

**LLYC**



**Diputació  
Barcelona**

**NEXT GENERATION EU**  
**ESTUDIO COMPARADO:**  
**LA GOBERNANZA TERRITORIAL**  
**DEL PLAN DE RECUPERACIÓN,**  
**TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA**

Madrid, noviembre de 2021

**ASUNTOS PÚBLICOS**

# ÍNDICE

<b>Preámbulo</b>	<b>3</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Fase I: Planificación y diseño</b>	<b>7</b>
Contexto general según el Plan de Recuperación	8
Las relaciones entre el Gobierno y las Comunidades Autónomas y Entidades Locales	10
Acciones de planificación a nivel de Comunidad Autónoma y Entidad Local	11
Las relaciones entre Comunidades Autónomas y Entidades Locales	14
Turismo, comercio, promoción económica y empleo	16
Tabla resumen	17
<b>Fase II: Ejecución</b>	<b>18</b>
Contexto general según el Plan de Recuperación	19
Adopción de instrumentos legislativos	20
Cambios administrativos y estructuras de gestión	21
Capacidad y recursos humanos	22
Colaboración público-privada	22
Turismo, comercio, promoción económica y empleo	24
Tabla resumen	27
<b>Fase III: Transparencia y rendición de cuentas</b>	<b>28</b>
Contexto general según el Plan de Recuperación	29
Mecanismos de transparencia	30
Control de los parlamentos autonómicos	31
Relaciones con agentes económicos y sociales	32
Tabla resumen	33
<b>Conclusiones</b>	<b>34</b>
<b>Anexo I: Buenas prácticas por Comunidades Autónomas</b>	<b>37</b>

## PREÁMBULO

Los entes locales serán claves en la gestión de los recursos procedentes del Instrumento Europeo de Recuperación, que se considera una oportunidad extraordinaria para hacer frente a la crisis económica derivada del Covid-19, pero también para corregir los desequilibrios del pasado y apostar por una transformación real de la economía, así como hacer frente a los desafíos sociales y económicos del futuro.

Estos fondos vienen determinados por unas características que representan un reto para la propia administración pública local y regional. Reclaman el cumplimiento de hitos y objetivos según la distribución competencial territorial, la generación de estructuras de gestión ágiles y adaptadas a la nueva situación, una absorción rápida de los recursos destinados, y la correcta ejecución de los mismos, además de generar dinámicas de trabajo público-privadas que no son habituales en el ADN de los entes públicos.

Así, las administraciones públicas se enfrentan al mandato de tener que adoptar instrumentos y procedimientos que se ajusten al nuevo contexto, en un período de tiempo record y en circunstancias extraordinarias.

La tarea de dar respuesta a estos desafíos no es menor, y la Diputación de Barcelona en su vocación de ser un ente pionero en su mandato de dar respuestas eficientes a los municipios de la provincia, encargó este estudio a la consultora LLYC con la vocación de conocer las buenas prácticas administrativas llevadas a cabo por diferentes niveles de gobernanza, tanto regionales como locales, con especial atención a las áreas de desarrollo económico, turismo y comercio.

Los resultados obtenidos, mediante entrevistas a diferentes administraciones territoriales, muestran una variedad de actuaciones, que se han sistematizado y ordenado por categorías de actividad.

De entre la información recopilada, el elemento que me gustaría destacar y celebrar, al mismo tiempo, es la enorme capacidad de adaptación y respuesta rápida que han mostrado las entidades públicas. Esta es una gran noticia ya que marca un grado de madurez frente a una problemática global sobrevenida y una ciudadanía a la que atender y ofrecer respuestas. Otro gran aspecto a destacar es el deseo de conocer y compartir las mejores prácticas de cada territorio. El deseo de trabajar en transversalidad y de cooperación interinstitucional son valores que debemos subrayar, considerar y potenciar para poder aprender entre todos y conseguir tener sociedades y estructuras más resilientes frente a los retos del futuro; retos que ya estamos sufriendo en relación al clima y la transformación tecnológica y digital, que a su vez revoluciona el ecosistema económico y social e impulsa nuevas maneras de trabajar y vivir.

En este sentido, debemos felicitarnos por la rápida respuesta que Europa ha dado a esta crisis y considerar que este impulso que demanda a las administraciones públicas es un empuje adicional a la acción a la que estábamos abocados a realizar en un presente inmediato.

Este estudio nos ofrece la opción de conocer, explorar, establecer alianzas y fortalecer compromisos interinstitucionales, con el objetivo de poder ofrecer actuaciones mucho más eficientes, eficaces y resilientes a toda la ciudadanía.

---

**Eva Menor Cantador**

Diputada Presidenta del Área de Desarrollo  
Económico, Turismo y Comercio.

Diputación de Barcelona

## AGRADECIMIENTOS

Con el liderazgo de la Diputación de Barcelona, desde LLYC hemos elaborado este estudio comparado relativo a la gobernanza territorial del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), con la intención compartida de identificar **buenas prácticas**, así como poner de manifiesto **retos comunes** que, a fecha de hoy, comparten las Comunidades Autónomas y Entidades Locales de cara la ejecución del PRTR.

Este estudio no hubiera sido posible sin la colaboración de responsables públicos del ámbito autonómico y local. Nuestro agradecimiento en particular a Javier Villamayor (Coordinador del Área de Desarrollo Económico, Turismo y Comercio), Concepció Font (Responsable de Fondos Europeos de la Secretaría de Acción Exterior y de la UE de la Generalitat de Catalunya), Elena López (Directora Técnica del Plan de Transformación del Gobierno de La Rioja), Eli Fernández (Directora General de Igualdad y Política Institucional de la Federación Española de Municipios y Provincias), Félix Taberna (Asesor de Presidencia del Gobierno de Navarra), Fernando Guidrís (Director del Instituto Gallego de Promoción Económica de la Xunta de Galicia), Ignacio Méndez (Secretario General de Hacienda de la Junta de Andalucía), Jordi Campàs (Viceconsejero de Economía y Fondos Europeos del Gobierno Vasco), María del Mar García (Coordinadora del área de Empleo y Desarrollo Sostenible de la Diputación de Granada) y Mario Mollà (Subdirector General de Coordinación de la Acción del Gobierno de la Generalitat Valenciana).

4

El estudio ha demostrado que entidades regionales y locales han venido trabajando de manera proactiva para adaptar sus estructuras organizativas, identificar proyectos y colaborar con el resto de actores públicos, económicos y sociales. Es de esperar que, con este punto de partida, demos continuidad a la puesta en común de experiencias y reflexiones por parte de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales para contribuir al objetivo compartido de lograr la plena ejecución del PRTR y maximizar su impacto transformador.

---

**Paloma Baena Olabe**

Directora Sr, Next Generation EU

LLYC

## INTRODUCCIÓN

Desde el Gobierno central se ha definido el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia como un proyecto de país, en el que la implicación de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales es fundamental para alcanzar los hitos y objetivos marcados. En este sentido, la distribución competencial obliga a que una amplia variedad de las inversiones y reformas incluidas en los 30 Componentes necesiten de la ejecución por parte de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales. De acuerdo a los Presupuestos Generales del Estado de 2021, autonomías y Entidades Locales gestionarán un 58% de los recursos procedentes del Instrumento Europeo de Recuperación.

Por ello, el Real Decreto-ley 36/2020, por el que se aprueban medidas urgentes para la modernización de la Administración Pública y para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, establece unas estructuras de gobernanza que dan un marco de diálogo y cooperación entre el Gobierno central y las autonomías y Entidades Locales.

A esto hay que añadir que estos **fondos se caracterizan por tener una gestión distinta a los fondos estructurales tradicionales**: no hay una distribución territorial, sino que el reparto de los recursos depende de las áreas temáticas; además, estos recursos tienen un periodo de ejecución muy limitado, lo que requiere de estructuras ágiles que palien los problemas de absorción que ha tenido España anteriormente en la gestión de los fondos estructurales. Por ello, las administraciones se encuentran ante una tarea novedosa que obliga a adoptar instrumentos y procedimientos de actuación distintos.

En este escenario, las administraciones territoriales han mostrado una actitud proactiva y han puesto en marcha una amplia variedad de actuaciones que les permitan recibir y gestionar los recursos procedentes del Instrumento Europeo de Recuperación.

Es en este contexto en el que la Diputación de Barcelona, en concreto el Área de Desarrollo Económico, Turismo y Comercio, solicita la realización de este estudio, con el fin de dar visibilidad a la gobernanza local del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y el papel protagonista de los entes locales.

En definitiva, **el estudio encuentra su justificación en los siguientes motivos**: i) las **administraciones territoriales tendrán un papel protagonista** en la gestión de estos fondos; ii) estos **recursos** se caracterizan por ser **gestionados de manera diferente** a los fondos estructurales, lo que obliga a **adoptar nuevos instrumentos**; iii) **las administraciones territoriales han mostrado un elevado interés** y han puesto en práctica protocolos de actuación y herramientas novedosas.

## "El Plan de Recuperación es una oportunidad única para transformar el país, que exige de la cooperación de todos los actores públicos y privados"

5

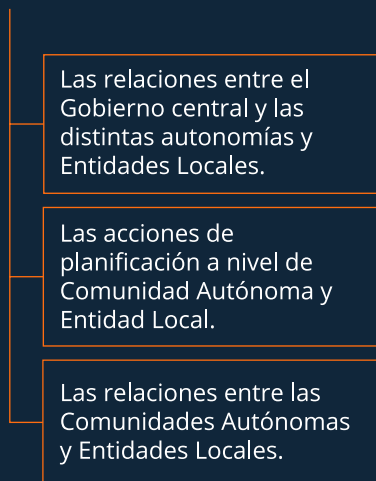
Por consiguiente, **el objeto de este estudio es identificar ejemplos concretos de buenas prácticas** utilizadas desde autonomías y Entidades Locales que puedan servir como pauta a repetir por otras administraciones.

Para abordar el trabajo, se ha contado con entrevistas y conversaciones mantenidas con distintos responsables públicos de administraciones territoriales. Los elementos más interesantes de las entrevistas, así como la información procedente de fuentes oficiales recopilada, se ha sistematizado a partir de la siguiente estructura:

### FASE I

#### Planificación y diseño.

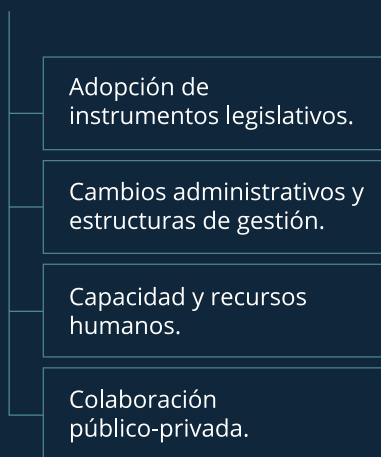
Este componente se centra en una primera etapa de organización interna y de diálogo con otros actores, que permite a la administración en cuestión estar preparada para la posterior recepción de recursos a gestionar. En este sentido, se estudian tres niveles de planificación:



### FASE II

#### Ejecución.

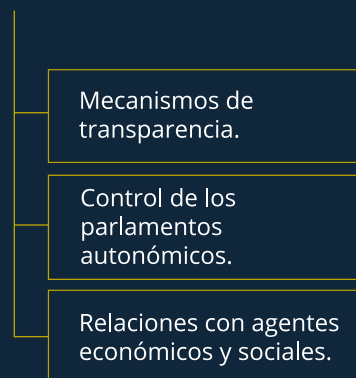
En este apartado se analizan las herramientas e instrumentos que han desarrollado las administraciones territoriales para garantizar una gestión eficaz de los fondos. Se abordan los siguientes aspectos:



### FASE III

#### Transparencia y rendición de cuentas.

Más allá de que los fondos europeos van a estar sujetos a un estricto control por parte de la Comisión Europea, analizar la cultura de accountability de una administración es fundamental para garantizar una eficiente gestión de los fondos, así como un reflejo del nivel democrático de dicha administración. En este plano, se analizan los siguientes elementos:



En cada uno de los tres apartados se sigue una misma lógica: i) **se explica cuál es el contexto general**, es decir, qué papel se da a las Comunidades Autónomas y Entidades Locales en el marco del Plan de Recuperación; ii) **se identifican buenas prácticas concretas** puestas en marcha desde autonomías, diputaciones y ayuntamientos para cada una de las categorías mencionadas anteriormente. Asimismo, para las fases I y II se añade un **apartado específico relativo a las áreas de turismo, comercio, promoción económica y empleo**, prestando atención a los temas de los que se encarga el Área de Desarrollo Económico, Turismo y Comercio de la Diputación de Barcelona.

En último término, se exponen unas **conclusiones** en las que se sintetizan las principales lecciones extraídas del estudio. Cabe destacar que el contenido del informe no es una mera recopilación de buenas prácticas, sino que toda la información ha sido procesada de manera analítica, lo que permite **extraer patrones y elementos comunes**.

"Las CCAA y Entidades Locales deben jugar un papel protagonista si se quiere garantizar que el despliegue del Plan de Recuperación sea exitoso"

Este estudio cuenta, además, con los siguientes elementos: **tablas recopilatorias** que muestran la información de manera visual; dos **anexos**: i) clasificación de buenas prácticas por Comunidades Autónomas y Entidades Locales; ii) listado de personas contactadas.

# FASE I

## PLANIFICACIÓN Y DISEÑO

## Contexto general según el Plan de Recuperación

El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (en adelante, Plan de Recuperación) señala que el Gobierno ha incorporado como un elemento central de la elaboración y diseño del Plan la participación de agentes económicos y sociales y las distintas instituciones públicas, incluyendo Comunidades Autónomas y Entidades Locales. En este sentido, se han puesto en marcha **distintos canales de comunicación** entre las administraciones destacando (i) Conferencias Sectoriales; (ii) manifestación de interés y (iii) encuentros de diálogo. Las Entidades Locales también toman parte de todas estas vías de comunicación.

### Conferencias Sectoriales

**Conferencia Sectorial del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia:** de acuerdo con el artículo 19 del Real Decreto-ley 36/2020, es el **órgano de cooperación entre el Estado y las Comunidades Autónomas** para canalizar la participación de éstas y establecer vías de cooperación y coordinación. La Conferencia Sectorial está presidida por la Ministra de Hacienda y, por parte autonómica, la componen los consejeros o consejeras competentes por razón de la materia. Hasta la presentación del Plan de Recuperación, habían celebrado dos reuniones.

**Conferencias Sectoriales:** convocadas por los Ministerios con el objetivo de establecer un cauce de comunicación con las Comunidades Autónomas en los distintos ámbitos sectoriales (energía, vivienda, reto demográfico, transportes, etc).

"El Plan de Recuperación puede poner en marcha nuevos instrumentos y espacios de cooperación entre los tres niveles administrativos"

En el seno de diversas Conferencias Sectoriales se han comunicado, a su vez, el reparto territorial de algunas partidas procedentes del Plan de Recuperación, como las siguientes:

- La Conferencia Sectorial de Turismo de 28 de julio, en la que se aprobó la Convocatoria extraordinaria de Planes de Sostenibilidad Turística en Destinos para Entidades Locales. Al margen del programa ordinario de Planes de Sostenibilidad, que nace con vocación de continuidad, en los próximos tres años se convocarán ediciones extraordinarias del programa financiadas con 1.858 millones procedentes de los fondos de recuperación europeos.
- La Conferencia Sectorial de Comercio Interior, también de 28 de julio, en la que se especificaron las siguientes actuaciones destinadas a las Entidades Locales: línea de ayudas al apoyo a mercados, zonas urbanas comerciales y canales cortos de comercialización; subvenciones destinadas a apoyar la implementación, modernización y fomento de la actividad comercial en zonas rurales; última línea de ayudas está destinada al fortalecimiento del comercio en zonas turísticas. Las inversiones están dotadas con un presupuesto de 104 millones de euros para 2021 y alcanzarán los 415 millones en los próximos tres años.

En cuanto a las **Entidades Locales, tanto en la Conferencia Sectorial del Plan de Recuperación como en las Conferencias Sectoriales con los Ministerios, participa la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)**. No obstante, conviene matizar que la FEMP sólo cuenta con voto en la Conferencia Sectorial del Plan de Recuperación, mientras que en las demás está únicamente presente pero sin capacidad decisoria.

