INFORME EJECUTIVO: CICLO DE WEBINARS REDEL

Oportunidades de Financiación Europea, Aprendizaje Transnacional y Gestión Estratégica en Entidades Locales

Organiza: Red de Entidades de Desarrollo Local (REDEL) | Entidades participantes: Fomento San Sebastián, Barcelona Activa, Ayuntamiento de Gijón, Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz

Documento elaborado con análisis pormenorizado, citas con marcas temporales y directrices prácticas de implementación municipal.

---

1. SÍNTESIS EJECUTIVA GLOBAL DEL CICLO

Durante el ciclo de webinars organizado por la Asociación REDEL (Red de Entidades de Desarrollo Local) en noviembre de 2025, cuatro agencias de desarrollo y administraciones municipales de referencia en España compartieron sus modelos organizativos, operativas internas y aprendizajes tras décadas gestionando proyectos con financiación comunitaria. El hilo conductor transversal de todas las sesiones desmonta el mito de que los proyectos europeos sirven exclusivamente como vehículo de captación monetaria, situándolos como aceleradores estratégicos de la innovación pública, palancas de transformación urbana y plataformas de posicionamiento exterior.

A través de las ponencias de Donostia / San Sebastián, Barcelona, Gijón y Vitoria-Gasteiz, se evidencia un patrón común: el éxito en la captación y gestión comunitaria radica en la alineación estratégica con las prioridades de ciudad, el consenso político y técnico interdepartamental, la solvencia técnica para sortear la complejidad burocrática y la habilidad para estructurar la cofinanciación local (mayoritariamente en especie a través de costes de personal propio e infraestructuras).

Entidad Local	Ponente / Cargo	Enfoque Estratégico	Programas Destacados	Caso Práctico Principal
Fomento San Sebastián	Iñigo (Dpto. Programas Europeos)	Innovación, escalabilidad empresarial y atracción de talento.	Interreg Europe, Horizon Europe, FSE, NextGen EU.	SKALE2CT (Interreg Europe: biociencias, digital y salud).
Barcelona Activa	Cristina Gil (Directora Proyectos Europeos y RR.II.)	Aprendizaje, pilotaje quirúrgico y conexión con ecosistema.	URBACT, FEMP/EMFAF, New European Bauhaus, Erasmus+.	GenderedLandscape, Green Marine, Barco NEB.
Ayuntamiento de Gijón	Laura & Joaquín (Internacionalización / Agencia Empleo)	Impacto directo en la ciudadanía y empleabilidad juvenil.	Erasmus+ (KA1), FSE+ Social Innovation, CERV.	Proyecto ALMA (movilidad y prácticas laborales) y Redes CERV.
Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz	Eva (Jefa Servicio Proyectos)	Regeneración urbana integral y gobernanza transversal.	FEDER (Planes de Actuación Integrados), NextGen EU.	PAI Casco Medieval (Agenda 2030, 18,7 M€ presupuestados).

2. WEBINAR 1: FOMENTO SAN SEBASTIÁN – SKALE2CT Y PROGRAMACIÓN EUROPEA

Título: Oportunidades de financiación en el ámbito de Innovación y Emprendimiento: SKALE2CT
Ponente: Iñigo (Fomento de San Sebastián) | Duración: 35 min



Contexto Institucional y Marco Estratégico Local:

Fomento de San Sebastián es la sociedad pública municipal de innovación y desarrollo económico del Ayuntamiento de San Sebastián, con casi 123 años de historia. La ciudad cuenta con menos de 200.000 habitantes pero alberga más de 30 centros de I+D+i, lo que configura una plataforma científica y tecnológica de primer nivel. Su marco estratégico se articula en torno a 6 líneas neurálgicas: innovación pública municipal, emprendimiento innovador (con la creación del espacio EKIN en el centro de la ciudad), plataforma de ciencia e innovación (especializada en biociencias y biotecnología), oportunidades de empleo para colectivos vulnerables (ejemplificado en el proyecto Ubalab en un albergue municipal), retención y atracción de talento joven (frente a una edad media local de 47,5 años) y posicionamiento internacional a través de redes como Eurocities.

