en Europa. Logros y oportunidades.** Bruselas.
- Comisión Europea (2009b): **Comunicación de la Comisión: Incorporación del desarrollo sostenible en las políticas de la UE: Informe de 2009 sobre la estrategia de la Unión Europea para el desarrollo sostenible.** COM(2009)400 final, del 24.7.2009.
- Comisión Europea (2006a): **Comunicación de la Comisión: Las Regiones, por el cambio económico.** COM(2006) 675 final, del 8.11.2006. Bruselas.
- Comisión Europea (2006b): **Comunicación de la Comisión: Política de cohesión y ciudades: la contribución urbana al crecimiento y el empleo en las regiones.** COM(2006) 385 final, del 13.7.2006. Bruselas.
- Comisión Europea (2005): **Comunicación de la Comisión sobre una Estrategia temática para el medio ambiente urbano.** COM(2005) 718 final, del 11.1.2006. Bruselas.
- Comisión Europea (2000): **Vademécum para los programas de la iniciativa comunitaria URBAN II.** Documento de trabajo para el nuevo período de programación 2000-2006. DG REGIO. Bruselas.
- Comisión Europea (1998): **Comunicación de la Comisión “Marco de actuación para el desarrollo urbano sostenible en la Unión Europea”.** COM(1998)605 del 28.10.1998. Bruselas.
- Consejo Europeo (2011): **Agenda Territorial de la Unión Europea 2020 (AT2020). Hacia una Europa integradora, inteligente y sostenible de regiones diversas.** Aprobada con ocasión de la Reunión Informal de Ministros de Planificación y Desarrollo Territorial celebrada en Gödöllő, Hungría, el 19 de mayo de 2011.
- Consejo Europeo (2010): **Declaración de Toledo.** Aprobada con ocasión de la Reunión Informal de Ministros de Desarrollo Urbano celebrada en Toledo el 22 de junio de 2010.
- Consejo Europeo (2008): **Declaración de Marsella.** Aprobada con ocasión de la Reunión Informal de Ministros de Desarrollo Urbano celebrada en Marsella el 25 de noviembre de 2008.
- Consejo Europeo (2007): **Carta de Leipzig sobre Ciudades Europeas Sostenibles.** Aprobada con ocasión de la Reunión Informal de Ministros de Desarrollo Urbano y Cohesión Territorial celebrada en Leipzig el 24/25 de mayo de 2007.
- Csete, M.; Horváth, L. (2012): **Sustainability and green development in urban policies and strategies.** En: *Applied Ecology and Environmental Research* 10(2): 185-194.
- de Gregorio Hurtado, S. (2010): **El desarrollo de las Iniciativas Comunitarias URBAN y URBAN II en las Periferias Degradadas de las ciudades españolas. Una contribución a la práctica de la regeneración urbana en España.** en: *Ciudades* 13/2010. pp. 39-59.
- Dirks, S.; Keeling, M. (2009): **A vision of smarter cities. How cities can lead the way into a prosperous and sustainable future.** IBM Institute for Business Value. IBM Global Business Services.
- Dirks, S., Keeling, M., & Dencik, J. (2009). **How Smart is Your City?: Helping Cities Measure Progress.** IBM Institute for Business Value. IBM Global Business Services.
- ECORYS (2010): **The Urban Dimension of the ERDF in the 2007-2013 period: Implementation and Practice in five European cities.** Study commissioned by the European Commission, DG REGIO, Unit C2. Brussels.
- ECOTEC (2010): **Ex-Post Evaluation of Cohesion Policy Programmes 2000-06: The URBAN Community Initiative.** Final Report. Study commissioned by the European Commission, DG REGIO. Brussels.