### Manifestaciones de interés

Además de las **manifestaciones de interés lanzadas por los Ministerios y abiertas a la participación general**, y a las que han enviado propuestas Entidades Locales y autonomías -por ejemplo, en materias como reto demográfico, movilidad eléctrica o comunidades energéticas locales-, se han abierto **manifestaciones de interés específicas para Comunidades Autónomas y Entidades Locales:**



- Manifestaciones de interés sobre zonas de bajas emisiones y apoyo al transporte público (Ministerio de Transportes Movilidad y Agenda Urbana).
- Proyectos para el Plan de Impulso para la rehabilitación de edificios públicos (Ministerio de Transportes Movilidad y Agenda Urbana).
- Manifestaciones de interés sobre el Programa de rehabilitación para la recuperación económica y social de entornos residenciales (Ministerio de Transportes Movilidad y Agenda Urbana).
- Manifestaciones de interés para definir actuaciones destinadas a digitalizar la administración (Ministerio de Política Territorial en colaboración con la Vicepresidencia primera y Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital).

#### Encuentros de diálogo

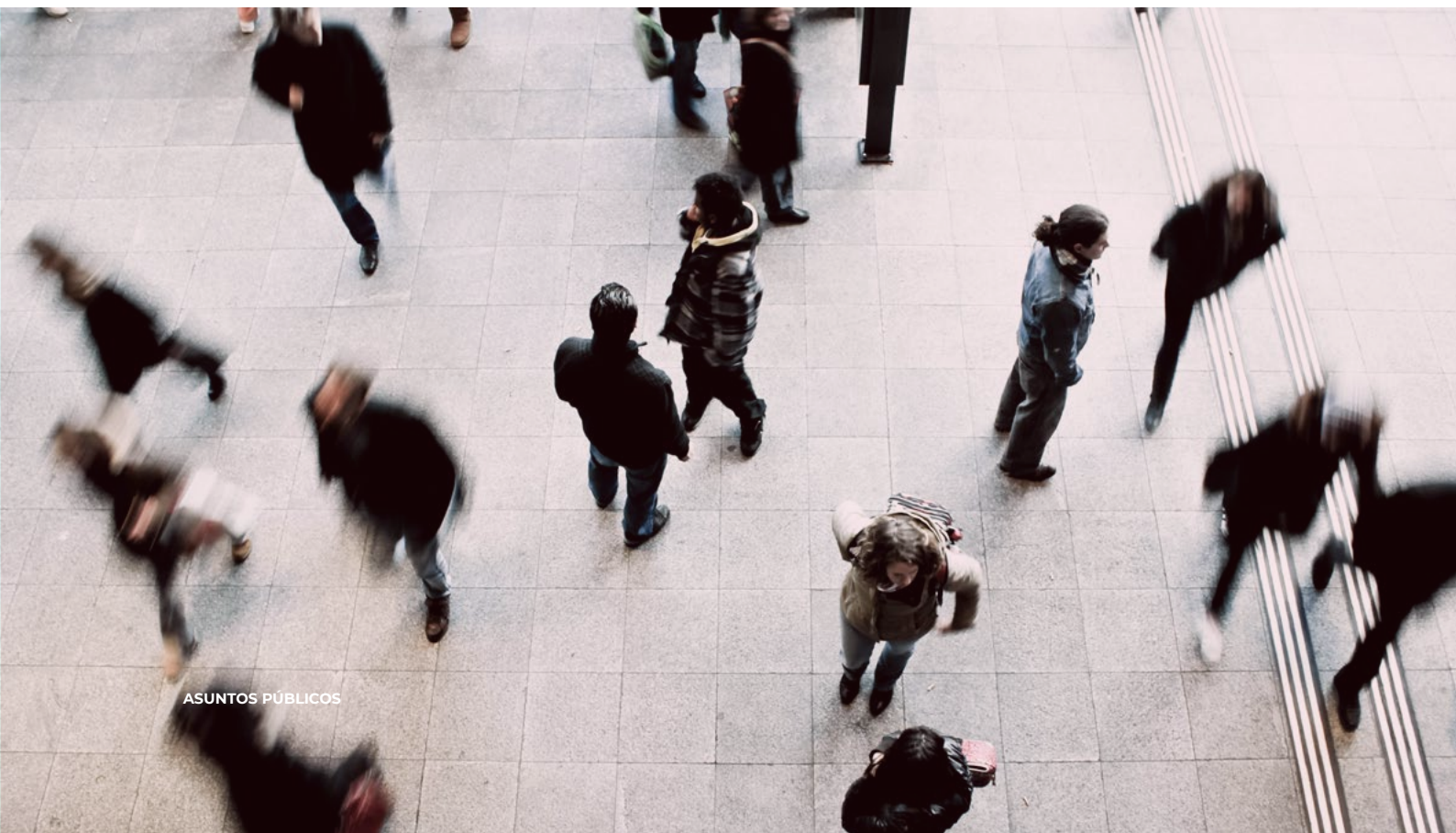
Por último, es necesario destacar que el **Gobierno central ha diseñado su hoja de ruta de viajes y encuentros con entidades regionales y locales** para presentar el Plan de Recuperación:

- Viajes del Presidente del Gobierno a Comunidades Autónomas para presentar el Plan de Recuperación (Valencia, Extremadura, Castilla-La Mancha).

- Viajes de Ministros y Secretarios de Estado a Comunidades Autónomas para presentar el Plan o algunos componentes del mismo, por ejemplo, la Vicepresidenta primera y Ministra de Asuntos Económicos y Transformación Digital ha realizado viajes a distintas Comunidades Autónomas.
- Encuentros por parte de altos cargos con asociaciones municipales, por ejemplo, el Secretario de Estado de Telecomunicaciones e Infraestructuras Digitales se ha reunido con la Federación Valenciana de Municipios y Provincias y con la Federación Galega de Municipios e Provincias para explicar los planes del Gobierno para extender la conectividad al 100% de la población y acelerar el despliegue de redes y servicios 5G.

**Las Entidades Locales cuentan, además, con foros de comunicación propia con algunos Ministerios**, por ejemplo:

- La FEMP y el Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana han acordado la creación de un Consejo Consultivo en el ámbito del transporte y la movilidad.
- La Vicepresidenta tercera y Ministra para la Transición Energética y Reto Demográfico ha anunciado la creación del Foro Permanente para el Reto Demográfico con actores locales, académicos y expertos.



## Las relaciones entre el Gobierno y las Comunidades Autónomas y Entidades Locales

A lo largo de las entrevistas mantenidas con distintos responsables de autonomías y diputaciones, han surgido ciertas **críticas** en cuanto a su participación en el diseño del Plan de Recuperación, señalando que su involucración podría ser mayor:

- Por un lado, se apunta que el **Plan de Recuperación se realizó sin consultar a las autonomías**, a diferencia de otros Estados miembros como Francia.
- Por otro lado, **las Conferencias Sectoriales no son percibidas como verdaderos órganos de cogobernanza**, pues en éstas simplemente se notifican las decisiones aprobadas por el Consejo de Ministros, sin apenas posibilidad de flexibilización o apertura en la posición del Gobierno.
- **La información que traslada el Gobierno es escasa y desigual en función del Ministerio.**

No obstante, la mayoría de entrevistados han coincidido en que, **en el plano informal, la relación con el Gobierno central es buena y fluida**. Por lo tanto, se demuestra como una práctica oportuna este esfuerzo de comunicación informal bilateral previo a las Conferencias Sectoriales, pues es donde verdaderamente se puede influir en la decisión final y defender los intereses y puntos de vista de la autonomía o región en cuestión.

Los entrevistados han puesto como ejemplo el hecho de que, de esta manera, se consiguió dotar de una mayor cogobernanza al Componente 22 "Plan de choque para la economía de los cuidados y refuerzo de las políticas de inclusión". De hecho, el Consejo Territorial de Servicios Sociales y del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia acordó que los ayuntamientos ejecuten un 15% de los 730,8 millones de euros del Plan de fomento de la economía de los cuidados.

Con el fin de consolidar dicha comunicación bilateral entre región y Gobierno central, **diferentes Comunidades Autónomas han puesto en marcha sus propios planes de relaciones institucionales más allá de los viajes y encuentros a iniciativa del Gobierno central.**

• Por ejemplo, desde la Xunta de Galicia se ha mantenido una agenda intensa de reuniones, destacando los encuentros con la Vicepresidenta primera y Ministra de Asuntos Económicos y Transformación Digital y la Vicepresidenta tercera y Ministra para la Transición Energética y Reto Demográfico. Navarra y País Vasco también han mantenido encuentros con los Ministerios de Industria, Comercio y Turismo y Asuntos Económicos y Transformación Digital para tratar aspectos de especial relevancia para su tejido industrial y empresarial como es la automoción. Recientemente, el Presidente de la Junta de Andalucía solicitó que se activara la mesa bilateral para tratar los asuntos pendientes por parte de ambas administraciones, especialmente los fondos europeos.

• Igualmente, el Presidente de la Comunidad Valenciana anunció que pediría al Gobierno central una manifestación de interés para el sector agroalimentario. Teniendo en cuenta que dichas manifestaciones sirven para detectar proyectos existentes en un área determinada, **solicitar una manifestación de interés concreta** permite que el Gobierno central conozca proyectos en áreas en las que una región está desarrollando actuaciones que tiene interés en dar a conocer y recibir recursos para impulsarlas.

10

**"Las relaciones entre las administraciones autonómicas y local y el Gobierno central deben desbordar los espacios formales. Los vínculos de confianza deben trabajarse, también, a partir del diálogo en el plano informal"**

Por su parte, **las Entidades Locales también han desarrollado sus propios planes de relaciones institucionales**. Un ejemplo es la Diputación de Pontevedra, con el objetivo de presentar su proyecto "Ágora" de recuperación de espacios urbanos ante el Gobierno central. En este sentido, cabe destacar la iniciativa entre la Diputación de Valencia y la Delegación del Gobierno en la Comunitat Valenciana, que han constituido una mesa de trabajo para facilitar la interlocución con el ejecutivo central y, en concreto, impulsar proyectos contra la despoblación.

El Área de Desarrollo Económico, Turismo y Comercio de la Diputación de Barcelona ha mantenido contacto con las Secretarías de Estado correspondientes en la materia, incluyendo la presentación de proyectos y acompañamiento de dichas Secretarías de Estado al territorio. Por otra parte y en el marco de las **relaciones institucionales, en este caso con la Unión Europea**, la Diputación de Barcelona ha impulsado, junto con Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), la Asamblea de los Departamentos Franceses (ADF), la Asociación Alemana de Comarcas (DLT), la Unión de Provincias Italianas (UPI), la Asociación de Comarcas Polacos (ZPP), la Unión Nacional de Comarcas Rumanos (UNCJR), la Asociación de Provincias Wallonas (APW), la Asociación de Provincias Flamencas (VVP) y la Confederación Europea de Gobiernos Locales Intermedios (CEPLI), un Manifiesto<sup>1</sup> que agradece a las instituciones de la Unión el acto histórico de solidaridad a través del impulso de un Plan de recuperación para Europa, que lidera el camino hacia la salida de la crisis económica y social derivada de la Covid19, y al mismo tiempo, sienta las bases para una Europa moderna y más sostenible. Sin embargo, el Manifiesto evidencia la ausencia de una colaboración real y efectiva con los gobiernos respectivos, en el diseño y preparación de los Planes Nacionales de Recuperación y Resiliencia, cuando son los gobiernos locales europeos quienes disponen de las estrategias, las capacidades operativas y el conocimiento del territorio y de la ciudadanía, que resulta esencial para abordar este doble reto relacionado con la eficacia y la legitimidad del «Plan de recuperación para Europa», así como de los planes impulsados por los estados miembros de la Unión Europea. Este Manifiesto fue remitido a las instituciones europeas a mediados de julio de 2021.

En este contexto, **la FEMP está en proceso de negociación con los Ministerios** para reforzar la participación de los ayuntamientos y las provincias. Su posición es: 1) solicitar fondos para que sean gestionados directamente por los ayuntamientos (de más de 50.000 habitantes); 2) solicitar fondos a gestionar por las diputaciones para llevar a cabo proyectos a nivel de provincia. De hecho, recientemente el Presidente de la FEMP ha confirmado que, a raíz de las negociaciones con los distintos Ministerios, se ha conseguido que los fondos europeos comprometidos con las Entidades Locales por el Gobierno lleguen al 14% reclamado.

Junto a esto, sería de utilidad **promover la relación local con el Gobierno central a partir de la cooperación entre municipios de las mismas regiones y autonomías** con el fin de visibilizar sus intereses concretos. Por ejemplo, la Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP) ha mantenido reuniones con el Secretario de Estado de Política Territorial y el delegado del Gobierno en Andalucía; por su parte, la Federación Canaria de Islas (Fecai) y la Federación Canaria de Municipios (Fecam) se ha reunido con el Director General de Agenda Urbana y Arquitectura del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana para tratar todo lo relacionado con la vivienda, rehabilitación de edificios públicos y agenda urbana.

11

### Acciones de planificación a nivel de Comunidad Autónoma y Entidad Local

Desde una parte importante de Comunidades Autónomas, se ha hecho un esfuerzo de coordinación en esta primera fase de planificación y toma de decisiones siguiendo un mismo patrón: (i) estructuras organizativas y (ii) acciones de identificación de proyectos.

#### Estructuras organizativas

Por un lado, han puesto en marcha **estructuras organizativas ad hoc para identificar y recopilar proyectos, coordinar la planificación estratégica y poner en común las actuaciones de los distintos departamentos**.

<sup>1</sup> El Manifiesto puede consultarse aquí: [Manifest impulsat per la Diputació de Barcelona - Relacions internacionals - Diputació de Barcelona \(diba.cat\)](https://www.diba.cat/relacions-internacionals)

En algunos casos, estos órganos están adscritos o dependen de los departamentos de hacienda, economía o fondos europeos y cuentan con representantes del resto de unidades del gobierno autonómico. Son, por lo tanto, **unidades con un perfil técnico**, enfocadas en la identificación de proyectos, en el trabajo de coordinación diario y que podrían asumir futuras funciones de gobernanza en la gestión de los fondos. Así ocurre con la Oficina de Planificación y Gestión de Inversiones Estratégicas de Baleares o con la Oficina de Coordinación de Castilla y León.

En otros casos, son **comisiones bajo la presidencia autonómica, con una función de planificación estratégica general** que suelen formar parte de estructuras de gobernanza

"Las CCAA y Entidades Locales han demostrado una reseñable actitud proactiva a la hora de poner en marcha instrumentos innovadores que les permitan estar preparados a la hora de recibir los fondos"

más amplias (*vid.* siguiente apartado sobre la ejecución). Este es el ejemplo de la Comisión de Planificación y Gobernanza de Canarias, así como de las Comisiones delegadas creadas en La Rioja o Castilla-La Mancha.

En el caso de Andalucía, se creó una **oficina** con la función de identificar proyectos en el marco Next Generation, **a parte de la estructura de gobernanza creada para la gestión** de los fondos.

En algunos casos, estas unidades tienen **vocación de permanencia**, como ocurre con la Oficina de Baleares, y en otros están **limitadas en el tiempo** a los fondos Next Generation, como sucede en Navarra o Asturias.

Junto a esto, **algunas Comunidades Autónomas han diseñado otras estructuras administrativas complementarias o generales**: Baleares ha creado una Conselleria de Fondos Europeos de la que depende la Oficina, así como una Comisión interdepartamental; Asturias creó en julio de 2020 una Comisión Delegada del Consejo de Gobierno para la Reestructuración y Asuntos Económicos presidida por el Presidente del Principado, encargada de seguir las directrices económicas y presupuestarias con un enfoque más amplio de reconstrucción económica.

En este contexto de creación de órganos de coordinación, destaca una buena práctica detectada en la Xunta de Galicia: la celebración de **comisiones multilaterales para preparar las Conferencias Sectoriales**. De esta manera, se puede conseguir una mayor preparación y coordinación interna previo diálogo con el Gobierno central.