Análisis de Instrumentos y Programas de Financiación Comunitaria:

A lo largo de su trayectoria, Fomento San Sebastián ha gestionado proyectos en diversas convocatorias de concurrencia competitiva europea:

- Interreg Europe (su hábitat natural): Orientado al intercambio de políticas públicas y buenas prácticas entre regiones y ciudades. Exige que el aprendizaje cristalice en una mejora tangible de los programas locales. Financia al 80% de cofinanciación.
- Horizon Europe: Programa de alta complejidad técnica y TRLs avanzados. Requiere consorcios sólidos con universidades, centros tecnológicos y empresas privadas, actuando la ciudad como laboratorio de pruebas (living lab / piloto). Cuenta con 100% de financiación, pero una tasa de concurrencia extrema (hasta 350 candidaturas para una única plaza). Destacan su experiencia previa coordinando el proyecto lighthouse 'Replicate'.
- Fondo Social Europeo (FSE): Históricamente clave para la agencia; actualmente cuentan con 2 proyectos en cartera enfocados en atracción de talento empresarial y emprendimiento de base tecnológica.
- Next Generation EU / PRTR: Fomento San Sebastián centralizó la formulación técnica de 30 proyectos para toda la ciudad (aprobándose la mitad), gestionando directamente 5 proyectos en regeneración urbana, electrificación del transporte público y digitalización.
- URBACT y LIFE: URBACT representa una excelente puerta de entrada metodológica para ciudades mediante redes peer-to-peer, mientras que LIFE es un marco riguroso reservado para acciones con exigentes indicadores de neutralidad climática y eficiencia energética.

Proyecto Estrella: SKALE2CT (Scale to Connect):

Iniciado en 2023 bajo Interreg Europe, cuenta con un presupuesto aproximado de 1,5 millones de euros y una duración de 4 años (2023-2027), coordinado directamente por Fomento San Sebastián. El consorcio agrupa a 8 socios de Grenoble (Francia), Turín (Italia), Agencia Nacional de Innovación de Portugal (Oporto y Lisboa), Pannon Business Network (Hungría), Ministerio y Cámara de Comercio de Letonia, y Startup Europe como socio de comunicación.

El proyecto aborda un cuello de botella crítico: las agencias locales apoyan eficazmente el nacimiento de empresas en etapas tempranas, pero las startups se estancan al intentar escalar internacionalmente. Se enfoca en los sectores de salud/biotecnología y tecnología digital en tres dimensiones:

1. Habilidades, formación y liderazgo: Integrar programas avanzados de aceleración que en otros ecosistemas quedan desatendidos.
2. Infraestructuras compartidas: Catálogo conjunto de aceleradoras, incubadoras, fondos de capital riesgo y espacios de prototipado.
3. Retención y gestión del talento: Vincular el crecimiento corporativo a las personas clave que impulsan las startups.

Acción destacada: Se aprobó una acción piloto específica dentro del proyecto que consiste en semanas de inversión cruzadas entre San Sebastián, Grenoble y Portugal, permitiendo a las empresas viajar, conectar con fondos de inversión e internacionalizar su modelo.

CLAVES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS (DONOSTIA SAN SEBASTIÁN)

Recomendaciones clave de Fomento San Sebastián:

1. *Equilibrio Geográfico y de Roles: Los evaluadores exigen equilibrio territorial (Norte, Sur y países emergentes del Este) y diversidad de roles (ciudades similares, socios tecnológicos y redes con paraguas europeo de difusión).*
2. *Consorcios y Confianza: Trabajar con redes consolidadas de socios fiables pero renovar periódicamente los partenariados.*
3. *No presentarse 'por el dinero': Si el proyecto no es estratégico, condena a la organización a dedicar ingentes horas técnicas a tareas ajenas a su misión.*
4. *Criterios Mandatorios: Las propuestas actuales exigen cumplir al 100% las cláusulas verdes (DNSH), perspectiva social y procesos reales de cocreación ciudadana.*

Enlace a la grabación

3. WEBINAR 2: BARCELONA ACTIVA – APRENDIZAJE Y CONEXIÓN TRANSNACIONAL

Título: Programas europeos como oportunidad de aprendizaje y conexión para las entidades locales
Ponente: Cristina Gil (Directora de Proyectos Europeos y Relaciones Institucionales) | Duración: 54 min