- European Commission (2012): **Smart Cities and Communities - European Innovation Partnership.** Communication from the Commission. C(2012) 4701 final. Brussels, 10.7.2012.
- European Commission (2011a): **Cities of tomorrow. Challenges, visions, ways forward.** Report by DG REGIO. October 2011. Brussels.
- European Commission (2011b): **Catalogue of Best Practice. Urban Sustainability – Learning From The Best. European Green Capital Award 2010 & 2011.** DG Environment. Brussels.
- European Commission (2010): **The Urban Dimension in European Union Policies 2010. Part 1 and Part 2.** DG REGIO. Brussels.
- European Commission (2009a): **Promoting sustainable urban development in Europe. Achievements and Opportunities.** DG Regional Policy. Brussels:
- European Commission (2009b): **Financial Engineering. JESSICA: Sustainable development for urban areas.** Memorandum of Understanding, Information Notes, Presentation. (Regional Policy Inforegio).
- European Commission (2008): **Fostering the Urban Dimension. Analysis of the Operational Programmes co-financed by the European Regional Development Fund (2007-2013).** DG REGIO. Working document. November 2008. Brussels.
- FEMP (2008): **AGENDA 21. Código de Buenas Prácticas Ambientales (CBPA).** Federación Española de Municipios y Provincias. 2009.
- Generalitat de Catalunya (2009): **Llei de Barris. Una aposta col·lectiva per la cohesió social.** Barcelona.
- GHK (2003): **Ex-Post Evaluation Urban Community Initiative (1994-1999).** Study commissioned by DG Regional Policy. Brussels.
- Gobierno de Chile (2010): **Inventario de Metodologías de Participación Ciudadana en el Desarrollo Urbano.** Ministerio de Vivienda y Urbanismo – MINVU. Santiago de Chile. accedido el 4 de Octubre 2012 en: [www.minvu.cl](http://www.minvu.cl)
- Gobierno Vasco (2010): **Plan Estratégico de la CAPV de Rehabilitación de Edificios y Regeneración Urbana 2010 – 2013.** Departamento de Vivienda, Obras Públicas y transportes. Vitoria-Gasteiz.
- Gobierno Vasco (2008): **Informe de Evaluación del Programa IZARTU I (2001--2005).** Dirección de Economía y Planificación. Vitoria-Gasteiz. Acceso el 18 octubre 2012 en: [http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-19375/es/contenidos/informacion/informes\\_seguimiento\\_izartu/es\\_informes/adjuntos/Inf-Izartu-I-Cierre.pdf](http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-19375/es/contenidos/informacion/informes_seguimiento_izartu/es_informes/adjuntos/Inf-Izartu-I-Cierre.pdf) , acceso el 18/10/2012.
- Gutiérrez Palomero, A. (2010): **La Iniciativa Comunitaria URBAN y la Construcción inconclusa de una Política Urbana para la Unión Europea.** en: *Papeles de Geografía.* 2010, 51-52; pp. 159-167.
- Hjerp, P., Medarova-Bergstrom, K., Cachia, F., Evers, D., Grubbe, M., Hausemer, P., Kalinka, P., Kettunen, M., Medhurst, J., Peterlongo, G., Skinner, I. and ten Brink, P., (2011): **Cohesion Policy and Sustainable Development.** A report for DG REGIO, October 2011.
- Humboldt Study Team (2006): **The European URBAN Experience – Seen from the Academic Perspective.** Study Report. Study project funded by the URBACT Programme under the leadership of Institute of Social Sciences, Humboldt University Berlin.
- INFOREGIO (2012): **FactSheet: Desarrollo Urbano Sostenible Integrado.** Política de Cohesión 2014-2020. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index\\_es.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/index_es.cfm)
- INFOREGIO (2012): **FactSheet: Inversión Territorial Integrada.** Política de Cohesión 2014-2020. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index\\_es.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/index_es.cfm)