Acciones de identificación de proyectos

Las autonomías han hecho un **trabajo de identificación y recopilación de proyectos regionales** alineados con las prioridades europeas. **Es común que estos proyectos se enmarquen o vayan de la mano de planes o estrategias de reactivación económica que se acordaron** en las distintas autonomías, **antes o en paralelo al Plan de Recuperación**. Por ejemplo, en junio de 2020 se firmó el Pacto para la Recuperación Económica, el Empleo y la Cohesión Social en Castilla y León y en julio de 2020 se aprobó el Plan para la reactivación económica y protección social de Cataluña.

Para identificar los proyectos se ha contado con **diferentes vías de interlocución con los agentes económicos y sociales**:

- **Utilización de manifestaciones de interés.** Por ejemplo, la Dirección General de Turismo, Comercio y Consumo de Navarra ha abierto una convocatoria para la identificación de proyectos que pueden ser incluidos en el Plan de la región de Sostenibilidad Turística en Destinos. Galicia ha lanzado cuatro manifestaciones de interés: hidrógeno renovable, sector primario y agroalimentario, servicios sociales y centros de I+D+i. La Rioja tiene abierta una manifestación de interés constante en su portal web.

- En muchos casos, tanto a nivel autonómico como local, han habilitado **ventanillas en sus respectivos portales web** abiertas a la recepción de proyectos e iniciativas de cualquier interesado.

- En otros casos se han creado **estructuras específicas** para canalizar la participación. En La Rioja se ha puesto en marcha un Consejo Asesor compuesto por Federación de Empresas de La Rioja y sindicatos y la Universidad de La Rioja. En Aragón se ha constituido una mesa estratégica público-privada para identificar y articular proyectos en el marco de un plan general denominado "Aragón Puede". Navarra ha constituido una Conferencia Económica para recibir propuestas y aportaciones de los diferentes ámbitos económicos y sociales. Asturias también creó un Comité Asesor con participación de asociaciones sindicales, empresarios y la universidad.

- Otras comunidades han utilizado los **canales tradicionales de comunicación**, como ha hecho el País Vasco.

Las diferentes prácticas aquí apuntadas **también han sido utilizadas a nivel de diputación y municipio**. Algunos buenos ejemplos son los siguientes:

- La Diputación de Cádiz ha creado una Comisión NextGeneration con representantes de todas las áreas del Gobierno provincial y ha elaborado una memoria de proyectos con propuestas municipales, de instituciones públicas y agentes económicos y sociales.

- La Diputación de Ourense puso en marcha una plataforma transversal con departamentos del gobierno provincial, consultores y técnicos para planificar y desarrollar proyectos.

- La Diputación de A Coruña ha creado un Foro Económico y Social con patronal, sindicatos y universidades para el diseño de planes y proyectos estratégicos provinciales.

- El Ayuntamiento de Alicante ha creado una comisión para estudiar proyectos municipales.

- El Ayuntamiento de Valencia, a través de una plataforma de colaboración público-privada -VLC Tech City-, ha coordinado la definición de las áreas temáticas en las que plantear proyectos transformadores.

- La Diputación de Granada ha creado un grupo de trabajo con cámaras de comercio y universidad.

- La Diputación de Soria ha creado, junto con la Universidad de Valladolid, una Oficina de innovación contra la despoblación para trabajar en propuestas en este ámbito y maximizar la captación de fondos europeos.

- El Ayuntamiento de Segovia ha creado una nueva Consejería de Agenda Urbana y Fondos Europeos.

- Merece especial mención el caso de la Diputación de Barcelona ya que se ha creado una unidad técnica específica (NextDiba), en el

Área de Presidencia de la Diputación dedicada a la coordinación interna de los proyectos propios de la corporación, y a la información actualizada de especial interés sobre las novedades de estos fondos.

Además, desde el Área de Desarrollo Económico, Turismo y Comercio, se ha realizado un exhaustivo trabajo de mapeo e identificación de los proyectos territoriales, que se actualizan de manera continuada, visibiliza los proyectos locales, y busca y promueve sinergias y alianzas entre los mismos. En este sentido, y desde esta área se ha estructurado una nueva metodología llamada DEL.Diba (Desarrollo Económico Local. Diputación de Barcelona), como una nueva forma de entender el territorio y de aproximación al mismo. Así, se han identificado los ámbitos concretos que mejor responden al desarrollo económico local, elaborando estrategias adaptadas en función de los retos, los actores, los proyectos y la financiación de cada territorio.

Se ha habilitado una cartera de productos, herramientas y servicios que pone el acento en el valor de los intangibles (conocimiento, inteligencia de los datos, etc...), entre ellos la herramienta llamada MesuraDEL<sup>2</sup> de medición y análisis del desarrollo económico local. Este instrumento resulta muy útil para la planificación y el diseño de proyectos, ya que aflora modelos y patrones y reconoce las interacciones entre las diferentes escalas que inciden en el desarrollo económico local.

La mayoría de autonomías están muy avanzadas en el trabajo previo de identificación de proyectos. Sin embargo, desde el Gobierno central se ha insistido en que la presentación de estos proyectos es principalmente política: los fondos del Instrumentos Europeo de Recuperación no son como los fondos estructurales -en los que hay una distribución territorial-, sino que el reparto de los recursos **depende de las áreas temáticas**. En algunos casos es posible que las presentaciones de estos proyectos se hayan hecho para no quedarse atrás en comparación con otras autonomías e, incluso, se hayan incluido proyectos que ya estaban anunciados.

En cualquier caso, si las autonomías han diseñado los proyectos con vocación real de ponerlos en marcha, **quedar a expensas únicamente de estos fondos puede reducir las**

**opciones de ejecutarlos**, pues están sujetas a una coordinación desde el Gobierno central. Por lo tanto, ampliar el espectro de fondos europeos con los que poder financiar los proyectos o incluirlos en los presupuestos regionales es la mejor forma de asegurar que se llevan a cabo. Por ejemplo, **Navarra y el País Vasco** han presupuestado sus respectivos planes de reactivación con recursos propios.

## Las relaciones entre Comunidades Autónomas y Entidades Locales

De las entrevistas y conversaciones mantenidas se desprende que, en gran medida, la práctica y tradición de colaboración de las propias Comunidades Autónomas (ya sea entre ellas, con las diputaciones y/o las Entidades Locales) determinará el grado de cooperación y coordinación en el contexto del Plan de Recuperación. Por ejemplo, Navarra destaca su colaboración con Aquitania y el País Vasco o con el Valle del Ebro (Rioja y Aragón) en cuanto al Proyecto Ebro Food Valley. Por su parte, el País Vasco apunta que está trabajando en el marco del PERTE del vehículo eléctrico con comunidades como Extremadura, Navarra o Aragón.

No obstante, las Comunidades Autónomas que han mostrado una mayor experiencia de cooperación critican las **colaboraciones indicadas/impuestas desde el Gobierno central** a partir de las propuestas recibidas en las manifestaciones de interés y contrarias a los socios de colaboración típicos (desde el País Vasco señalan como desde el Gobierno no se les facilita seguir cooperando con su socio tradicional, Galicia, en ciencias del mar).

En el marco de la **cooperación entre entidades provinciales y locales de una misma región**, vuelve a destacar la actividad de la FAMP para coordinar y presentar los proyectos de las diputaciones de la región. También cabe mencionar a la Federación Navarra de Municipios y Concejos (FNMC), cuya Comisión Ejecutiva aprobó un documento conjunto de líneas de actuación a nivel local en consonancia con el Plan de Recuperación. La Federación de Municipios de la Región de Murcia está actuando en el mismo sentido. En este contexto, las diputaciones pueden tener un papel protagonista, pues son las entidades más cercanas a los ayuntamientos -por ejemplo, la Diputación de Granada destaca

<sup>2</sup> La herramienta puede consultarse aquí: [Programa HERMES \(diba.cat\)](http://Programa HERMES (diba.cat))

por la amplia cartera de proyectos diseñados poniendo a las Entidades Locales en el centro-. En este sentido, la Diputación de Barcelona destaca por el esfuerzo pedagógico y de cooperación realizado con las Entidades Locales, tomando la iniciativa para trabajar con las diferentes comarcas y municipios e identificar proyectos adaptados a las características de cada territorio, así como creando una base de datos que recoja todos los proyectos para su cruce, permitiendo identificar elementos comunes y favoreciendo así el desarrollo de proyectos supramunicipales que tengan un impacto mayor en el conjunto del territorio.

Por otro lado, es interesante destacar la **cooperación entre Comunidades Autónomas o diputaciones de diferentes regiones**, que permite unir esfuerzos en torno a las mismas demandas y favorece cambios transformadores a nivel de país. En este sentido, cabe señalar el proyecto "Reto Demográfico y Conectividad" presentado a manifestación de interés por la Diputación de Zamora, junto con otras 11 diputaciones. Por su parte, la Diputación de Ourense alabó la importancia de formar parte de asociaciones como la FEMP, la Fundación Democracia y Gobierno Local, Partenalia, la Asociación de Ciudades Históricas Termales o el Eixo Atlántico.

Por último, es oportuno conocer cómo es la **colaboración entre Comunidades Autónomas y Entidades Locales**, de lo que pueden extraerse las siguientes conclusiones:

- **La intensidad en la colaboración**, de nuevo, **dependerá del hábito de cooperación**. País Vasco, con una fuerte cooperación con diputaciones, lo refleja en sus proyectos diseñados en el marco del Plan de Recuperación -por ejemplo, en economía de los cuidados-. Otras autonomías, como La Rioja, apuntan que el papel de ejecución de las Entidades Locales ha sido tenido en cuenta en el diseño de los proyectos.

- **Los esfuerzos de colaboración se están centrando en establecer canales de información y jornadas formativas** con las Entidades Locales. Para ello, se han mantenido reuniones y encuentros, se han establecido canales de comunicación ad hoc -por ejemplo, en País Vasco-, o se han utilizado espacios ya existentes -en Castilla-La Mancha el Gobierno convocó por primera vez el Consejo Regional de Provincias para dar a conocer sus proyectos, mientras que Cataluña lo ha hecho a través del diálogo

con la Federación de Municipios de Cataluña y la Asociación Catalana de Municipios y Comarcas-.

- **Las Entidades Locales critican la falta de participación y exigen a las Comunidades Autónomas que les concedan un papel más activo**. Esta reclamación se ha venido haciendo desde diferentes niveles, incluido el Presidente de la FEMP. De nuevo, la FNMC destaca por haber trasladado a su Gobierno autonómico una serie de propuestas para canalizar la participación de las Entidades Locales e incrementar la comunicación con los distintos departamentos del Gobierno regional.

- **Algunas autonomías han puesto en marcha espacios de colaboración con las Entidades Locales más estructurados**, el ejemplo más llamativo es el de Castilla y León, que ha establecido una Mesa de Coordinación con las Corporaciones Locales con la participación de la Federación Regional de Municipios y Provincias. El Gobierno de las Islas Baleares también ha anunciado que ayuntamientos y consells participarán en la elaboración de la estrategia del Govern a partir de una comisión con representantes de cada consell insular y de la Federación de Entidades Locales de Baleares. El instrumento de agilización administrativa de Galicia recoge la creación de un mecanismo de participación específico de las Entidades Locales de Galicia a partir de una comisión paritaria Xunta de Galicia-Federación Gallega de Municipios y Provincias.

"El Plan de Recuperación es una oportunidad para profundizar en la cooperación entre diferentes autonomías y Entidades Locales, reforzando así la cohesión territorial"

## Turismo, comercio, promoción económica y empleo

Estas áreas aparecen en todas las estrategias de reactivación económica autonómicas, provinciales y locales. En el diseño y elaboración de proyectos se pueden identificar dos patrones:

- Por un lado, aquellas **entidades administrativas que han trabajado en proyectos concretos**, siguiendo el **ejemplo de convocatorias anteriores y experiencias de otras regiones, adaptando proyectos ya existentes** a esta nueva oportunidad y en línea con actuaciones recogidas expresamente en el Plan de Recuperación. Esta dinámica se identifica más fácilmente **a nivel de Entidad Local**.

Un ejemplo de ello es la Diputación de Granada, que ha elaborado una amplia variedad de proyectos específicos en diferentes áreas: Programas de Destino Turístico Sostenible y Destino Turístico Inteligente, un Plan para la modernización de polígonos industriales, Planes de rehabilitación energética de viviendas o un Programa de incubación, aceleración y vivero de empresas de alto componente tecnológico. Destaca el hecho de que cada uno de estos proyectos son definidos de manera muy precisa en cuanto a las actuaciones que incluye, distribución de costes e inversiones o impacto medioambiental, social y económico -por ejemplo, número de potenciales nuevos empleos-.

Optar por este tipo de proyectos cuenta con numerosas ventajas: existen experiencias pasadas que permiten tomar nota de las buenas prácticas, se puede empezar a trabajar sobre proyectos más maduros, pueden existir sinergias con proyectos anteriores y de otras regiones, multiplicando el impacto.

- Por otro lado, se encuentran aquellas **regiones que han elaborado proyectos desde una perspectiva tractora, ambiciosa y novedosa**, pensando en **actuaciones adaptadas a su realidad geográfica**. Esta práctica es más común **a nivel de Comunidad Autónoma**, pues tienen más recursos y competencias para elaborar estrategias de mayor complejidad.

Un ejemplo de ello es La Rioja, con cuatro macro-proyectos de arraigo regional, con vocación transformadora y con una aproximación totalmente diferente de

iniciativas ya existentes. Algunos ejemplos de estas iniciativas son: Proyecto Enorregión, para seguir consolidando a La Rioja es una referencia internacional en el mundo del vino, y el Proyecto Valle de La Lengua, partiendo de que en La Rioja se registraron las primeras palabras escritas en español para convertir este hito en un proyecto de desarrollo y de lucha contra la despoblación. Estos proyectos pretenden tener un efecto de arrastre sobre el sector del turismo, la industria, etc.

En comparación con el primer tipo de proyectos, estos presentan las ventajas de ser proyectos más ambiciosos y a la vez adaptados al contexto territorial, lo que permite potenciar las cualidades y fortalezas de dicha zona. No obstante, para garantizar el éxito de dichos proyectos, es necesaria dicha planificación a nivel autonómico, pues requiere de una mayor capacitación, recursos y coordinación regional.





TABLA RESUMEN

		PLANIFICACIÓN Y DISEÑO							
		RELACIÓN GOBIERNO-CCAA			PLANIFICACIÓN DENTRO DE LA CCAA			RELACIÓN CON OTRAS REGIONES	
		Involucración en el PRTR	Comunicación informal	Relaciones institucionales	Estructura organizativa	Proyectos	Uso MDI	Con otras CCAA	Con EELL
ANDALUCÍA	Gobierno CCAA	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diputación				Cádiz/Granada				
	Ayuntamiento			FAMP		FAMP			FAMP
ARAGÓN	Gobierno CCAA	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diputación								
	Ayuntamiento								
ASTURIAS	Gobierno CCAA	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diputación								
	Ayuntamiento								
ISLAS BALEARES	Gobierno CCAA	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diputación								
	Ayuntamiento								
ISLAS CANARIAS	Gobierno CCAA	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diputación								
	Ayuntamiento			FECAI/FECAI					
CANTABRIA	Gobierno CCAA	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diputación								
	Ayuntamiento								
CASTILLA - LA MANCHA	Gobierno CCAA	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diputación								
	Ayuntamiento								
CASTILLA Y LEÓN	Gobierno CCAA	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diputación				Soria				Zamora
	Ayuntamiento				Segovia				
CATALUÑA	Gobierno CCAA	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diputación			Barcelona	Barcelona	Barcelona			Barcelona
	Ayuntamiento								
COMUNIDAD VALENCIANA	Gobierno CCAA	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diputación			Valencia					
	Ayuntamiento				Alicante/Valencia				
EXTREMA-DURA	Gobierno CCAA	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diputación								
	Ayuntamiento								
GALICIA	Gobierno CCAA	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diputación			Pontevedra	Ourense/A Coruña				
	Ayuntamiento								
LA RIOJA	Gobierno CCAA	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diputación								
	Ayuntamiento								
MADRID	Gobierno CCAA	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diputación								
	Ayuntamiento								
MURICA	Gobierno CCAA	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diputación								
	Ayuntamiento								
NAVARRA	Gobierno CCAA	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diputación								
	Ayuntamiento								FNMC
PAÍS VASCO	Gobierno CCAA	●	●	●	●	●	●	●	●
	Diputación								
	Ayuntamiento								

# FASE II

## EJECUCIÓN

## Contexto general según el Plan de Recuperación

Los Presupuestos Generales del Estado (PGE) de 2021 incluyen una partida de 26.634 millones de euros a cargo del Instrumento Europeo de Recuperación: 24.198 millones correspondientes al Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR) y 2.436 a REACT-EU.