Filosofía de Barcelona Activa respecto a los Fondos Europeos:

Barcelona Activa, agencia de desarrollo económico de Barcelona orientada al empleo de calidad, el emprendimiento y la diversificación socioeconómica inclusiva, plantea una visión singular: los fondos europeos no son un fin recaudatorio, sino un instrumento de proyección, posicionamiento y testeo de políticas públicas. En la última década han participado con más de 100 entidades de 30 países con un presupuesto acumulado muy contenido de 1 millón de euros en convocatorias competitivas directas de Bruselas. Su enfoque no persigue grandes cifras de volumen monetario, sino intervenciones de precisión ('quirúrgicas') que validen programas que la agencia desea implantar de forma estructural.

Operativa Interna y Proceso de Selección en Tres Filtros:

El departamento de proyectos europeos es una estructura pequeña y transversal que no inventa actividades nuevas, sino que genera oportunidades para que las líneas de negocio de la agencia escalen o aprendan. Su operativa se estructura así:

1. Radar y Asistencia Externa: Disponen de una bolsa de horas con una consultora externa que monitoriza convocatorias, realizando un primer filtro estricto de elegibilidad jurídica e institucional para la agencia.
2. Filtro de Oportunidad Técnica: El departamento interno analiza el encaje estratégico, el calendario, el presupuesto y la solidez del consorcio propuesto.
3. Validación con Áreas de Negocio y Dirección: Se contrasta con los departamentos técnicos responsables de la futura ejecución. Dado que no se contrata personal externo específico para gestionar el proyecto, la carga recae sobre el personal estructural de la agencia. Finalmente, la propuesta debe ser aprobada por el Comité de Dirección antes de someter la candidatura.

Casos Prácticos Ilustrativos:

- Proyecto URBACT - GenderedLandscape: Presupuesto municipal modesto de 86.000 € (70% cofinanciado). Mientras otras urbes abordaban urbanismo o movilidad, Barcelona Activa lo aplicó al desarrollo económico y emprendimiento femenino a través de su 'Programa Lidera'. El requerimiento obligatorio de URBACT de constituir un Grupo de Acción Local permitió articular una potente alianza con el tejido socioeconómico de la ciudad, contando además con asesoramiento experto internacional que logró una gran repercusión mediática (incluyendo 'La Contra' de La Vanguardia).
- Proyecto Green Marine / Center of Excellence on Green Shipping (FEMP / EMFAF): Conectado con la nueva estrategia de Economía Azul de la ciudad. Pese a contar con una dotación económica reducida, permitió a Barcelona Activa asociarse con el World Ocean Council y el Puerto de Barcelona, culminando en la planificación de un centro de excelencia internacional sobre transporte marítimo descarbonizado.

- Proyecto New European Bauhaus (5.000 € de dotación): Ejemplo paradigmático donde el presupuesto fue irrelevante frente al impacto social. Alumnos de un centro educativo de un barrio desfavorecido de Barcelona construyeron una embarcación tradicional de madera navegable, conectando la formación profesional, la sostenibilidad marítima y la participación vecinal con enorme cobertura de prensa.
- Proyectos en Cuidado y Pact of Skills: Tras un proyecto Interreg Med (Resilient) en el sector de los cuidados, la agencia diseñó nuevos itinerarios formativos e impulsó su liderazgo en un proyecto Erasmus+, sumándose al 'Pact for Skills' europeo para la capacitación laboral conjunta público-privada.

CLAVES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS (BARCELONA ACTIVA)

Lecciones y Retos Operativos (Barcelona Activa):

- *Respaldo Político Verificado: Verificar que todos los socios del consorcio cuentan con validación política firme. Un socio clave de Ámsterdam se cayó a días del cierre de la convocatoria Interreg por carecer de dicha aprobación interna, dejando al consorcio sin margen de reacción.*
- *Protocolos de Salida (Plan B/C): Contar con socios sustitutos pre-identificados para zonas críticas y tener la valentía institucional de abortar la candidatura si la calidad del partenariado se devalúa durante la redacción.*
- *Papel de las Redes: La pertenencia activa a redes como Eurocities es la mejor vía para forjar consorcios cualificados fuera de los directorios fríos de búsqueda de socios.*
- *Retos Pendientes: Simplificación de la carga burocrática, coordinación interna departamental y gestión de la incertidumbre en los calendarios europeos.*