- INFOREGIO (2012): **FactSheet: Instrumentos Financieros en la Política de Cohesión 2014-2020**. Política de Cohesión 2014-2020. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index\\_es.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/index_es.cfm)
- Instituto Universitario de Urbanística de la Universidad de Valladolid (2010): **Regeneración Urbana Integrada en Europa. Documento de Síntesis**. Por encargo de la Dirección General de Suelo y Políticas Urbanas del Ministerio de Vivienda de España. Junio 2010.
- Kanter, R. M. and Litow, S.S. (2009): **Informed and Interconnected: A Manifesto for Smarter Cities**. Havard Business School. Working Paper 09-141. At: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-141.pdf>, acceso el 22/01/2013.
- Mier, M.J. y Botey, R. (2009a): **Quatre anys d'aplicació de la Llei de barris**. en: Generalitat de Catalunya: *Llei de Barris. Una aposta col·lectiva per la cohesió social*. Barcelona.
- Mier, M.J. y Botey, R. (2009b): **La cooperació: Xarxa de Barris amb Projectes i la projecció internacional del Programa de barris**. en: Generalitat de Catalunya: *Llei de Barris. Una aposta col·lectiva per la cohesió social*. Barcelona.
- Ministerio de Economía y Hacienda, DG de Fondos Comunitarios. Secretaría General de Presupuestos y Gastos. (sin año): **Evaluación Intermedia de la Iniciativa PIC URBAN. Informe Final**. Varios Informes realizados por D'aleph de Proyectos URBAN II 2000-2006.
- Ministerio de Economía y Hacienda, DG de Fondos Comunitarios. Secretaría General de Presupuestos y Gastos. (2010): **Desarrollo Urbano e Iniciativa Urbana (2007-2013)**. Presentación realizada por José Luis Kaiser. Noviembre 2010.
- Ministerio de Fomento (2012): **Guía Metodológica para los sistemas de auditoría, certificación o acreditación de la calidad y sostenibilidad en el medio urbano**. Dirección General de Arquitectura, Vivienda y Suelo. Estudio elaborado por la Agencia de Ecología Urbana de Barcelona. Madrid 2012.
- Ministerio de Medio Ambiente (2007): **Libro Verde de Medio Ambiente Urbano. TOMO I,II,III**. Elaborado por la Agencia de Ecología Urbana de Barcelona. En colaboración con la Red de Redes de Desarrollo Sostenible AL21. [www.sostenibilidad-es.org](http://www.sostenibilidad-es.org)
- Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (2011): **Estrategia Española de Sostenibilidad Urbana y Local (EESUL)**. Gobierno de España. En colaboración con el Ministerio de Fomento. [www.magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es)
- Ministerio de Vivienda (2009): **Plan Estatal de Vivienda y Rehabilitación 2009-2012 (PEVR09-12)**. Madrid.
- Ministerio de Vivienda (2010): **La Rehabilitación del Parque Residencial Existente en la Unión Europea y otros Países Europeos**. Informe elaborado para la XVIII REUNIÓN INFORMAL DE MINISTROS RESPONSABLES DE VIVIENDA DE LA UNIÓN EUROPEA. Toledo, 21 de junio de 2010. Madrid.
- Ministerio de Vivienda (2011a): **Libro Blanco de la Sostenibilidad en el Planeamiento Urbanístico Español**. Gobierno de España. Abril de 2010.
- Ministerio de Vivienda (2011b): **Atlas Estadístico de las Áreas Urbanas**. Atlas digital en: <http://atlas.vivienda.es>
- Ministerio de Vivienda (2011c): **Capitales & Ciudades+100**. [www.siu.vivienda.es](http://www.siu.vivienda.es) .
- Ministerio de Vivienda (2011d): **Observatorio de la Vulnerabilidad Urbana**. [www.siu.vivienda.es](http://www.siu.vivienda.es).
- Ministerio de Vivienda (2011e): **Sectores Residenciales en España 2011**. [www.siu.vivienda.es](http://www.siu.vivienda.es) .
- Mongil Juárez, D. (2010): **Intervención Integral en Barrios: Conceptos, Instrumentos y Elementos de Mejora**. en: *Ciudades* 13(2010), pp. 139-161.