De este total, los PGE establecen que, a cargo del MRR, las Comunidades Autónomas recibirán 10.793 millones de euros y las Entidades Locales 1.489 millones para que aborden las actuaciones que correspondan de acuerdo con su ámbito competencial. A esto hay que sumar que las Comunidades Autónomas gestionarán 10.000 millones de euros procedentes de REACT-EU: 8.000 millones de euros a recibir en 2021 y 2.000 millones de euros en 2022.

En definitiva, los 18.793 millones de euros (10.793 + 8.000) gestionados por las Comunidades Autónomas representan el 54% del total de fondos de recuperación presupuestados para 2021. Si se añaden los 1.483 millones de euros a gestionar por las Entidades Locales, **las Administraciones territoriales en su conjunto se harán cargo del 58% del total de fondos de recuperación de 2021.**

No obstante, como ya se ha mencionado, los fondos procedentes del MRR, a diferencia de los fondos estructurales europeos o los de REACT-EU, no se preasignan de manera territorial, sino temática y en función del cumplimiento de hitos y objetivos. Por lo tanto, los fondos que corresponde ejecutar a las administraciones territoriales dependen del área en cuestión y, en este sentido, a lo largo de los 30 Componentes se incluyen las diferentes maneras en las que administraciones autonómicas y locales participarán en la gestión de los fondos europeos.

A continuación, se indican las **distintas modalidades de ejecución autonómica y local contempladas en el Plan de Recuperación:**

- **Reparto de fondos a las Comunidades Autónomas para su ejecución directa por parte de las administraciones autonómicas y locales.** Esto se da en actuaciones como las relativas a la depuración, saneamiento, eficiencia y reutilización del agua (Componente 5) o a la implantación e instalación de sistemas de recogida de residuos (Componente 12). En estos ámbitos,

previa territorialización de los recursos en la Conferencia Sectorial correspondiente, las inversiones se materializan mediante ejecución directa por las Comunidades Autónomas o Entidades Locales en función de su competencia. Aunque las actuaciones se liciten para su ejecución, se caracterizan porque el beneficiario final es la población general.

- **Participación de las tres administraciones -central, autonómica y local-**. Esto se da, por ejemplo, en las actuaciones de rehabilitación a nivel de barrio incluidas en el Componente 2. Estas acciones siguen un modelo similar a las de los planes estatales de vivienda: aunque las convocatorias sean autonómicas, hay una importante participación municipal, tanto en la identificación de los barrios objetos de rehabilitación a comunicar al Ministerio como en las comisiones bilaterales de seguimiento entre las tres administraciones. También se diferencia del primer escenario en que, además de inversiones directas por parte de las administraciones, los beneficiarios pueden ser propietarios de comunidades y viviendas.

- **Convocatorias tradicionales lanzadas desde las Comunidades Autónomas.** Este es el caso de las ayudas del Programa Moves III, enmarcado en el Componente 1. Son convocatorias de subvenciones a las que pueden acogerse ciudadanos, empresas y el sector público gestionadas por cada Comunidad Autónoma, previo reparto de recursos en Conferencia Sectorial y con unos criterios y bases comunes recogidos en un real decreto.

- **Distribución de recursos a las Comunidades Autónomas para ejecución directa por las mismas.** Esto es lo que se contempla, por ejemplo, en el Programa de Impulso a la Rehabilitación de Edificios Públicos (PIREP) incluido en el Componente 2: se transferirán los fondos a cada Comunidad Autónoma previo acuerdo de implementación en Conferencia Sectorial y el compromiso financiero y los proyectos elegibles se establecerán en los correspondientes Convenios Ministerio-Comunidad Autónoma.

- **Convocatorias de concurrencia competitiva para Entidades Locales.** Esto es lo que ocurre, por ejemplo, en la línea correspondiente del PIREP para las Entidades Locales.

- **Convocatorias de concurrencia no competitiva para Entidades Locales.** Este es el caso de las inversiones para modernizar y digitalizar el gobierno local enmarcadas en el Componente 11.

- **Administración directa por parte de las Entidades Locales.** Destaca el Componente 22, que incluye actuaciones como el Plan España te protege contra la violencia machista, en el que la mejora del servicio de teleasistencia para la atención y protección a las víctimas (ATENPRO) se ejecutará directamente por las Entidades Locales a partir de una subvención nominativa a la FEMP.

- En otros casos, se ha trabajado en **instrumentos de agilización administrativa más generales**, pero que afectan a la gestión de los fondos europeos. Así ocurre con la Ley 1/2021, de 11 de febrero, de simplificación administrativa de Aragón o con la Ley 9/2021, de 25 de febrero, de simplificación administrativa y de apoyo a la reactivación económica de Galicia.

- Por su parte, La Comunidad de Madrid ha aprobado **reformas de agilización más limitadas y concretas** como el Decreto 62/2021, de 21 de abril, centrado en regular la modalidad de intervención previa de requisitos esenciales.

## Adopción de instrumentos legislativos

Con el fin de agilizar la gestión de los recursos europeos, y al igual que hizo el Gobierno central con el Real Decreto-ley 36/2020, **una gran parte de las Comunidades Autónomas han adoptado instrumentos legislativos con los que facilitar la ejecución de los fondos** procedentes del Instrumento Europeo de Recuperación. En este contexto, se pueden observar distintas dinámicas:

- **Algunas autonomías han elaborado documentos legislativos con estructura y contenido similares a los recogidos en el Real Decreto-ley 36/2020.** Este es el caso, por ejemplo, del Decreto-ley 3/2021, de 12 de abril, de las Islas Baleares o el Decreto-ley 4/2021, de 31 de marzo, de las Islas Canarias.

Merece especial mención el caso de la **Comunidad Valenciana** pues, además de su respectiva ley de agilización administrativa, ha elaborado un **Informe para la Modernización de la Administración**. El Informe contiene un diagnóstico integral de los problemas de la administración y propone soluciones concretas para cada uno de los ámbitos donde se puede mejorar en eficiencia.

Se trata de cinco ejes, con 18 líneas de medidas y 63 propuestas de acciones. Entre otros objetivos, las medidas que se proponen pretenden que el tiempo de tramitación de los contratos públicos, cuya media está ahora mismo en 140 días, se reduzca a 80. También pretende conseguir una mayor celeridad en la tramitación de los contratos públicos, pasando de 250 contratos al mes a los 400. Además, pondrá en marcha una **Oficina de Simplificación Administrativa**.

## Cambios administrativos y estructuras de gestión

Asimismo, estos desarrollos legislativos plantean **estructuras para la gestión** de los fondos europeos:

- En varios casos, se crean **estructuras organizativas complejas similares a las incluidas en el Real Decreto-ley 36/2020**. Es decir, se plantea la creación de una Comisión -órgano encargado de la planificación e impulso de proyectos-, un Comité Técnico -para prestar apoyo técnico a la Comisión y asistir en la ejecución administrativa de los fondos a las distintas unidades- y distintos grupos de trabajo sectoriales, foros de alto nivel y espacios para la participación de la sociedad y Entidades Locales. Este tipo de estructura organizativa es la que se encuentra en Canarias, Andalucía, Galicia o Extremadura. En casos como el extremeño, estas estructuras se crean para gestionar los fondos europeos en general y no sólo los asociados al Instrumento Europeo de Recuperación.
- Como se señaló anteriormente, en otros casos, se crea **una única unidad que aglutina funciones de coordinación, planificación y gestión**. Así ocurre con la Oficina de Planificación y Gestión de Inversiones Estratégicas de Baleares o con la Oficina de Coordinación de Castilla y León.
- Las autonomías también han creado **estructuras propias** que no se encuentran en otras regiones. Por ejemplo, La Rioja, además de una Comisión y un Comité Técnico, cuenta con la Fundación para la Transformación de La Rioja, encargada del desarrollo operativo del Plan. Por su parte, Andalucía contempla la creación de una Oficina Técnica de coordinación de la contratación con fondos europeos, cuya función será coordinar los criterios transversales y dictar instrucciones y apoyar en la documentación administrativa y preparatoria de los expedientes de contratación.
- Asimismo, las autonomías con estructuras organizativas simplificadas han creado **unidades complementarias**: entre otros ejemplos, Baleares y Castilla y León cuentan con espacios de coordinación con Entidades Locales; Baleares también tiene una Comisión interdepartamental; igualmente, Castilla-La Mancha posee, además de la Comisión delegada, una Comisión Regional

de Coordinación, órgano colegiado e interdepartamental encargado de la coordinación de todas las actuaciones.

Al igual que ocurre con el Real Decreto-ley 36/2020, los instrumentos legislativos de algunas autonomías introducen la posibilidad de desarrollar **instrumentos de planificación estratégica** a elaborar por los distintos departamentos para la gestión y control de los fondos. Este es el caso de, por ejemplo, Baleares y Canarias.

**A nivel local no ha habido desarrollos legislativos o cambios administrativos tan exhaustivos**. En cualquier caso, es probable que las **unidades de coordinación locales** mencionadas en el apartado anterior también asuman **funciones de gestión**. Merece la pena destacar el caso de la Federación Riojana de Municipios, que ha creado una Comisión Sectorial sobre Fondos Europeos cuyo objetivo es coordinar los proyectos de los ayuntamientos riojanos que deseen optar a la convocatoria de las ayudas REACT-EU. Para ello, permitirá simplificar los trámites que tienen que realizar los ayuntamientos, analizar las necesidades generales y plantear propuestas mancomunadas. Por su parte, la Oficina de innovación contra la despoblación de Soria, mencionada en el primer punto, está a disposición de los ayuntamientos para prestarles apoyo en la tramitación de proyectos susceptibles de recibir fondos europeos.

"El éxito del despliegue del Plan de Recuperación dependerá de la capacidad de la estructura administrativa para absorber y ejecutar una cantidad ingente de recursos"

## Capacidad y recursos humanos

El Real Decreto-ley 36/2020 hace mención especial a los recursos humanos dedicados a la gestión de los fondos europeos, tanto desde el punto de vista de la suficiente dotación de personal como la de formación y preparación de los funcionarios responsables. De igual manera, las Comunidades Autónomas contemplan medidas en materia de recursos humanos en sus instrumentos de agilización administrativa como las siguientes:

- Algunas autonomías, como Andalucía, Cantabria o Asturias, han **reforzado su dotación de personal** encargada de la gestión de fondos europeos.
- Por su parte, la Xunta de Galicia ha aprobado un acuerdo específico para regular las condiciones de trabajo de los empleados públicos que gestionen fondos europeos, con **medidas para premiar la productividad y compensaciones económicas**.
- Comunidades como Galicia o Castilla-La Mancha prevén la posibilidad de constituir **unidades administrativas de carácter provisional o la asignación de funciones a tiempo parcial**.
- Por su parte, sendos instrumentos legislativos de Canarias y Andalucía contemplan **actuaciones de formación específicas** para potenciar la capacitación de los empleados públicos en la ejecución de los fondos Next Generation.

Algunas Entidades Locales también han dado pasos en este sentido, como la Diputación de Barcelona, que ya ha desarrollado diversas jornadas formativas. La Diputación de Castellón también plantea un plan de formación específico para los funcionarios provinciales y locales.

## Colaboración público-privada

El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, así como el Real Decreto-ley 36/2020, destacan que la colaboración público-privada será fundamental para garantizar una exitosa ejecución de los fondos Next Generation EU.

En este sentido, existen ejemplos de colaboración público-privada en Comunidades Autónomas cuyo objetivo es canalizar y facilitar la participación de la iniciativa privada en la

ejecución del Plan de Recuperación. En este sentido, pueden distinguirse dos modalidades:

• **Espacios o iniciativas para fomentar la coordinación en torno a los fondos desde un punto de vista general.** En este caso, aquellas autonomías más avanzadas en el desarrollo de estructuras de gobernanza y de mecanismos de coordinación son las que también destacan en el diseño de espacios de colaboración público-privada.

- Destaca la Sociedad para el Desarrollo de Proyectos Estratégicos de Galicia, una sociedad público-privada que se encargará de “impulsar iniciativas empresariales tractoras que incidan en la dinamización, progreso y transformación de la economía gallega a través de un modelo verde y digital”. Nace para favorecer la captación de inversiones, la incorporación de nuevos socios y la colaboración público-privada para la puesta en marcha y consolidación de los proyectos empresariales. Además, tiene entre sus prioridades la participación de pymes.
- Castilla y León ha creado una mesa con las organizaciones empresariales y sindicales y otra con el sector científico-tecnológico para canalizar la participación de los agentes económicos y sociales y favorecer la coordinación en la gestión de los fondos. Además, ha elaborado un documento llamado “Instrumentos de participación en iniciativas de recuperación y resiliencia en Castilla y León”. En el documento se indica que, además de los órganos de nueva creación, se prevé que la participación se canalice a través de órganos ya existentes, como el Consejo del Diálogo Social, el Consejo de Políticas Demográficas, el Consejo Agrario, el Comité del Cooperativismo Agrario, el Consejo Castellano y Leonés de Salud y la Plataforma del Tercer Sector Social.

Es probable que las plataformas que incorporan a los agentes económicos y sociales en la planificación y diseño sean las mismas estructuras de colaboración público-privada centradas en la ejecución. Prueba de ello es la Conferencia Económica constituida en Navarra para recibir propuestas y favorecer una “cogobernanza participada”. Lo mismo podría decirse de las mesas sectoriales de Castilla y León.

• **Plataformas de colaboración público-privada en sectores concretos o para determinados fondos.** La canalización de la participación privada se materializa en muchos casos para ámbitos concretos. Esta vocación de concreción hace que estos ejemplos sean **comunes a nivel provincial y local**, más próximos a la realidad económica y social particularizada de cada territorio.

- La Comisión Sectorial creada por la Federación Riojana de Municipios para optar los proyectos locales que opten a los fondos REACT-EU está a disposición de los agentes económicos y sociales y nace para fomentar la colaboración público-privada en estos fondos.

- El área de Urbanismo y Vivienda del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria suscribirá un convenio de colaboración con la Asociación de Empresarios Constructores y Promotores de Las Palmas (AECPP) para optimizar la gestión de los fondos que Next Generation.

- La Diputación de Almería está impulsando junto con la Confederación Empresarial de la Provincia de Almería (ASEMPAL) la estrategia inversora Agua – Energía – Alimentos, cuyo objetivo es captar fondos europeos para proyectos en infraestructuras hídricas y energías renovables que fortalezcan a la agroindustria almeriense, el principal sector del tejido productivo provincial.

- La Diputación de Barcelona, en el marco de la metodología DEL ya mencionada, especifica el conjunto de actores públicos y privados que deberían tener una implicación en cada uno de los proyectos territoriales diseñados.

Junto a esto, cabe destacar cómo se estructura el **diálogo entre sector público y privado**:

- Por un lado, se encuentra el **asesoramiento o apoyo por parte de la iniciativa privada al sector público**. Por ejemplo, el acuerdo de Las Palmas de Gran Canaria con la AECPP incluye el asesoramiento por parte de la patronal al consistorio. En Valladolid, se ha aprobado un expediente relativo al Acuerdo Marco para la contratación de la asistencia en la elaboración y redacción de propuestas para la presentación de proyectos e iniciativas a los diferentes mecanismos de financiación europeos. En Andalucía, la Oficina Técnica de coordinación de la contratación con fondos europeos será sacada a licitación.