Enlace a la grabación

4. WEBINAR 3: AYUNTAMIENTO DE GIJÓN – PROYECTOS EUROPEOS Y CIUDADANÍA

Título: Los proyectos europeos y la ciudadanía
Ponentes: Laura (Resp. Internacionalización y Promoción de la Ciudad) y Joaquín (Agencia Local de Promoción Económica y Empleo) | Duración: 46 min



Gobernanza Municipal y Dependencia de Alcaldía:

El Ayuntamiento de Gijón acumula más de 30 años de experiencia y más de 40 proyectos europeos gestionados. Desde hace dos mandatos, el área de proyectos europeos se integró orgánicamente bajo dependencia directa de Alcaldía. Esta ubicación estratégica aporta dos ventajas decisivas: una visión transversal para coordinar todas las áreas municipales y la capacidad de arbitraje para evitar duplicidades o colisiones internas (por ejemplo, que el Ayuntamiento central y una empresa pública de aguas o residuos compitan en la misma convocatoria). El equipo central (compuesto por 3 personas) apoya 'en el nacimiento y en el cierre' del proyecto (diseño inicial, justificación económica y sostenibilidad futura), mientras la ejecución técnica recae en el departamento especialista.





Estrategia de Recursos y Temporalidad Política:

- Filosofía de Convocatorias: Más que esperar la subvención idílica para lo que ya se hace, Gijón utiliza los proyectos europeos como banco de pruebas para inspirarse e innovar en servicios no existentes. Un caso emblemático fue la Agencia de Activación Juvenil, nacida como piloto europeo y consolidada hoy como servicio municipal permanente financiado con presupuesto ordinario.
- Cofinanciación 100% en Especie: La contrapartida municipal exigida (20%-30%) se cubre en la práctica totalidad mediante horas de personal propio, uso de dependencias públicas y actividades programadas existentes.
- Recursos Humanos e Idioma: Desmitificar la barrera lingüística; tras el Brexit, los consorcios europeos se comunican en un inglés internacional funcional donde un nivel intermedio es suficiente.
- Sincronización con el Mandato Político: Planificar la duración de los proyectos dentro del ciclo de gobierno municipal para evitar que cambios de corporación dejen huérfana la iniciativa.

Tres Programas Clave con Impacto Directo en la Ciudadanía:

1. Erasmus+ (Acción Clave 1 - Intercambios Juveniles): Financiación al 100% a tanto alzado por participante (vuelo, alojamiento y manutención). Se tramita a través de los Institutos Regionales de Juventud e INJUVE (ventanas en febrero y octubre). Gijón diseña modelos bilaterales ágiles (20-25 participantes, 7 días en cada país, presupuestos contenidos de unos 35.000 €). Los jóvenes desarrollan talleres preparatorios y semanas de inmersión combinando visitas a empresas, robótica y actividades culturales, compensando costes con apartamentos locales o albergues juveniles en temporada baja.
2. FSE+ Iniciativa de Innovación Social (Directo desde Lituania): Convocatorias centralizadas muy estandarizadas (80% financiación comunitaria + 20% en especie). Gijón ejecutó el Proyecto ALMA (dirigido a jóvenes vulnerables no ocupados), que financió estancias de 3 meses con prácticas remuneradas en empresas extranjeras y acompañamiento de mentores. Logró un éxito laboral histórico: 14 de los 20 jóvenes participantes obtuvieron

empleo formal tras su retorno. Requiere asistencia técnica externa para su severa justificación documental.

3. CERV (Citizens, Equality, Rights and Values / Redes de Ciudades): Financiación al 100% a tanto alzado. Exige mínimo 4 socios de 4 países para proyectos de divulgación de derechos, igualdad, memoria o patrimonio. Justificación ultra-simplificada mediante firmas, fotos y vídeos de actividades. Gijón ha desarrollado tres proyectos: 'EUR-Rights' (derechos fundamentales para escolares), 'FACE-UP' (puesta en valor del patrimonio industrial naval mediante realidad aumentada) y un proyecto de revalorización de la cultura de la sidra como patrimonio inmaterial europeo.