- Muñoz, F.; Porcel, O.; Pybus, M. y Valdelvira, M. (2009): **La Llei de barris i la revitalització urbana. Els efectes sobre la construcció i la rehabilitació d'habitatges.** en: Generalitat de Catalunya: *Llei de Barris. Una aposta col·lectiva per la cohesió social.* Barcelona.
- Nam, T. y Pardo, T.A. (2011): **Smart City as Urban Innovation: Focusing on Management, Policy, and Context.** Paper presented at the ICEGOV 2011, Sep. 26–28, 2011, Tallinn, Estonia. At: [http://www.ctg.albany.edu/publications/journals/icegov\\_2011\\_smartcity/icegov\\_2011\\_smartcity.pdf](http://www.ctg.albany.edu/publications/journals/icegov_2011_smartcity/icegov_2011_smartcity.pdf) , acceso el 22/01/2013.
- Nel-lo, O. (2009): **La Llei de barris: quatre anys, deu lliçons.** en: Generalitat de Catalunya: *Llei de Barris. Una aposta col·lectiva per la cohesió social.* Barcelona.
- Nel-lo, O. (2007): **Contra la segregación urbana y por la cohesión social: La Ley de Barrios de Cataluña.** en: Gloria Yañez et al. (eds.): *Ciudad, poder y gobernanzas.* Instituto de estudios urbanos y territoriales. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile. pp. 265-289.
- Observatorio de la Sostenibilidad en España (OSE) (2010): **Sostenibilidad en España. Informe 2010.** (especialmente capítulo 16.8: Áreas de desarrollo en las áreas urbanas). Madrid. [www.sostenibilidad-es.org](http://www.sostenibilidad-es.org) , acceso el 4/10/2012.
- Observatorio Vasco de la Vivienda (Etxebizitzako Behatokia) (2012): **Evaluación de la Actividad de Rehabilitación y Regeneración Urbana 2011.** Servicio de Estudios, Planificación y Presupuestos. Vitoria-Gasteiz.
- Observatorio Vasco de la Vivienda (Etxebizitzako Behatokia) (2010): **Políticas de Rehabilitación y Regeneración Urbana en Europa.** Servicio de Estudios, Planificación y Presupuestos. Vitoria-Gasteiz.
- ODPM – Office of the Deputy Prime Minister (2004): **The Egan Review. Skills for Sustainable Communities.** UK Government. London.
- OISD – Oxford Institute for Sustainable Development (2009): **Measuring Socially Sustainable Urban Regeneration in Europe.** Study Report. Study funded by the EIB through the EIBURS Programme. Oxford Brookes University.
- Parkinson, M. (2005): **Urban Policy in Europe: Where have we been and where are we going?** (draft). Report prepared under NODE Project on European Metropolitan Governance for the Austrian Federal Ministry of Education, Science and Culture. April 2005.
- Picorelli, P. y Saborit, V. (2009): **La inversión pública inducida por l'aplicació del Programa de barris.** en: Generalitat de Catalunya: *Llei de Barris. Una aposta col·lectiva per la cohesió social.* Barcelona.
- Polish EU Presidency (2011): **Background Report on the urban dimension of the Cohesion Policy post 2013.** Report prepared by Pawel Swianiewicz, Rob Atkinson, Anna Baucz with assistance of the European Union.
- RWI, DIFU, NEA y PRAC (2010): **Second State of European Cities Report.** November 2010. Research Project for the European Commission, DG Regional Policy.
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin (2012): **Handbuch Partizipation** [Manual de Participación]. LIST - Stadtentwicklungsgesellschaft mbH. 2ª edición. Berlin.: [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale\\_stadt/partizipation/download/Handbuch\\_Partizipation.pdf](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/partizipation/download/Handbuch_Partizipation.pdf) , acceso el 4 /10/ 2012.
- SEPES (2011): **Modelos de gestión de la regeneración urbana.** Informe realizado por Ángel Aparicio Mourelo y Roberta di Nanni. SEPES. Entidad Estatal de Suelo. España. Madrid.

Universidad de Castilla la Mancha (2012): **Áreas Urbanas de España – AUDES**. Datos abiertos.  
<http://alarcos.esi.uclm.es/per/fruiz/audes/>

USGBC – US Green Building Council, Land Use Law Center (Pace Law School) (2013): **Technical Guidance Manual for Sustainable Neighborhoods How to use the LEED for Neighborhood Development Rating System to Evaluate and Amend Local Plans, Codes, and Policies**. Sponsored by: Fund for the Environment and Urban Life of The Oram Foundation, Inc. (FUEL) and the Natural Resources Defense Council (NRDC). At: <http://new.usgbc.org/resources/technical-guidance-manual-sustainable-neighborhoods> , acceso el 22/01/2013.

## Fuentes de Internet de interés

Red de Iniciativas Urbanas en España (RIU) – Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas y Ministerio de Fomento de España:

§ [www.rediniciativasurbanas.es](http://www.rediniciativasurbanas.es)

Portal del Sistema de Información Urbana (SIU) – Ministerio de Fomento de España:

§ [www.siu.vivienda.es](http://www.siu.vivienda.es)

Portal del Observatorio de la Sostenibilidad en España (OSE):

§ [www.sostenibilidad-es.org](http://www.sostenibilidad-es.org)

Portal de la Red de Redes de Desarrollo Local Sostenible en España:

§ [www.ecourbano.es](http://www.ecourbano.es)

Biblioteca “Ciudades para un Futuro más Sostenible” – Universidad Politécnica de Madrid:

§ <http://habitat.aq.upm.es>

Programa URBACT para el Intercambio y el Aprendizaje para el desarrollo urbano sostenible:

§ [www.urbact.eu](http://www.urbact.eu)

European Urban Knowledge Network:

§ [www.eukn.org](http://www.eukn.org)

Reference Framework for Sustainable Cities:

§ [www.rfsustainablecities.eu](http://www.rfsustainablecities.eu)



## Entrevistas realizadas a nivel central

Nombre	Organización / Cargo y Posición	CONTACTO	FECHA
Anatolio Alonso	Subdirector General Subdirección FEDER DG Fondos Comunitarios MINHAP	+34.91.583.49 17	19/10/2012
Iñigo Enríquez	Responsable URBANA Subdirección FEDER DG Fondos Comunitarios MINHAP	+34.91.583.49 17	11/10/2012
Ángeles Gayoso Rico	Responsable Buenas Prácticas y Comunicación en Desarrollo Urbano con FEDER Subdirección FEDER DG Fondos Comunitarios MINHAP	+34.91.583.7643	11/10/2012
Guillermo Fraga	Subdirector General Adjunto, Responsable Otros proyectos de desarrollo urbano y local Subdirección Cooperación Local DG Cooperación de Competencias con CCAA y Entidades Locales MINHAP	+34.91.273.3604	11/10/2012
Dolores Aguado Fernández	Subdirectora General de Política de Suelo. Dirección General de Arquitectura, Vivienda y Suelo. Ministerio de Fomento	+34.91.728.4097	19/10/2012
Eduardo de Santiago	Consejero Técnico. Subdirección General de Urbanismo. Dirección General de Arquitectura, Vivienda y Suelo. Ministerio de Fomento	+34 91 728 42 99	19/10/2012
Marta Rodríguez- Gironés Arbolí	Técnica, Subdirección de Desarrollo Sostenible, FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias)	+34 91 364 37 00	19/10/2012
Carlos Ruiz Beneyto	Banco Europeo de Inversiones JESSICA and Investment Funds Division, España, Sevilla	+34 954 04 31 15	28/01/2013

## Entrevistas realizadas a nivel de proyectos

### Pamplona

NOMBRE	ORGANIZACIÓN / CARGO Y POSICIÓN	CONTACTO	FECHA
Jose M <sup>a</sup> Gonzalez Odériz	Responsable Programación, Proyectos Europeos	+34 948 42 05 31	23/10/2012
M <sup>a</sup> Teresa Errea	Responsable Unidad Asuntos Europeos	+34 948 42 05 27	23/10/2012

### Gijón

Nombre	Organización / Cargo y Posición	CONTACTO	FECHA
Lucia Garcia Serrano	Concejala de Urbanismo y Vivienda, Ayuntamiento de Gijón	+34 985 181 138	16/11/2012
M <sup>a</sup> Belén Grana Fernández	Viceinterventora, Ayuntamiento de Gijón	+34 985 181 123	16/11/2012
Juan González-Salas Folgueras	Interventor General, Ayuntamiento de Gijón	+34 985 181 123	16/11/2012
Blanca Cañal	Ex-Directora del URBAN Gijón (actualmente trabaja como Directora del URBAN Lugo en el Consello de Lugo)	+34 982 297 391	16/11/2012

### Teruel

NOMBRE	ORGANIZACIÓN / CARGO Y POSICIÓN	CONTACTO	FECHA
Silvia Medina Ostariz	Responsable URBAN Teruel, Sociedad Municipal Urbanteruel	+34 978 61 70 54	24/10/2012
Cristina Espina Pérez	Responsable URBAN Teruel, Sociedad Municipal Urbanteruel	+34 978 61 70 54	24/10/2012
Irene Arroyas Langa	Directora del Centro Especial de Empleo INTEGRA Teruel	-	24/10/2012
Loles Esteban Garzarán	Coordinadora de Acción Social, Cáritas Diocesana De Teruel	-	24/10/2012
Sixto Abril Edo	Tesorero, Asociación Cultural Nuevas Creaciones	-	24/10/2012

### Córdoba

Nombre	Organización / Cargo y Posición	CONTACTO	FECHA
Miguel	Concejal Delegado de Presidencia.	--	22/11/2012