- Por otro lado, destaca el **asesoramiento desde el sector público al privado para ayudar al tejido empresarial en la puesta en marcha de sus proyectos**. Desde muchas autonomías, como el País Vasco, esto se canaliza a partir de los órganos de comunicación tradicionales. Otras, como Galicia, han creado una Oficina concreta para apoyar a las empresas a impulsar proyectos en consonancia con las prioridades de los fondos NextGenerationEU. Este asesoramiento también puede darse a través de los espacios de colaboración público-privada mencionados anteriormente.

Por último, es oportuno poner en valor buenas prácticas que favorecen la **colaboración entre los propios agentes económicos y sociales**. Destaca la iniciativa del Gobierno cántabro, que trabaja en la creación de una Red Cántabra de Tecnología para la competitividad industrial con el fin de crear un ecosistema de colaboración entre la industria, la tecnología y la ciencia para maximizar el aprovechamiento de los fondos europeos.

### Turismo, comercio, promoción económica y empleo

El tipo de ejecución de los fondos europeos dependerá del ámbito en cuestión, determinado por aspectos como la distribución competencial entre el Gobierno central y las Comunidades Autónomas. Igualmente, en el caso de proyectos diseñados de manera particularizada por una determinada región, adaptada a su realidad socioeconómica, la ejecución de los mismos dependerá de diferentes factores: del tipo de proyecto, de las entidades regionales y locales implicadas, de los objetivos perseguidos, de los fondos utilizados (recursos propios, fondos europeos, etc).

No obstante, para los proyectos que han sido elaborados siguiendo el modelo de programas ya existentes o en línea con las directrices del Plan de Recuperación, es posible identificar el tipo de ejecución a utilizar en función del área:

- Para proyectos en el **ámbito del turismo** se está trabajando, sobre todo, en la identificación de iniciativas enmarcadas en los **Planes de Sostenibilidad Turística en Destinos** (dotados de una inversión de 1.858 millones de euros por el Plan de Recuperación). Estos planes se caracterizan

por el papel protagonista de las Entidades Locales en la definición de proyectos. En cualquier caso, de acuerdo con el Componente 14 del Plan de Recuperación, cada Plan Territorial de Sostenibilidad Turística será elaborado en colaboración con un Comité Consultivo en el que participarán representantes de las tres administraciones y el sector privado. Una vez aprobados los planes territoriales en la Comisión Sectorial, la ejecución de los fondos corresponde a las Entidades Locales gestoras de los Destinos Turísticos incluidos en el Plan o a la administración territorial cuando se trate de actuaciones de cohesión en el territorio.

Se creará una Comisión de Seguimiento para cada Plan Territorial de Sostenibilidad Turística en el que participará la Secretaría de Estado y las diferentes entidades que participan en la ejecución de los Planes de Sostenibilidad Turística en Destino aprobados. Igualmente, se celebrarán reuniones anuales entre las administraciones competentes y la Secretaría de Estado de Turismo para hacer seguimiento y establecer vías de coordinación entre las diferentes actuaciones que están siendo ejecutadas.

- Para actuaciones en el sector del **comercio**, el Plan de Recuperación también recoge diferentes líneas de actuación. Estas ayudas estatales encuentran su justificación en el artículo 149 de la Constitución, de manera que “aun existiendo una competencia sobre un subsector económico que una Comunidad Autónoma ha asumido como “exclusiva” en su estatuto, esta atribución competencial no excluye la competencia estatal para establecer las bases y la coordinación de ese subsector”, siempre que el fin perseguido responda a un objetivo de planificación económica y a la necesaria coherencia de la política económica.

- Ayudas para **programas de mercados sostenibles** (Componente 13): con una dotación de 215 millones de euros, se estructurarán mediante convocatorias de ayudas a las que se presentarán proyectos de las Entidades Locales con el fin de financiar iniciativas de modernización de mercados municipales, áreas comerciales, mercados de venta no sedentaria y canales cortos de comercialización. Se financiarán proyectos cuyo fin sea aumentar la competitividad, acelerar su digitalización o transformación hacia un modelo más sostenible.



- **Programa de modernización del comercio: Fondo Tecnológico** (Componente 13): subvenciones a pequeños y medianos comerciantes, de forma individual o a través de asociaciones, para proyectos en el sector tendentes a la incorporación de nuevas tecnologías que permitan al comercio local dar respuesta a los nuevos hábitos de consumo y que impacten en la transformación digital y sostenibilidad del propio establecimiento y/o en su modelo de negocio. Cuenta con un total de 100 millones de euros para 2022-2023.

- **Ayudas a la actividad comercial en zonas turísticas** (Componente 14): se gestionarán mediante convocatorias de ayudas para financiar proyectos presentados por Entidades locales, aunque los beneficiarios últimos serán pymes y micropymes dedicadas al comercio. Contará con 100 millones de euros.

- En cuanto a la **promoción económica y el empleo**, son objetivos transversales a todo el Plan de Recuperación. Por ejemplo, entre los requisitos que condicionan las diferentes inversiones y programas de ayudas se encuentra la creación de empleo. No obstante, existen actuaciones que pretenden tener un impacto particularmente intenso:

El Componente 2 incluye un Programa de **rehabilitación** para la recuperación económica y social en entornos residenciales, con actuaciones como la rehabilitación a nivel barrio (976 millones de euros). Como ha venido haciéndose hasta ahora, la implementación de la inversión será a través de un modelo de colaboración entre la administración estatal, autonómica y local. Este Componente también incluye un Programa de regeneración y reto demográfico, dirigido a proyectos públicos y privados en municipios y núcleos de menos de 5.000 habitantes, así como actuaciones de rehabilitación energética en edificios públicos dirigidos a Entidades Locales. El Plan de Recuperación estima que las actuaciones de rehabilitación generen un crecimiento de 13.500 millones de euros en el PIB y 188.300 empleos directos. En conjunto, el sector podría generar 400.000 nuevos empleos.

## "Las distintas administraciones territoriales tienen el reto de trabajar de manera conjunta para desplegar actuaciones adecuadas a la particularidad de cada región y que contribuyan, a su vez, a un proyecto de país"

25

En relación con el Componente 7 sobre **energías renovables**, el Real Decreto que regula las ayudas para diversos programas de incentivos ligados al autoconsumo establece que, entre la documentación exigida, debe incluirse un plan estratégico donde se indique el origen o lugar de fabricación de los componentes de la instalación y su impacto sobre el empleo local y la cadena de valor industrial. Las Entidades Locales se encuentran entre las potenciales beneficiarias.

Además, el Componente 23 sobre las políticas públicas para un mercado de trabajo dinámico, resiliente e inclusivo, que incluye inversiones como las siguientes:

- **Primera experiencia profesional en las administraciones públicas:** cualquier administración pública podrá ofrecer contratos temporales de trabajo.

- **Apoyo a mujeres en los ámbitos rural y urbano:** se pondrán en marcha planes específicos para mejorar la capacitación de las mujeres de las áreas rurales y urbanas mediante subvenciones a Administraciones Públicas.

- **Promoción de proyectos de empleo para colectivos especialmente vulnerables:** incluye subvenciones a Entidades Locales para actividades de apoyo a la inserción laboral de estas personas. Se establece que cada Comunidad Autónoma lleve a cabo un mínimo de 2 proyectos territoriales.

- **Promoción de proyectos de emprendimiento y microempresas:** cada Comunidad Autónoma debe llevar a cabo un mínimo de 2 proyectos territoriales que aborden el reto demográfico y faciliten la transformación productiva verde y digital. Se incluirían proyectos que fijen población en el ámbito rural y pequeños municipios, dinamizadores del desarrollo local sostenible, iniciativas de economía social, de transición ecológica, etc.

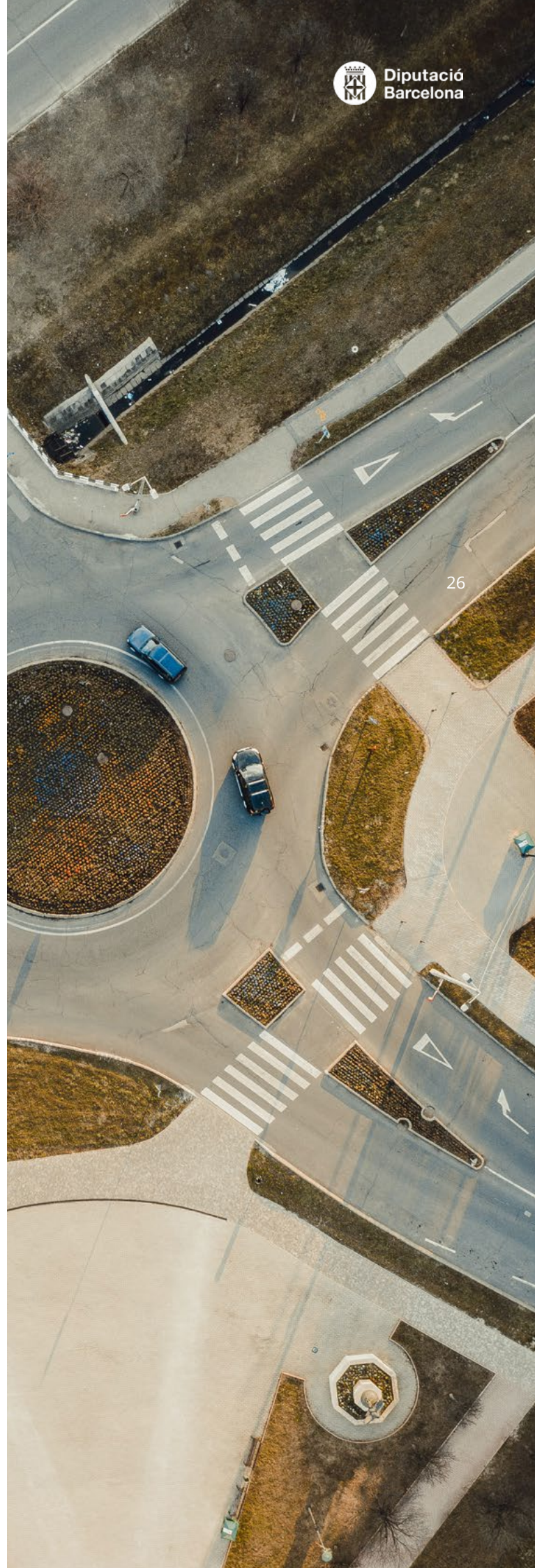


TABLA RESUMEN

- Madurez Alta
- Madurez Media
- Madurez Baja

		EJECUCIÓN			
		Instrumentos legislativos	Mecanismos de gestión	Capacidad y RRHH	Colaboración público-privada
ANDALUCÍA	Gobierno CCAA	●	●	●	●
	Diputación				Almería
	Ayuntamiento				
ARAGÓN	Gobierno CCAA	●	●	●	●
	Diputación				
	Ayuntamiento				
ASTURIAS	Gobierno CCAA	●	●	●	●
	Diputación				
	Ayuntamiento				
ISLAS BALEARES	Gobierno CCAA	●	●	●	●
	Diputación				
	Ayuntamiento				
ISLAS CANARIAS	Gobierno CCAA	●	●	●	●
	Diputación				
	Ayuntamiento				Palmas de C. Canaria
CANTABRIA	Gobierno CCAA	●	●	●	●
	Diputación				
	Ayuntamiento				
CASTILLA - LA MANCHA	Gobierno CCAA	●	●	●	●
	Diputación				
	Ayuntamiento				
CASTILLA Y LEÓN	Gobierno CCAA	●	●	●	●
	Diputación		Soria		
	Ayuntamiento				Valladolid
CATALUÑA	Gobierno CCAA	●	●	●	●
	Diputación			Barcelona	
	Ayuntamiento				
COMUNIDAD VALENCIANA	Gobierno CCAA	●	●	●	●
	Diputación			Castellón	
	Ayuntamiento				
EXTREMADURA	Gobierno CCAA	●	●	●	●
	Diputación				
	Ayuntamiento				
GALICIA	Gobierno CCAA	●	●	●	●
	Diputación				
	Ayuntamiento				
LA RIOJA	Gobierno CCAA	●	●	●	●
	Diputación				
	Ayuntamiento			FRM	
MADRID	Gobierno CCAA	●	●	●	●
	Diputación				
	Ayuntamiento				
MURICA	Gobierno CCAA	●	●	●	●
	Diputación				
	Ayuntamiento				
NAVARRA	Gobierno CCAA	●	●	●	●
	Diputación				
	Ayuntamiento				
PAÍS VASCO	Gobierno CCAA	●	●	●	●
	Diputación				
	Ayuntamiento				

LLYC

 Diputació  
Barcelona

# FASE III

## TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

ASUNTOS PÚBLICOS

## Contexto general según el Plan de Recuperación

Uno de los aspectos más característicos de los fondos procedentes del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia es que **la Comisión Europea procederá al desembolso progresivo de los recursos correspondientes a España en base al cumplimiento de los hitos y objetivos acordados entre España y la Comisión**. Por ello, el Reglamento del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia establece un estricto sistema de control y auditorías sobre la ejecución de los fondos. En este contexto, **el sistema de control se desplegará en tres niveles diferenciados** en los que tendrán un papel destacado las administraciones autonómica y local:

Por lo tanto, la responsabilidad fundamental del control del Plan, en particular en sus niveles 2 y 3, descansa en la IGAE como autoridad de control. **Participarán también en el control, niveles 2 y 3, las Intervenciones Generales de las Comunidades Autónomas** respecto de las actuaciones que lleven a cabo sus órganos dependientes.

29

### NIVEL 1

#### Control interno del órgano ejecutor

Este nivel opera en el ámbito de cada órgano encargado de la ejecución de una actuación enmarcada en el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia. Se contempla la aprobación de una **orden del Ministerio de Hacienda que establece el procedimiento y formato de la información a proporcionar por las entidades ejecutoras del sector público estatal, autonómico y local** para el seguimiento de los proyectos y de la ejecución contable de los gastos imputados a proyectos del Plan. Se facilitará el acceso a esta base de datos a los órganos de control de la Comisión Europea y otras instituciones europeas, como la Oficina de Lucha contra el Fraude o el Tribunal de Cuentas Europeo y se incorporará al sistema de gestión integral del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia.

### NIVEL 2

#### Control interno del órgano independiente

Este nivel está encomendado a los **órganos de control interno independientes de las Administraciones actuantes**. En concreto, estos órganos actúan con total autonomía de los órganos responsables de la gestión y realizan un control ex ante de legalidad sobre los actos de ejecución de gasto, valoran las ofertas presentadas por los licitadores, el adecuado desarrollo del procedimiento de contratación y participan también en la elaboración de las bases reguladoras de las subvenciones.

### NIVEL 3

#### Régimen de auditorías y controles ex post nacionales

La Intervención General de la Administración del Estado (IGAE) es la Autoridad de Control del Mecanismo de Recuperación conforme a lo establecido en el artículo 21 del Real Decreto-ley 36/2020. Se aprobará una estrategia de auditoría que exponga la metodología y planificación. Se llevarán a cabo auditorías sobre las solicitudes de pago enviadas a la Comisión y el cumplimiento de los correspondientes hitos y objetivos; sobre la existencia de medidas adecuadas para prevenir, detectar y corregir el fraude, la corrupción y los conflictos de intereses; sobre la doble financiación de proyectos y vinculación del gasto al Mecanismo de Recuperación y Resiliencia; sobre la legalidad y regularidad del gasto. **La autoridad de control coordinará la actividad de las Comunidades Autónomas** para garantizar la adecuada realización de los trabajos que deban llevarse a cabo.

## Mecanismos de transparencia

Los instrumentos legislativos de agilización administrativa destacan que la ejecución de los fondos se hará siguiendo el principio de transparencia; además, los responsables entrevistados expresaron, en términos generales, la intención desde sus respectivas administraciones territoriales de diseñar instrumentos de evaluación de políticas públicas. No obstante, apenas hay detalles sobre cómo serán dichos mecanismos y la experiencia o tradición regional en cuanto a prácticas de transparencia determinará el desarrollo de los mismos.