CLAVES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS (AYUNTAMIENTO DE GIJÓN)

Recomendaciones para Agencias Locales (Gijón):

- *Rol de Coordinador vs. Socio: Asumir la coordinación sólo si se dispone de músculo técnico y solvencia en tesorería para redistribuir fondos transnacionales. Si no, participar como socio o 'asociado / fellow city' (ej. proyecto Win-Blue a través de la red Atlantic Cities, recibiendo fondos a gastos repercutidos sin justificación directa).*
- *Fidelización de Redes: Evitar las herramientas frías de búsqueda de socios de la Comisión ('búsqueda a ciegas'); priorizar redes temáticas y crear una 'lista blanca de socios favoritos' con los que repetir convocatorias.*
- *Partenariado Local: Involucrar a los agentes territoriales (asociaciones juveniles, federación empresarial, servicios de empleo) en comités locales de pilotaje.*

Enlace a la grabación

5. WEBINAR 4: VITORIA-GASTEIZ – PLAN DE ACTUACIÓN CASCO MEDIEVAL Y FONDOS FEDER

Título: Casco Medieval: Más creativo, Más humano, Más Natural
Ponente: Eva (Jefa del Servicio de Proyectos, Dpto. Promoción Económica, Empleo, Comercio y Turismo) | Duración: 41 min



Estructura del Servicio de Proyectos y Gobernanza Transversal:

El Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz opera a través de 12 departamentos, organismos autónomos y empresas municipales. El Servicio de Proyectos, integrado en el Departamento de Promoción Económica, asume dos grandes misiones: comunicación integral y soporte de su departamento, y captación/gestión de financiación externa para la totalidad de áreas del consistorio. Su metodología descansa en 6 pasos sistemáticos:

1. Detección Temprana Automatizada: Alertas diarias en boletines oficiales (BOTHA de Álava, BOPV de Euskadi, BOE del Estado y DOUE de la UE), complementadas con redes de la FEMP. Actualmente desarrollan un motor piloto asistido por IA para filtrar automáticamente bases de convocatorias.

2. Resúmenes Proactivos para Áreas Técnicas: Evitar enviar las bases crudas a los servicios; elaborar síntesis ejecutivas y vincularlas directamente con las 30 hojas de ruta estratégicas municipales vigentes (Agenda 2030, Clima PACES, Comercio, Turismo, etc.).
3. Evaluación de Viabilidad Técnica y Económica.
4. Coordinación Multidepartamental mediante reuniones de trabajo pautadas.
5. Gestión Económico-Administrativa centralizada a través de un aplicativo ad hoc creado para controlar plazos, licitaciones e indicadores.
6. Justificación Técnica y Cierre en sedes electrónicas.

El Salto Cualitativo: De los NextGen al Comité Ejecutivo:

La gestión del Mecanismo de Recuperación (NextGen EU) supuso un punto de inflexión organizativo: Vitoria-Gasteiz gestionó 41 millones de euros repartidos en 23 convocatorias aprobadas, implicando a 10 departamentos y más de 200 contratos públicos. Simultáneamente gestionan 52 ayudas externas no-NextGen por 8,17 millones de euros.

Para garantizar la seguridad jurídica y viabilidad económica, en octubre de 2023 se creó la Oficina NextGen y el 'Comité Ejecutivo de Fondos': un órgano mensual donde se sienta la 'sala de máquinas' municipal: Intervención General, Secretaría General, Dirección de Hacienda, Jefatura Administrativa y el Servicio de Proyectos. Este comité analiza cuellos de botella y valida rigurosamente cualquier candidatura antes de iniciar el trabajo técnico.

Caso Práctico: Plan de Actuación Integrado (PAI) Casco Medieval (FEDER):

Convocatoria de Fondos FEDER para el desarrollo urbano sostenible. Mientras las regiones menos desarrolladas (Andalucía, Extremadura) recibían el 85% de cofinanciación, el País Vasco (región desarrollada) contó con una tasa de sólo el 40% de ayuda y una bolsa total autonómica de únicamente 15 millones de euros. Esto exigió al consistorio una arquitectura financiera audaz: estructurar un proyecto de 18,7 millones de euros para captar la subvención máxima posible (~7,4 millones de euros) y comprometer 11,3 millones de euros de cofinanciación municipal.