AngelTorrico	Dirección Política URBAN SUR		
Soledad Cañizares Sevilla	Directora Técnica URBAN SUR. Jefa del Dpto. de Proyectos y Cooperación Institucional IMDEEC Instituto Municipal de Desarrollo de Córdoba	+34.957.76.42.29 ext. 4	22/11/2012
Juan Caballero	Técnico Municipal URBAN SUR. IMDEEC	+34.957.76.42.29	22/11/2012
Rafael Pérez de Siles	Arquitecto Jefe del Servicio de Proyectos de la Gerencia Municipal de Urbanismo (GMU).	--	22/11/2012
Javier Valverde	Arquitecto Servicio de Proyectos. GMU.	--	22/11/2012
Rafael García	Arquitecto Servicio proyectos. GMU.	--	22/11/2012
Mª del Mar Ordóñez	Jefa del Departamento de Zonas Básicas Comunitarias. Area de Familia y Servicios Sociales. Ayuntamiento de Córdoba.	--	22/11/2012

### Palencia

Nombre	Organización / Cargo y Posición	CONTACTO	FECHA
Mª Isabel del Moral	Gerente Proyecto URBAN, Ayuntamiento de Palencia	+34 979 718 136	25/10/2012
Miguel Angel de la Fuente	Concejal de Empleo, Desarrollo Económico, Innovación y Servicios Sociales, Ayuntamiento de Palencia	+34 979 718 147	25/10/2012
Teresa Meléndez Zorrilla	Presidenta Asociación de Vecinos del Barrio de "El Cristo".	--	25/10/2012
Cesáreo Frechilla León	Presidente Asociación Vecinos del Barrio del "Ave María".	--	25/10/2012

### Lugo

Nombre	Organización / Cargo y Posición	Contacto	FECHA
Blanca Cañal	Directora del Proyecto URBAN, Consello de Lugo	+34.982.297.391	15/11/2012
Sonia Méndez	Concejala de Economía y Empleo	--	15/11/2012

### Mérida

Nombre	Organización / Cargo y Posición	CONTACTO	FECHA
Ana Isabel Blanco Ballesteros	Concejala Delegada de Asesoría Jurídica, Servicios Sociales, Consumo y Mercados, Servicio del Agua. Delegada del Proyecto URBAN. Ayuntamiento de Mérida	+34 924 380 100	21/11/2012

Francisco López	Gerente de Consulting y Gestión, SL, Consultor Externo para Oficina Gestión URBAN Mérida	+34 924 22 27 41	21/11/2012
Javier Sánchez	Consulting y Gestión SL, Consultor Externo para Oficina Gestión URBAN Mérida	+34 924 22 27 41	21/11/2012
Juan Luis Sánchez	Consulting y Gestión SL, Consultor Externo para Oficina Gestión URBAN Mérida	+34 924 22 27 41	21/11/2012

### Oviedo

Nombre	Organización / Cargo y Posición	CONTACTO	FECHA
Lucia Fernández Menéndez	Departamento de Gestión Económica, Ayuntamiento de Oviedo.	+34.985.98.1000 (ext. 2210)	19/11/2012
Ignacio Ruiz Latierro	Jefe de Servicio de Proyectos, Obras y Transporte, Ayuntamiento de Oviedo.	--	19/11/2012
Beatriz Collado González	Coordinadora de programas de Formación y Orientación para el Empleo, Ayuntamiento de Oviedo	--	19/11/2012
Jose Manuel Díaz Candín	Coordinador de Programas de Juventud, Ayuntamiento de Oviedo	--	19/11/2012
Yolanda Arias Travieso	Directora Técnica de Servicios Sociales, Ayuntamiento de Oviedo	--	19/11/2012
Ignacio Iglesias Vázquez	Director Desarrollo Empresarial, Cámara de Comercio de Oviedo	--	19/11/2012

### Cádiz

Nombre	Organización / Cargo y Posición	CONTACTO	FECHA
Mª Jesús Firmat	Gerente, Instituto de Fomento, Empleo y Formación, Ayuntamiento de Cádiz	+34.956.29.02.15	20/11/2012
Paula Andreu	Responsable de Gestión del Proyecto URBANA, IFEF Ayuntamiento de Cádiz	+34.956.29.02.13 ext. 274	20/11/2012
Olga Budiño	Coordinadora de empleo y formación del proyecto URBANA Cádiz, IFEF Ayuntamiento de Cádiz	+34.956.29.02.13	20/11/2012

KN-02-13-263-ES-N

KN-02-13-263-ES-N