Hasta la fecha, **el ejercicio de transparencia ejercido mayoritariamente se concreta en el establecimiento de portales web**. En los portales diseñados por las Comunidades Autónomas se suele aglutinar la información relativa al Instrumento Europeo de Recuperación y al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Asimismo, se especifica cuáles son las líneas de actuación planteadas por el gobierno regional, los mecanismos de participación, las estructuras administrativas creadas, noticias y actualidad, etc. Entre las prácticas de transparencia más útiles identificadas en estos portales destacan:

- En Aragón hay un trabajo detallado de **seguimiento y clasificación de las convocatorias** asociadas al Plan de Recuperación, tanto autonómicas como regionales, si bien no es exhaustivo. Por su parte, Galicia añade un distintivo “ámbito local” a aquellas convocatorias dirigidas a Entidades Locales.
- El portal de La Rioja es muy llamativo para conocer **qué está haciendo en concreto dicha Comunidad**.
- Castilla y León destaca por su transparencia a la hora de especificar las **estructuras administrativas creadas y los instrumentos de participación** desplegados, así como en cuanto a la **normativa y documentación** europea y estatal.
- Baleares ha puesto en marcha una **página web específica del órgano encargado de la gestión de estos fondos**: la Oficina de Planificación y Coordinación de Inversiones Estratégicas.

Más allá de esto, merece la pena destacar que el Parlamento de **Navarra** aprobó la modificación de la Ley Foral 5/2018, de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. De acuerdo con esta modificación, se plantea **habilitar en el Portal de Transparencia un apartado propio** que agrupe toda la información asociada a la gestión de los fondos REACT-EU y del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia. En el mismo se centralizará la información de los distintos departamentos, organismos autónomos y empresas públicas que diligencian las transferencias.

Algunas **Entidades Locales también están esforzándose por poner a disposición del público espacios web** con información relativa al Plan de Recuperación. Por ejemplo, la Diputación de A Coruña tiene un acceso particularizado en el que hace un exhaustivo seguimiento de las convocatorias y manifestaciones de interés, tanto estatales como gallegas. La Diputación de Barcelona, además, especifica junto a cada convocatoria el contacto del responsable dentro de la Diputación al que pueden dirigirse los potenciales interesados.

Merece mención especial un proyecto que está desarrollando la Diputación de Córdoba, llamado **“Córdoba Next Generation Lab”**. Como otros portales web, contará con un espacio para la búsqueda de convocatorias de subvenciones europeas donde las entidades locales sean potenciales beneficiarias, programas europeos de asignación competitiva o fondos estructurales europeos a nivel nacional o autonómico. Lo llamativo es que incluye otros aspectos como un **banco de ideas de buenas prácticas**, un apartado de eventos de interés para el público y uno de adhesión a la web, que permitirá al usuario recibir información actualizada. Igualmente, se han generado cuatro **entornos de trabajo para compartir conocimientos**, potenciar la inteligencia colectiva, la cocreación y el enfoque de abajo-arriba: i) en Fórum se desarrollarán vídeos divulgativos y entrevistas que se colgarán en la web y redes sociales; ii) en Talk se ofrecerán las claves para la elaboración de proyectos mediante conferencias de expertos; iii) e Call for Projects se abrirán manifestaciones de interés para identificar personas y organizaciones que quieran participar en la realización de iniciativas alineadas con los ejes Córdoba Verde, Córdoba Digital, Sin brechas de género y Con cohesión e inclusión; iv) la finalidad de Co-Labora es conectar a administración, empresas y organizaciones que muestren interés por desarrollar proyectos mediante un espacio web ‘busco-ofrezco’.

En este contexto, cabe destacar el acuerdo al que ha llegado la Diputación de Alicante con el Instituto de Estudios Económicos de la Provincia de Alicante (INECA) para realizar un **estudio sobre el impacto** que los fondos europeos del periodo 2014-2020 han tenido sobre los municipios de la provincia y en qué situación se encuentra el territorio para poder afrontar el septenio 21-27 y los fondos Next Generation. Esta práctica podría servir como ejemplo para analizar el impacto concreto de los fondos Next Generation.

**"Es fundamental hacer un esfuerzo de transparencia para saber cómo y en qué se han utilizado los fondos y extraer de ello lecciones para mejorar el desempeño en el futuro"**

### Control de los parlamentos autonómicos

Uno de los aspectos fundamentales para determinar la transparencia ejercida por las autoridades públicas es la rendición de cuentas de los responsables ante sus respectivas cámaras legislativas regionales. En este contexto, pueden identificarse las siguientes prácticas:

- **Los instrumentos de agilización administrativa han sido tramitados a través de sus respectivos parlamentos**, lo que permite que las autoridades expliquen y justifiquen el contenido de estas normas, que en muchos casos, implican reducción de plazos y trámites, lo que puede ir en perjuicio del control del gasto. Asimismo, permite que el resto de representantes políticos participen de dichos instrumentos e incorporen enmiendas. El propio Real Decreto-ley

36/2020 está en estos momentos siendo tramitado por el Congreso de los Diputados, en fase de presentación de enmiendas.

- Destacan las **comparecencias institucionales de los responsables públicos** ante los órganos representativos. En Castilla-La Mancha hubo un Debate General sobre las prioridades territoriales de los fondos europeos; en Asturias los responsables de los departamentos del Gobierno regional han intervenido ante la Junta General para explicar las actuaciones de sus respectivas consejerías. El instrumento de agilización administrativa de Navarra, emulando al Real Decreto-ley 36/2020, establece que el Gobierno regional comparecerá trimestralmente ante el Parlamento autonómico.

El Presidente de la FEMP ha intervenido ante la Comisión de Entidades Locales del Senado para dar cuenta de la función de la FEMP a la hora de impulsar ante el Gobierno el papel de las Entidades Locales en el Plan de Recuperación. La FNMC presentó a la Comisión de Cohesión Territorial del Parlamento de Navarra sus propuestas para conseguir la participación de las entidades locales en el Plan de Recuperación.

- **Resoluciones o actuaciones a iniciativa de los parlamentos autonómicos**. En Asturias, el Parlamento sacó adelante una moción llamando al Gobierno asturiano a informar sobre la aplicación de los fondos europeos; en Galicia el Parlamento aprobó una moción instando a que la perspectiva de género sea tenida en cuenta en los proyectos de la autonomía. Especial mención merece el caso de Extremadura, donde se ha creado una subcomisión en el seno de la Comisión de Asuntos Europeos y Acción Exterior para el estudio, seguimiento y control de los fondos europeos.

- Baleares, Aragón o Galicia han creado comisiones para **incorporar a los otros grupos parlamentarios** al de diálogo para el diseño de sus estrategias de reactivación económica. El Presidente de Castilla y León ha propuesto a los partidos políticos la creación de un grupo de trabajo de seguimiento de la gestión de los fondos.

Los parlamentos de las Entidades Locales también pueden ejercer un papel importante en este sentido, tanto hacia el Gobierno central como regional. A modo de ejemplo, el Pleno del Ayuntamiento de Madrid aprobó una resolución en la que exigía al Ejecutivo central mayor claridad sobre todo lo relativo a los fondos que puedan afectar a los Ayuntamientos.

### Relaciones con agentes económicos y sociales

En las etapas anteriores se han identificado prácticas para fomentar la interlocución con los agentes económicos y sociales. En algunos casos se han diseñado **canales de diálogo específicos**, y en otros se han seguido utilizando las **vías tradicionales para canalizar la comunicación** (el Ayuntamiento de Huesca ha presentado sus proyectos ante el Consejo Ciudadano ya existente). Se puede intuir que la rendición de cuentas de cara a los agentes económicos y sociales se desarrollará a través de los mecanismos identificados anteriormente. En cualquier caso, a la luz de las entrevistas puede afirmarse que los responsables regionales mantienen relaciones fluidas con el tejido empresarial y social de sus respectivos territorios. En cuanto a prácticas concretas, hasta el momento, las más utilizadas están siendo:

- **Acciones formativas e informativas**, como webinars o talleres. Se han celebrado jornadas abiertas (así han hecho LocalEurope y el Ayuntamiento de Valencia), así como eventos enfocados a Ayuntamientos (como han hecho diputaciones como las de Granada y Valencia, o la de Barcelona con visitas a los territorios). Otras acciones han sido las newsletters o los informes de seguimiento de la FEMP. Cantabria desarrollará un taller destinado a empresas familiares. Además, han mantenido una vía online de comunicación constante como correos electrónicos, ventanillas, etc.

- **Reuniones con el sector privado y otras administraciones territoriales** para el intercambio de información.

- Algunas autonomías han creado **estructuras en las que han incorporado a la sociedad civil, patronales, organizaciones sindicales**, etc. Algunos ejemplos son la Comisión de Fondos Europeos del Pacto de Reactivación de Baleares o la Mesa para la Estrategia Aragonesa de Recuperación.

32





TABLA RESUMEN

- Madurez Alta
- Madurez Media
- Madurez Baja

		TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS		
		Mecanismos de transparencia	Parlamentos autonómicos	Relaciones con agentes económicos y sociales
ANDALUCÍA	Gobierno CCAA	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: teal;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>
	Diputación	Córdoba		Granada
	Ayuntamiento			
ARAGÓN	Gobierno CCAA	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>
	Diputación			
	Ayuntamiento			Huesca
ASTURIAS	Gobierno CCAA	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>
	Diputación			
	Ayuntamiento			
ISLAS BALEARES	Gobierno CCAA	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>
	Diputación			
	Ayuntamiento			
ISLAS CANARIAS	Gobierno CCAA	<span style="color: teal;">●</span>	<span style="color: teal;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>
	Diputación			
	Ayuntamiento			
CANTABRIA	Gobierno CCAA	<span style="color: teal;">●</span>	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>
	Diputación			
	Ayuntamiento			
CASTILLA - LA MANCHA	Gobierno CCAA	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: teal;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>
	Diputación			
	Ayuntamiento			
CASTILLA Y LEÓN	Gobierno CCAA	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>
	Diputación			
	Ayuntamiento			
CATALUÑA	Gobierno CCAA	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>
	Diputación	Barcelona		Barcelona
	Ayuntamiento			
COMUNIDAD VALENCIANA	Gobierno CCAA	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>
	Diputación	Alicante		Valencia
	Ayuntamiento			Valencia
EXTREMADURA	Gobierno CCAA	<span style="color: teal;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>
	Diputación			
	Ayuntamiento			
GALICIA	Gobierno CCAA	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>
	Diputación	A Coruña		
	Ayuntamiento			
LA RIOJA	Gobierno CCAA	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>
	Diputación			
	Ayuntamiento			
MADRID	Gobierno CCAA	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>
	Diputación			
	Ayuntamiento			
MURICA	Gobierno CCAA	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>
	Diputación			
	Ayuntamiento			
NAVARRA	Gobierno CCAA	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>
	Diputación			
	Ayuntamiento			
PAÍS VASCO	Gobierno CCAA	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: orange;">●</span>
	Diputación			
	Ayuntamiento			

## CONCLUSIONES

A la luz del estudio y las entrevistas mantenidas, puede afirmarse que las Comunidades Autónomas y Entidades Locales han puesto en marcha diferentes ejemplos de buenas prácticas en muchos casos similares o con características comunes. En este sentido, se exponen a continuación las buenas prácticas identificadas que pueden ser más útiles y apropiadas para hacer frente a la gestión de los fondos del Instrumento Europeo de Recuperación:

### FASE I

#### Planificación y diseño

Las relaciones entre el Gobierno central las distintas autonomías y las Entidades Locales.

- Profundizar en la relación informal con el Gobierno centra y los ditintos Ministerios.
- Trabajar en planes propios de relaciones institucionales.
- Promover la relación con el Gobierno central a partir de asociaciones de municipios y provincias.

Las acciones de planificación a nivel de Comunidad Autónoma y Entidad Local.

- Creación de estructuras organizativas ad hoc para idenficar y recopilar proyectos, coordinar la planificación estratégica y poner en común las actuaciones de los distintos departamentos.
- Acciones de identificación de proyectos territoriales.
- Utilización de diferentes vías de interlocución con los aentes económicos y sociales (manifestaciones de interés, creación de estructuras específicas, utilización de os canales de comunicación tradicionales, etc).

Las relaciones entre las Comunidades Autónomas y Entidades Locales.

- Cooperación entre entidades provinciales y locales de una misma región.
- Cooperación entre CCAA o diputaciones de diferentes regiones.
- Puesta en marcha desde las autonomías de espacios de colaboración con las Entidades Locales.

34

### FASE II

#### Ejecución

Adopción de instrumentos legislativos para agilizar trámites y procedimientos, ya sea replicando el Real Decreto-ley 36/2020 o instrumentos de agilización administrativa más generales.

Cambios administrativos y estructuras de gestión. Puede ser mediante estructuras de gobernanza similares a las del Real Decreto-ley 36/2020 u otros modelos más sencillos o particularizados para la región.

Capacidad y recursos humanos:

- Reforzar la dotación de recursos humanos.
- Premiar la productividad y compensaciones económicas.
- Crear unidades administrativas de carácter provisional o asignación de funciones a tiempo parcial.
- Actuaciones de formación.

Colaboración público-privada:

- Espacios o iniciativas para fomentar la coordinación en torno a los fondos desde un punto de vista general o para sectores concretos o fondos específicos.
- Diálogo y asesoramiento entre los sectores público y privado.

### FASE III

#### Transparencia y rendición de cuentas

Mecanismos de transparencia. De momento, destaca la creación de portales web específicos con distintas funcionalidades.

Control de los parlamentos autonómicos, mediante:

- La tramitación de los instrumentos de agilización administrativa.
- Comparecencias institucionales de los responsables públicos.
- Resoluciones o iniciativas de los parlamentos autonómicos.
- Incorporación del resto de partidos políticos a las estrategias de recuperación.

Relaciones con agentes económicos y sociales, ya sea mediante espacios específicos para los fondos Next Generation o a partir de los canales tradicionales.

- Acciones formativas e informativas.
- Reuniones con el sector privado y otras administraciones territoriales para intercambiar información.
- Estructuras que incorporan a la sociedad civil, patronal, sindicatos, etc.

Es importante tener en cuenta que a la hora de categorizar estas buenas prácticas se abordan diferentes ejemplos y actuaciones muy variadas, con distintas características, con fronteras difusas entre categorías, etc. Por lo tanto, el informe presente ofrece una propuesta de análisis que permite abordar una cuestión compleja y amplia, pero no agota todas las posibilidades de estudio. A esto hay que añadir que no se ha podido contar con el testimonio de todas las autonomías o Entidades Locales. Asimismo, el estudio aborda una cuestión que está ahora mismo desarrollándose, por lo tanto, los elementos aquí analizados se encuentran en constante cambio y evolución.

En cualquier caso, y a pesar de las dificultades mencionadas, **este estudio es útil por distintos motivos:**

35

- **Apenas hay literatura y análisis al respecto**, por lo que sienta una primera base al respecto desde una perspectiva aglutinadora y exhaustiva, que combina un marco de contexto con ejemplos prácticos a partir de un trabajo de campo.
- Como se ha señalado, los fondos procedentes del Instrumento Europeo de Recuperación son distintos a los estructurales. Este estudio, realizado desde un punto de vista práctico, **ofrece la posibilidad de conocer buenas prácticas adaptadas a un contexto nuevo.**
- **Permite compartir experiencias** entre distintas administraciones, fomentando la cooperación y solidaridad entre regiones.
- **Sirve para poner en común inquietudes compartidas** por las distintas Comunidades Autónomas y Entidades Locales, aunando así fuerzas para defender ante el Gobierno central, no sólo las cuestiones que más preocupan, sino una mayor participación en el propio Plan de Recuperación.

Es cierto que **la manera de hacer frente a la gestión de estos fondos varía en función de la administración territorial** en cuestión por distintos motivos: i) contexto político interno; ii) relación con el Gobierno central; iii) realidad territorial, social y económica de cada región; iv) impacto socioeconómico de la crisis del coronavirus; v) tradición a la hora de gestionar otros fondos europeos; vi) prioridades políticas, etc.

Esto ha provocado, a su vez, que la actitud de la región varíe: i) algunas han sido más proactivas y han tenido iniciativa en el diseño de proyectos, establecimiento de estructuras organizativas..., mientras que otras son reactivas y esperan a la actuación del Gobierno para tomar decisiones; ii) algunas son optimistas respecto al éxito de los fondos, mientras que otras son más escépticas; iii) algunas tienen una mejor opinión de la actuación del Gobierno central, mientras que otras son muy críticas; iv) algunas han visto una oportunidad para diseñar proyectos innovadores, mientras que otras han seguido el ejemplo de iniciativas existentes.

