

EUROPEAN COMMISSION

Directorate-General for Regional and Urban Policy



JONATAN PATON

**Analysis of the ITIs effectiveness in Spain
(2014-2020)**

infyde iD

December 2019

Índice

1/ INTRODUCCIÓN: CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN	1
2/ OBJETIVOS DEL ANÁLISIS.....	2
3/ METODOLOGÍA DE ESTUDIO.....	2
4/ INSTRUMENTO ITI EN EUROPA: CONTEXTO.....	5
4.1 CONTEXTO DEL INSTRUMENTO ITI EN EUROPA	5
4.2 ALGUNOS DATOS DE LAS ITI EN EUROPA.....	9
4.3 EL INSTRUMENTO ITI PARA EL NUEVO PERIODO 2021-2027	14
5/ ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS ITIS	16
5.1 ITI DE CASTILLA-LA MANCHA	16
6/ VALORACIÓN CRÍTICA.....	23
6.1 ITI DE CASTILLA-LA MANCHA	23
7/ CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	37
7.1 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	37
7.2 RECOMENDACIONES DE CARA AL 2021-2027	41
7.3 PROPUESTA DE MARCO PROCEDIMENTAL.....	44
ANEXOS	55

1/ INTRODUCCIÓN: contexto y justificación

La Inversión Territorial Integrada (ITI) es una herramienta introducida en los artículos 33 y 36 del Reglamento de Disposiciones Comunes (RDC)¹ para su uso durante el período de programación 2014-2020 de los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos (Fondos EIE). Ofrece la posibilidad a los Estados miembros de implementar estrategias de desarrollo urbano o territorial para la formulación de políticas basadas en el lugar a través de un enfoque integrado, es decir, combinando Fondos de diferentes fuentes (es decir, más de un Fondo, más de un Eje Prioritario o más de un Programa Operativo).

Como orientación para los Estados miembros, la Comisión emitió una ficha explicativa sobre las ITI. Sin embargo, la definición del concepto y los mecanismos de implementación de las ITI en el período actual fue abierta y flexible: el artículo 36 de la RDC no precisa cómo se debe establecer una ITI², lo que contrasta con el nivel de detalle de los artículos sobre CLLD. En este contexto, España desarrolló varias estrategias territoriales y puso en marcha cinco ITI a nivel regional (Cádiz y Jaén, en Andalucía; Teruel, en Aragón; Mar Menor, en Murcia y Castilla-La Mancha), y una a nivel nacional (ITI Azul). Todas las ITI son objetivos multitemáticos y las autoridades españolas han utilizado las ITI para abordar zonas con desafíos económicos y/o demográficos específicos.

La respuesta española a esta flexibilidad de la regulación va ligada a los sistemas de gobernanza de las ITI. Estos sistemas de gobernanza se han basado en sus necesidades institucionales, las estructuras de gestión existentes de los Programas Operativos (PO) en España, una necesidad crítica de evitar duplicaciones en las tareas de supervisión y gestión para reducir la carga administrativa de las Autoridades de Gestión (AG) y los Organismos Intermedios (IO) en el marco de las ITIs.

Ahora, mientras se está llevando a cabo la implementación de las ITI previo al inicio de las negociaciones del período de programación 2021-2027, es el momento adecuado para evaluar la idoneidad y efectividad de las ITI como herramienta para abordar desafíos territoriales específicos a través de los Fondos EIE en España, así como para evaluar la contribución de las ITI actuales al logro de los objetivos establecidos en el Acuerdo de Asociación (AA). De hecho, el Plan Común de Evaluación de España para 2014-2020 incluye la realización de una evaluación final de la aprobación de las ITI³, es necesaria una evaluación intermedia para alimentar las negociaciones para el siguiente período y la nueva generación de programas.