- Justificación Basada en Datos: Se focalizó en el Casco Medieval debido a sus indicadores objetivos de vulnerabilidad residencial (inmuebles antiguos, infravivienda, carencia de ascensor y calefacción) y socioeconómica (rentas inferiores a la media municipal, mayor

desempleo y densidad de población extranjera), amparado en el Plan Especial de Rehabilitación Integrada (PERI) previo.

- Los 3 Ejes de Actuación:
    1. Eficiencia y Servicios Residenciales: Destaca la rehabilitación Passivhaus del Centro Cívico Aldabe (inversión tractora de casi 7 M€), ayudas a comunidades energéticas locales, vivienda pública de alquiler joven e IA para atención ciudadana.
    2. Innovación Económica y Cultural: Red de locales comerciales a bajo coste para emprendedores, apoyo al vivero de empresas del Casco Medieval, renaturalización de calles, talleres de creación juvenil, centro cultural de euskera y rehabilitación del emblemático Palacio Maturana (combinando remanentes NextGen y FEDER sin doble financiación)
    3. Calidad Ambiental, Accesibilidad y Usabilidad: Carpeta ciudadana y nueva web municipal accesible, modernización de la recogida neumática de residuos, subvenciones para aislamiento acústico en hostelería nocturna y asesoría juvenil.

CLAVES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS (VITORIA-GASTEIZ)

El Decálogo de Construcción de Consensos (Vitoria-Gasteiz):

1. *Validación Previa de Hacienda e Intervención: Asegurar que el consistorio podrá adelantar y cofinanciar el 60% antes de convocar a los departamentos técnicos.*
2. *Coordinación Multidepartamental: Sentar a todos los servicios (Espacio Público, Juventud, Urbanismo, Medio Ambiente) con una propuesta estructurada y apoyarse en asistencia técnica externa para optimizar indicadores y redacción.*
3. *Ronda Institucional de Consenso: Llevar el plan a la Comisión de Modelo de Ciudad, Comisión de Hacienda, sesiones de grupos políticos municipales y Pleno Municipal.*
4. *Participación Ciudadana Real: Presentar las actuaciones a las asociaciones vecinales en el 'Auzogune' (foros barriales) y en la Mesa del Casco Medieval.*
5. *Incentivo de Eficiencia Financiera: La convocatoria FEDER abre una 'senda financiera' de fondos adicionales en 2027 para aquellas administraciones que certifiquen el 40% de ejecución acreditada y pagada en plazo.*

Enlace a la grabación

6. HOJA DE RUTA Y MATRIZ COMPARATIVA DE RECOMENDACIONES TRANSVERSALES

Dimensión Crítica	Práctica Recomendada por las Agencias	Riesgos Frecuentes a Evitar
Gobernanza y Posicionamiento	Situar la coordinación en órganos transversales (Alcaldía o Promoción Económica) con Comité Ejecutivo (Hacienda, Intervención y Secretaría).	Aislar la oficina europea de la toma de decisiones presupuestarias y sufrir colisiones entre departamentos.
Estrategia de Selección	Filtro riguroso: acudir sólo si la temática encaja con los planes de ciudad vigentes y aporta capacidad de testeo / piloto.	Presentarse 'a la desesperada' por captar dinero, asumiendo tareas improductivas y sobrecargando al personal.
Cofinanciación y Recursos	Maximizar la cofinanciación en especie (personal propio, locales públicos, actividades ordinarias consolidadas).	Calcular erróneamente el flujo de caja y comprometer recursos económicos que Tesorería no puede adelantar.
Configuración de Consorcios	Participar en redes especializadas (Eurocities, Atlantic Cities), contrastar el respaldo político y prever Planes B/C de socios.	Confiar en buscadores genéricos de socios o asociarse con entidades sin respaldo institucional validado.
Gestión y Justificación	Contratar asistencia técnica especializada en programas con alta carga documental (FSE+ ALMA, NextGen, Horizon).	Subestimar las auditorías comunitarias y arriesgar reintegros de subvenciones por fallos de trazabilidad.