No obstante, sí **existen ciertos aspectos sobre estos fondos que preocupan a las distintas autonomías y Entidades Locales**, entre ellas:

- Existen **dudas sobre la capacidad de adaptar los instrumentos jurídicos existentes** a ideas y proyectos novedosos, así como **sobre la capacidad para diseñar nuevas herramientas** que vayan más allá de la reproducción de los programas de ayudas ya conocidos.

"Este estudio es un primer paso para identificar buenas prácticas e inquietudes compartidas, así como abrir un espacio de intercambio de información, colaboración y apoyo entre las distintas administraciones territoriales"

- **El tiempo disponible** para asignar y ejecutar los fondos **es escaso y existe una preocupación compartida por la capacidad (en términos de recursos humanos)** para hacer frente a la ejecución de los fondos.

- Tanto Entidades Locales como autonomías **critican la falta de participación en el diseño** del Plan.

- **No existe una verdadera cogobernanza** en la gestión de los fondos y las autonomías echan en falta mayor capacidad de decisión.

- Los recursos se distribuyen entre las regiones siguiendo **criterios y objetivos igualitarios**, lo que impide adaptarlos a las necesidades y fortalezas de cada territorio para potenciar su capacidad transformadora.

- La **excesiva fragmentación de los fondos** puede generar cuellos de botella, sobre todo, con la actual dotación de recursos. Es fundamental **implicar, formar y facilitar la coordinación entre los órganos técnicos y de control** para que **garanticen una gestión ágil de los fondos**.

- Es necesario un **acceso transparente y no discriminatorio a los fondos** frente a la actual **escasez de información** disponible.

En definitiva, este estudio no sólo permite identificar buenas prácticas, sino que es un primer paso para poner en común inquietudes compartidas. De esta manera, **puede avanzarse en la creación de una red de colaboración entre administraciones territoriales** que sirva de altavoz **para recordar el valor añadido que pueden aportar dichas administraciones territoriales** (contacto directo con ciudadanos y empresas, capilaridad territorial, experiencia en la gestión de recursos, capacidad de innovación y adaptación, etc) y, por lo tanto, el papel crítico que jugarán en el éxito de ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

## ANEXO I: BUENAS PRÁCTICAS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

### ANDALUCÍA

[Comité Técnico](#) para el Seguimiento de la Ejecución de los Fondos Europeos: órgano creado en el seno de la Comisión Delegada para la Estabilidad Presupuestaria y la Sostenibilidad Financiera para prestar soporte técnico.

[Decreto-ley 3/2021](#): instrumento legislativo por el que se adoptan medidas de agilización administrativa y racionalización de los recursos para el impulso a la recuperación y resiliencia en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

[Oficina Next Generation](#): unidad para identificar proyectos autonómicos.

[Oficina Técnica de coordinación de la contratación con Fondos Europeos](#): unidad administrativa técnica especializada en materia de contratación con dependencia de la Dirección General competente en materia de coordinación de la contratación. Su función será coordinar los criterios transversales y dictar instrucciones y apoyar en la documentación administrativa y preparatoria de los expedientes de contratación.

### ARAGÓN

[Mesa estratégica](#): iniciativa de colaboración público-privada, con la participación de los agentes sociales, el tejido empresarial y la Universidad de Zaragoza, para la identificación de proyectos.

[Mesa para la Estrategia Aragonesa de Recuperación Social y Económica](#): espacio de participación para la elaboración de propuestas compuesto por representantes del Gobierno de Aragón, los grupos parlamentarios, los agentes sociales y la Federación Aragonesa de Municipios, Comarcas y Provincias.

[Ley 1/2021](#): instrumento para favorecer la agilización administrativa en términos generales.

[Página web](#).

37

### ASTURIAS

[Comisión Delegada del Consejo de Gobierno para la Reestructuración y Asuntos Económicos](#): presidida por el Presidente del Principado, encargada de seguir las directrices económicas y presupuestarias con un enfoque más amplio de reconstrucción económica.

[Comité Asesor de Fondos Europeos](#): órgano de asesoramiento y apoyo, donde los representantes de la Administración autonómica pueden complementar la definición de marcos o el establecimiento de sinergias con los sectores más representativos de la sociedad asturiana, entre los que se incluyen las organizaciones sindicales y empresariales, la Universidad de Oviedo, la Federación Asturiana de Concejos, así como de la Asociación Española de Municipios Mineros del Carbón.

[Mapa de Estrategias 2021](#): hoja de ruta que contiene las líneas clave de actuación del Principado de Asturias. Esta estrategia aspira a ser el marco donde diseñar los diferentes proyectos que permitan acceder a los fondos europeos.

[Oficina de Proyectos Europeos](#): órgano encargado de centralizar la recepción de ideas y proyectos, tanto del ámbito público como privado, así como partenariados público-privados, en el territorio del Principado de Asturias susceptibles de ser financiados a través de fondos provenientes de la Unión Europea.

### ISLAS BALEARES

[Comisión interdepartamental](#): órgano colegiado de gobernanza que tiene por objeto la coordinación, el asesoramiento, el seguimiento y la información de los proyectos de inversiones estratégicas que lleve a cabo el Gobierno de las Islas Baleares. Se adscribe a la Consejería de Fondos Europeos, Universidad y Cultura y la preside el Director de la Oficina de Planificación y Coordinación de Inversiones Estratégicas.

[Comisión con participación de Entidades Locales](#): el Govern ha creado un espacio integrado por el Conseller de Fondos Europeos, el director de la Oficina de Planificación y Coordinación de Inversiones Estratégicas, un representante de cada consell insular y un representante de la Federación de Entidades Locales (FELIB). El objetivo es que ayuntamientos y consells insulars participen en el proceso de elaboración del Plan Estratégico Autonómico.

[Comisión de Fondos Europeos del Pacto de Reactivación](#): proceso participativo para aprobar el Plan de Inversiones Estratégicas de las Islas Baleares. Más de 30 instituciones, departamentos, organismos, entidades, organizaciones sindicales y patronales, sociedad civil y partidos políticos forman parte de este

grupo de trabajo.

[Decreto-ley 3/2021](#): instrumento legislativo de medidas extraordinarias y urgentes para ejecutar las actuaciones y los proyectos que deben financiarse con fondos europeos en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

[Oficina de Planificación y Gestión de Inversiones Estratégicas](#): órgano para la elaboración, identificación e impulso de proyectos, coordinación, gestión y seguimiento de los mismos. La Oficina depende de la Secretaría General de la Consejería de Fondos Europeos, Universidad y Cultura.

[Página web](#).

## ISLAS CANARIAS

[Comisión de Planificación y Gobernanza](#): órgano de alta dirección y gobernanza, presidido por el Presidente del Gobierno de Canarias, al que corresponde la aprobación y seguimiento de los fondos.

[Comité Director de Planes y Proyectos](#): órgano encargado de prestar asistencia y soporte técnico a la Comisión.

[Comisión en materia de turismo sostenible](#): el Consejo Canario de Turismo, órgano asesor y consultivo del Gobierno de Canarias en materia turística y en el que están representadas las principales organizaciones empresariales, sindicales y profesionales competentes en el sector, así como los siete cabildos insulares y la Federación Canaria de Municipios (Fecam), creará una comisión de trabajo con carácter informativo y de asesoramiento en materia de sostenibilidad turística en destino. Esta iniciativa surge a raíz de las convocatorias extraordinarias de Planes de Sostenibilidad Turística en Destinos, que se financiarán con los fondos de recuperación europeos.

[Unidades administrativas de carácter provisional](#).

[Decreto-ley 4/2021](#): instrumento legislativo de medidas urgentes para la agilización administrativa y la planificación, gestión y control de los fondos procedentes del Instrumento Europeo de Recuperación.

## CANTABRIA

[Medidas para agilizar la tramitación](#) de los proyectos europeos financiados con fondos REACT-EU.

[Red Cántabra de Tecnología](#): proyecto cuyo objetivo es crear un ecosistema industria-tecnología-ciencia coordinado que aproveche al máximo los fondos europeos. Pretende reforzar la colaboración entre el sector científico, tecnológico e innovador y el industrial, y conectar mejor las capacidades científico-tecnológicas con el mercado.

[Refuerzo de los Puntos de Información de Fondos Europeos](#): además de ejercer como enlace directo de la Dirección General de Fondos Europeos, actúan como catalizadores de la participación de las Entidades Locales y prestan el apoyo técnico necesario. También se encarga de la difusión a la ciudadanía de información sobre el funcionamiento de la Unión Europea.

[Taller destinado a empresas familiares](#): junto con la Asociación Cántabra de la Empresa Familiar (ACEFAM), desarrollarán un taller para conocer las necesidades reales del empresariado familiar de la región y articular un modelo de trabajo que sirva como referencia a la hora de concurrir a las diferentes convocatorias.

## CASTILLA-LA MANCHA

[Comisión Delegada para los Fondos Europeos de Recuperación](#): organismo encargado del diseño, planificación y seguimiento de las actuaciones vinculadas a los fondos europeos y a su financiación.

[Comisión Regional de Coordinación](#) de Fondos de Recuperación, Fondos Estructurales y de Inversión e Instrumentos Financieros Europeos: órgano colegiado e interdepartamental, encargado de la coordinación de todas las actuaciones que deban realizarse en el ámbito territorial de Castilla-La Mancha en orden a agilizar la gestión y absorción de los fondos europeos.

[Consejo Regional de Provincias](#): órgano existente de coordinación con las Diputaciones, convocado para presentar los proyectos susceptibles de recibir financiación de los fondos Next Generation.

[Ley 4/2021](#): medidas urgentes de agilización y simplificación de procedimientos para la gestión y ejecución de los Fondos Europeos de Recuperación.

## CASTILLA Y LEÓN

[Instrumentos de participación](#) en iniciativas de recuperación y resiliencia en Castilla y León: documento elaborado por la Oficina de Coordinación de Fondos de la UE en el que se especifican los canales creados para dar cabida a la participación del sector público y privado en relación con los fondos Next Generation. En el documento se indica que, además de las mesas de coordinación, se prevé que la participación se canalice a través de órganos ya existentes, como el Consejo del Diálogo Social, el Consejo de Políticas Demográficas, el Consejo Agrario, el Comité del Cooperativismo Agrario, el Consejo Castellano y Leonés de Salud y la Plataforma del Tercer Sector Social.

[Iniciativas de recuperación y resiliencia](#): 71 iniciativas estratégicas, agrupadas en diez componentes, en las que se fijan los objetivos para la recuperación en Castilla y León.

[Mesas de coordinación](#): se han creado tres mesas sectoriales -empresarial, científico-tecnológica y con las corporaciones locales- como espacios de diálogo y colaboración.

[Propuesta de biblioteca de proyectos de recuperación y resiliencia](#): plantea un total de 439 proyectos concretos con un previsible gasto de 6.000 millones de euros.

[Oficina de Coordinación de Fondos de la Unión Europea](#): órgano para coordinar las políticas autonómicas, así como realizar el seguimiento de la ejecución y modificación de los programas.

[Página web](#).

39

## CATALUÑA

[Comisión mixta de seguimiento](#): órgano encargado del seguimiento de la ejecución de los contratos que son objeto del Decreto ley 5/2021. La Comisión estará formada por personas representantes de la Dirección General competente en materia de contratación pública y de las entidades representativas de los entes locales, así como de las entidades empresariales y organizaciones sindicales más representativas.

[Decreto ley 5/2021](#): instrumento legislativo por el que se aprueban medidas urgentes para la implementación y gestión de los fondos procedentes del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia y del fondo REACT-EU.

[Next Generation Catalonia](#): recopilación de 27 proyectos identificados por la Generalitat para ejecutar en el marco de los fondos de recuperación.

## COMUNIDAD VALENCIANA

[Decreto-ley 6/2021](#): medidas urgentes en materia económico-administrativa para la ejecución de actuaciones financiadas por instrumentos europeos para apoyar la recuperación.

[Formación de un cuerpo de funcionarios específico](#): será un plan de formación integral concebido como un curso de especialista universitario impartido desde el Instituto Valenciano de la Administración Pública (IVAP)

[Informe para la Modernización de la Administración](#): documento que hace un diagnóstico de los problemas de la administración y propone soluciones concretas para cada uno de los ámbitos donde se puede mejorar en eficiencia. Se plantea la creación de una Oficina de Simplificación Administrativa.

## EXTREMADURA

[Comisión de Fondos Europeos](#): órgano de apoyo a la coordinación de los programas y proyectos europeos a gestionar por la Junta de Extremadura, sus organismos autónomos y entes públicos cofinanciados con los fondos de la Unión Europea. La Comisión de Fondos Europeos estará adscrita a la Consejería competente en materia de fondos europeos.

[Comité Técnico de Coordinación de Fondos Europeos](#): órgano encargado de prestar soporte técnico a la Comisión.

[Decreto-ley 3/2021](#): medidas urgentes para la modernización de la Administración Pública y para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

[Foros de participación y grupos de alto nivel](#): espacios para incorporar la participación de autoridades locales y provinciales, agentes económicos y sociales, sociedad civil y universidad.

- [Subcomisión en el seno de la Comisión de Asuntos Europeos y Acción Exterior](#): órgano creado para el estudio, seguimiento y control de los fondos europeos.

## GALICIA

[Acuerdo para regular las condiciones de trabajo](#) de los empleados que gestionen fondos europeos: flexibiliza los mecanismos tradicionales de asignación de tareas, permite captar talento e incrementar la productividad e innovación de la administración. Propone la creación de grupos de trabajo y premiar con compensaciones económicas a los empleados que formen parte de estos grupos.

[Comisión para la planificación e impulso de proyectos](#) a financiar por el instrumento Next Generation EU: bajo la presidencia del Presidente de la Xunta, órgano de planificación, dirección y coordinación de las iniciativas empresariales.

[Comisión paritaria Xunta de Galicia – Federación Gallega de Municipios y Provincias](#): mecanismo de participación específico de las Entidades Locales, al que corresponderá realizar las propuestas de simplificación de trámites para la implantación de iniciativas empresariales tales como ordenanzas tipo, pliegos de bases de contratación o de bases de ayudas y subvenciones, entre otras.

[Comité Técnico de Fondos de Recuperación](#): órgano de apoyo técnico a la Comisión para la planificación e impulso.

[Estrategia para la transformación de Galicia](#): campos prioritarios de inversión en Galicia para invertir en 355 proyectos públicos y privados un total de 20.000 millones de euros.

[Grupos técnicos sectoriales](#): a propuesta del Comité Técnico y previa aprobación de la Comisión, se podrán crear grupos de trabajo técnicos sectoriales que elaboren recomendaciones en materia de simplificación de procedimientos, armonización de sistemas de contratación o de procesos de convocatorias o cualquier otro preciso para la ejecución de los planes y proyectos.

[Ley 9/2021](#): ley de simplificación administrativa y de apoyo a la reactivación económica de Galicia.

[Manifestaciones de interés](#): la Xunta ha utilizado esta herramienta para identificar proyectos regionales en áreas concretas (hidrógeno renovable, sector primario y agroalimentario, servicios sociales y centros de I+D+i).

[Página web](#).

[Sociedad para el Desarrollo de Proyectos Estratégicos de Galicia](#): sociedad público-privada que se encargará de "impulsar iniciativas empresariales tractoras que incidan en la dinamización, progreso y transformación de la economía gallega a través de un modelo verde y digital". Nace para favorecer la captación de inversiones, la incorporación de nuevos socios y la colaboración público-privada para la puesta en marcha y consolidación de los proyectos empresariales. Además, tiene entre sus prioridades la participación de pymes.

[Oficina de asesoramiento](#) a las empresas para el diseño de proyectos.

[Grupo de trabajo con los partidos políticos](#) en el Parlamento regional.

40

## LA RIOJA

[Delegación de la Presidencia para el Plan de Transformación](#): órgano de planificación y coordinación dependiente directamente de la Presidencia. La estructura de gobernanza se complementa con los siguientes órganos:

- [Comisión delegada](#): integrado por las consejerías implicadas.
- [Red matricial](#) con directores generales.
- [Comité Técnico](#): prestará apoyo al despliegue del Plan.
- [Consejo Asesor](#): formado por los miembros del Consejo del Diálogo Social (sindicatos, patronal) y por la Universidad de La Rioja.
- [Consejo Empresarial](#): encargado de la coordinación público-privada y el impulso de aquellas medidas o líneas de acción cuya ejecución corresponda al ámbito empresarial. Estará formado por las empresas que participen en el Plan con inversiones concretas.
- [Fundación para la Transformación de La Rioja](#): se encargará del despliegue de su plan de actividades, consistente en el desarrollo operativo del Plan y de sus distintos proyectos.

[Página web](#).

[Plan de Transformación de La Rioja](#): plan estratégico con proyectos tractores diseñados con vocación transformadora y adaptados a las especificidades regionales.



## MADRID

[Decreto 62/2021](#): instrumento por el que se regula la modalidad de intervención previa de requisitos esenciales en la Comunidad de Madrid.

[Estrategia de Recuperación y Resiliencia](#): con un presupuesto de alrededor de 22.500 millones de euros, se plantean 28 reformas y 214 inversiones en 12 áreas o retos.

[Página web](#).

## MURCIA

[Comisión para la Recuperación y Transformación Next Carm](#): órgano encargado de la planificación, dirección y coordinación de los planes y proyectos financiados con fondos del Instrumento Europeo de Recuperación. Estará encabezada por el Presidente de la región.

[Decreto-Ley 6/2021](#): medidas adoptadas por el gobierno regional para reducir a la mitad los trámites relativos a la ejecución del Instrumento Europeo de Recuperación.

[Next Carm](#): más de 1.000 proyectos por valor de 15.000 millones de euros, que incluye iniciativas identificadas por el Gobierno Regional a través de la participación de todos los departamentos y consejerías, así como iniciativas identificadas a través de un proceso de participación ciudadana, social y empresarial.

[Página web](#).

[Unidad de Coordinación del Instrumento Europeo de Recuperación](#): encargada de prestar apoyo técnico y realizar el seguimiento y coordinación de la aplicación de las herramientas, programas y recursos vinculados a estos fondos.

41

## NAVARRA

[Conferencia Económica](#): órgano de diálogo y cooperación con los agentes económicos y sociales.

[Decreto-ley foral 4/2021](#): medidas urgentes para la gestión y ejecución de las actuaciones financiables con fondos europeos provenientes del Instrumento Europeo de Recuperación.

[Ley Foral 5/2018](#): se plantea habilitar en el Portal de Transparencia un apartado propio que agrupe toda la información asociada a la gestión de los fondos REACT-EU y del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia. En el mismo se centralizará la información de los distintos departamentos, organismos autónomos y empresas públicas que diligencian las transferencias.

[Oficina Next Generation](#): órgano integrado en el Departamento de Economía y Hacienda encargado de las funciones de coordinación, control, gestión presupuestaria, contable y financiera, así como de gestión del sistema de información de los fondos derivados del Plan de Recuperación.

[Plan Reactivar](#): más de 125 proyectos por valor de 3.400 millones de euros dentro de las estrategias de cohesión territorial y social, innovación digital y transformación ecológica.

## PAÍS VASCO

[Cauce de información con Entidades Locales](#): el Gobierno Vasco y la Asociación de Municipios Vascos (EUDEL) establecen una vía de colaboración estable para el programa Euskadi Next.

[Comisión Interdepartamental](#): órgano para la elaboración, coordinación, seguimiento y evaluación del Programa de Recuperación y Resiliencia de Euskadi.

[Programa Vasco de Recuperación y Resiliencia](#): programa de inversiones para la recuperación, la transformación y la resiliencia del Gobierno Vasco.

## BUENAS PRÁCTICAS DE ENTIDADES LOCALES

[Ayuntamiento de Alicante](#): ha creado una comisión para estudiar proyectos municipales.

[Ayuntamiento de Huesca](#): presentación ante el Consejo Ciudadano -ya existente- de los proyectos en los que está trabajando.

[Ayuntamiento de las Palmas de Gran Canaria](#): convenio entre el área de Urbanismo y Vivienda y la Asociación de Empresarios Constructores y Promotores de Las Palmas (AECPP) para optimizar la gestión de los fondos Next Generation.

[Ayuntamiento de Segovia](#): ha creado una nueva Consejería de Agenda Urbana y Fondos Europeos.

[Ayuntamiento de Valencia](#): plataforma de colaboración público-privada -VLC Tech City- para coordinar la definición de las áreas temáticas en las que plantear proyectos transformadores.

[Diputación de A Coruña](#): creación de un Foro Económico y Social con patronal, sindicatos y universidades para el diseño de planes y proyectos provinciales.

[Diputación de A Coruña](#): página web con acceso particularizado al Plan de Recuperación en el que hace un exhaustivo seguimiento de las convocatorias y manifestaciones de interés, tanto estatales como gallegas.

[Diputación de Alicante](#): acuerdo con el Instituto de Estudios Económicos de la Provincia de Alicante (INECA) para la realización de un estudio con el que conocer el impacto económico y social en los municipios de la provincia de los fondos europeos recibidos durante el septenio 14-20 y saber en qué situación se encuentra el territorio de cara al septenio 21-27 y los fondos Next Generation. El estudio pretende determinar qué localidades han obtenido financiación europea, identificar los proyectos desarrollados, analizar el grado de cumplimiento en la provincia, así como el análisis de los municipios que disponen de departamentos destinados a la captación de fondos europeos.

[Diputación de Almería](#): está impulsando junto con la Confederación Empresarial de la Provincia de Almería (ASEMPAL) la estrategia inversora Agua – Energía – Alimentos, cuyo objetivo es captar fondos europeos para proyectos en infraestructuras hídricas y energías renovables en la provincia que fortalezcan a la agroindustria almeriense, el principal sector del tejido productivo provincial.

[Diputación de Barcelona](#): ha estructurado una nueva metodología llamada DEL.Diba (Desarrollo Económico Local. Diputación de Barcelona), como una nueva forma de entender el territorio y de aproximación al mismo. Así, se han identificado los ámbitos concretos que mejor responden al desarrollo económico local, elaborando estrategias adaptadas en función de los retos, los actores, los proyectos y la financiación de cada territorio.

- Se ha habilitado una cartera de productos, herramientas y servicios que pone el acento en el valor de los intangibles (conocimiento, inteligencia de los datos, etc...), entre ellos la herramienta llamada MesuraDEL de medición y análisis del desarrollo económico local. Este instrumento resulta muy útil para la planificación y el diseño de proyectos, ya que aflora modelos y patrones y reconoce las interacciones entre las diferentes escalas que inciden en el desarrollo económico local.
- También están creando una base de datos que recoja todos los proyectos para su cruce, permitiendo identificar elementos comunes y favoreciendo así el desarrollo de proyectos supramunicipales que tengan un impacto mayor en el conjunto del territorio.

[Diputación de Cádiz](#): creación de una Comisión NextGeneration con representantes de todas las áreas del Gobierno provincial y elaboración de una memoria de proyectos con propuestas municipales, de instituciones públicas y agentes económicos y sociales.

[Diputación de Castellón](#): activará un plan de formación de su cuerpo funcional y también del personal técnico municipal en la gestión de fondos europeos. El objetivo es mejorar el funcionamiento y la agilidad de la administración local y provincial.

[Diputación de Córdoba](#): proyecto web “Córdoba Next Generation Lab”. Además de contar con un espacio para la búsqueda de convocatorias, incluye aspectos como un banco de buenas prácticas, un apartado de eventos de interés y uno de adhesión a la web, que permitirá recibir información actualizada. Igualmente, se han generado cuatro entornos de trabajo para compartir conocimientos, potenciar la inteligencia colectiva, la cocreación y el enfoque de abajo-arriba.

[Diputación de Granada](#): creación de un grupo de trabajo con cámaras de comercio y universidad.

[Diputación de Ourense](#): creación de una plataforma transversal con departamentos del gobierno provincial, consultores y técnicos para planificar y desarrollar proyectos.

[Diputación de Pontevedra](#): plan de relaciones institucionales para presentar el proyecto “Ágora”.

[Diputación de Soria](#): junto con la Universidad de Valladolid, ha creado una Oficina de innovación contra la despoblación. La Oficina ha presentado informes, estudios y propuestas para hacer frente a este reto. Además de maximizar la captación de fondos europeos en beneficio de los proyectos de la diputación, esta Oficina se pone a disposición de los ayuntamientos de la provincia para prestarles apoyo en la tramitación de proyectos susceptibles de recibir fondos europeos.

[Diputación de Zamora](#): proyecto “Reto Demográfico y Conectividad” presentado a manifestación de interés por la Diputación de Zamora, junto con otras 11 diputaciones.

[Federación Navarra de Municipios y Concejos](#): la Comisión Ejecutiva aprobó un documento conjunto de líneas de actuación a nivel local en consonancia con el Plan de Recuperación.

[Federación Riojana de Municipios](#): creación de una Comisión Sectorial sobre Fondos Europeos cuyo objetivo es coordinar los proyectos de los ayuntamientos que deseen optar a las ayudas REACT-EU. Está a disposición de los agentes económicos y sociales y nace para fomentar la colaboración público-privada en estos fondos.

## AUTORES



**Eva Menor.** Diputada Presidenta del Área de Desarrollo Económico, Turismo y Comercio de la Diputación de Barcelona. Licenciada en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid. Es máster en Práctica Jurídica por la UAB, máster en Hacienda Autonómica por la UB y tiene un posgrado en Gestión y Administración Local por la UAB. Ha ejercido como abogada con despacho propio, especializada en derecho civil, derecho administrativo, derecho penal, derecho laboral y derecho de familia. También ejerció como gestora contable y fiscal de PYMES.



**Javier Villamayor.** Coordinador del Área de Desarrollo Económico, Turismo y Comercio de la Diputación de Barcelona. Licenciado en Derecho por la Universidad Rovira i Virgili, doctorando en Derecho, gobierno y políticas públicas de la Universidad Autónoma de Madrid, máster en Políticas Públicas y Sociales por la UPF y The Johns Hopkins University, máster en política Sanitaria, Economía y Gestión Pública por la London School of Economics and Political Science y postgrado en Gobierno y Políticas Públicas Locales por la UB. Comenzó a trabajar en la Diputación de Barcelona en el año 2003. En 2011 que fue elegido teniente de alcalde de Promoción Económica, Empleo, Servicios Sociales y Nuevas Tecnologías en el Ayuntamiento de Tarragona, cargo que ejerció junto como profesor asociado de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la URV hasta el 2017. Ejerció como Presidente de la Empresa Municipal de Medios de Comunicación de Tarragona (EMMCT, SA) y Presidente de la Empresa Municipal de Desarrollo Económico de Tarragona (EMDET, SA).



**Paloma Baena.** Directora Senior de la Unidad de Proyectos Next Generation EU. Es experta en sostenibilidad, digitalización y políticas públicas. Máster en Administración pública y desarrollo internacional por Harvard University. Licenciada en Derecho Internacional por l'Université d'Aix-Marseille III. , es experta en sostenibilidad, digitalización y organismos internacionales. Senior Public Governance Specialist en el Banco Interamericano de Desarrollo (2006-2012) Deputy Division Chief en la OCDE (2012-2017).



**Raquel García.** Investigadora del Real Instituto Elcano. Sus áreas de investigación pivotan en torno al proceso de integración europea y la política europea de España. También es asesora en asuntos públicos y europeos para la Unidad NextGenerationEU de LLYC. Previamente, formó parte del Departamento de Asuntos Europeos en el Gabinete de la Presidencia del Gobierno. Es graduada en Relaciones Internacionales por la Universidad Complutense de Madrid y MBA Internacional por la Universidad Politécnica de Madrid.

## DIRECCIÓN CORPORATIVA

**José Antonio Llorente**  
Socio Fundador y Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer  
acoruj@llorenteycuenca.com

**Luis Miguel Peña**  
Socio y Chief Talent Officer  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Juan Carlos Gozzer**  
Socio y COO América Latina  
jcgzzer@llorenteycuenca.com

**Marta Guisasaola**  
Chief Financial Officer  
mguisasaola@llorenteycuenca.com

**Cristina Ysasi-Ysasmendi**  
Directora Corporativa  
cysasi@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Director de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Chief Technology Officer  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Socio y Global Controller  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonieta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA Y PORTUGAL

**Luisa García**  
Socia y CEO  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Arturo Pinedo**  
Socio y Chief Client Officer  
apinedo@llorenteycuenca.com

### Barcelona

**María Cura**  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

### Madrid

**Jorge López Zafrá**  
Director General  
jlopez@llorenteycuenca.com

**Joan Navarro**  
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**  
Socio y Director Senior Deporte y Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Socio y Director Senior Crisis y Riesgos  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Socio y Director Senior Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Ana Folgueira**  
Socia y Directora Ejecutiva Estudio Creativo  
afolgueira@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

### Lisboa

**Tiago Vidal**  
Socio y Director General  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. +351 21 923 97 00



**Jesús Moradillo**  
CEO  
jesus@apachedigital.io

**Luis Manuel Núñez**  
Director General US  
luis@apachedigital.io

**David Martín Muñoz**  
Director General LATAM  
david@apachedigital.io

Arturo Soria 97A, Planta 1  
28027 Madrid  
Tel. +34 911 37 57 92



**Marta Aguirrezabal**  
Socia Fundadora y Directora Ejecutiva  
marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

**Pedro Calderón**  
Socio Fundador y Director Ejecutivo  
pedro.calderon@chinamadrid.com

**Rafa Antón**  
Socio Fundador y Director Creativo y de Estrategia  
rafa.anton@chinamadrid.com

Velázquez, 94  
28006 Madrid  
Tel. +34 913 506 508

## ESTADOS UNIDOS

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO Estados Unidos  
fmunoz@llorenteycuenca.com

**Erich de la Fuente**  
Chairman  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**  
Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

### Miami

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO Estados Unidos  
fmunoz@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2125  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

### Nueva York

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO Estados Unidos  
fmunoz@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle  
9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

## REGIÓN NORTE

**Javier Rosado**  
Socio y Director General Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

### Ciudad de México

**Mauricio Carrandi**  
Director General  
mcarrandi@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14. Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

**Javier Marín**  
Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

### Panamá

**Manuel Domínguez**  
Director General  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

**Iban Campo**  
Director General  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

### San José

**Pablo Duncan - Linch**  
Socio Director  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste  
Trejos Montealegre, Escazú  
San José  
Tel. +506 228 93240



**Federico Isuani**  
Co Founder  
federico.isuani@beso.agency

**José Beker**  
Co Founder  
jose.beker@beso.agency

Av. Santa Fe 505, Piso 15,  
Lomas de Santa Fe  
CDMX 01219  
Tel. +52 55 4000 8100

## REGIÓN ANDINA

**María Esteve**  
Socia y Directora General Regional  
mesteve@llorenteycuenca.com

### Bogotá

**Marcela Arango**  
Directora General  
marango@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

### Lima

**Gonzalo Carranza**  
Director General  
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

### Quito

**Carlos Llanos**  
Director General  
cillanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

## REGIÓN SUR

**Mariano Vila**  
Socio y Director General Regional  
mvila@llorenteycuenca.com

### São Paulo

**Thyago Mathias**  
Director General  
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

### Río de Janeiro

**Thyago Mathias**  
Director General  
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81  
34º andar, CEP 20031-916  
Rio de Janeiro

### Buenos Aires

**María Eugenia Vargas**  
Directora General  
mevargas@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

### Santiago de Chile

**Mª Soledad Camus**  
Socia y CEO  
scamus@llorenteycuenca.com

**Marcos Sepúlveda**  
Director General  
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,  
Vitacura  
Santiago  
Tel. +56 22 207 32 00  
Tel. +562 2 245 0924



**Rodrigo Gorosterrazú**  
Director General Creativo  
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

El Salvador 5635, Buenos Aires  
CP. 1414 BQE, Argentina

**LLORENTE Y CUENCA**