En este sentido, dado el potencial interés de España en el uso de las ITI durante el próximo período de programación 2021-2027, será útil obtener la fotografía actual de las ITIs en cuanto a su uso, el valor añadido y las lecciones aprendidas de las ITI actuales para acompañar a las autoridades españolas en la formulación de herramientas efectivas para su implementación. Esto es muy importante dada la necesidad de preparar el terreno para la próxima generación de ITI en el contenido de los programas

1 Regulation (EU) n° 1303/2013 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1303&from=es>

2 Según el informe "Escenarios para las ITI" de la DG Regio, "esta falta de orientación ofrece flexibilidad, pero también puede generar incertidumbre. Algunas preguntas surgen: ¿cómo debería ser una estrategia territorial? ¿Cómo se pueden combinar diferentes fondos? ¿Cómo debe estructurarse una delegación? y ¿cómo se pueden medir los resultados y los resultados?"

3 Las autoridades españolas contemplaron la evaluación de ITI Azul en 2020 e ITI Cádiz en 2021

para 2021-2027, y especialmente al considerar el esquema de procesos que debería proporcionar a las Autoridades de Gestión y a los Organismos Intermedios acciones concretas para mejorar el uso del instrumento ITI en el futuro período de programación. Por todo ello, las siguientes páginas de este informe incluyen los resultados del análisis llevado a cabo para el instrumento ITI en España.

2/ OBJETIVOS DEL ANÁLISIS

El objetivo general del estudio es valorar la idoneidad y efectividad del instrumento ITI como herramienta para abordar desafíos territoriales específicos a través de los Fondos EIE en España, así como evaluar la contribución de las ITI actuales al logro de los objetivos establecidos en el Acuerdo de Asociación de España 2014-2020. Además, los resultados de este análisis tienen como objetivo no solo ayudar a los servicios de la Comisión en las negociaciones para el próximo período de programación 2021-2027, sino también mejorar la implementación de las ITI en los años restantes del período actual. Para este propósito, los objetivos específicos son:

1. Elaborar un inventario de las ITIs existentes y las estrategias territoriales subyacentes.
2. Realizar una valoración del proceso para la preparación de las ITIs actuales.
3. Analizar el funcionamiento operativo de las ITI y específicamente los mecanismos de gobernanza, monitoreo y evaluación establecidos.
4. Elaborar un esquema de procesos (metodología) para las ITI que potencialmente se desarrollen a lo largo del período 2021-2027.
5. Proporcionar a las autoridades regionales y nacionales responsables de la ITI, acciones concretas con el fin de mejorar la implementación de este instrumento.

3/ METODOLOGÍA DE ESTUDIO

En este capítulo se incluye el detalle de contenidos y el alcance establecido para el trabajo de análisis de las ITIs consideradas. En cuanto al alcance, el trabajo se centra en 5 ITIs: Cádiz y Jaén en Andalucía, Mar Menor en Murcia, Teruel en Aragón y diferentes localizaciones en de las 5 provincias de Castilla-La Mancha. Supone, por lo tanto, el conjunto de experiencias ITI en España a excepción de la ITI Azul que tiene un carácter territorial menos marcado.

En todos estos casos, las ITIs reflejan una estrategia que combina multifondos (FEDER, FSE, FEADER o FEMP), así como de POs regionales (Castilla-La Mancha y Teruel) como de POs regionales y Plurirregionales (Cádiz, Jaén y Mar Menor).

Alcance geográfico del estudio en España y distribución del trabajo de campo



En cuanto al contenido, el trabajo a realizar se ha estructurado en 4 componentes: la identificación de las estrategias territoriales y la elaboración de un inventario de las diferentes ITIs (componente 1), la valoración crítica de la definición y la implementación de las diferentes ITIs sobre el terreno (componente 2), la evaluación de la efectividad y recomendaciones del funcionamiento hasta la fecha de las ITIs (componente 3) y la propuesta de un nuevo marco de procedimientos para las ITIs de cara al nuevo periodo (componente 4).

El análisis de la información de estos cuatro componentes se presenta en el capítulo 5 (análisis descriptivo de las ITIs) y en el 6 (valoración crítica), incluyendo en el capítulo 7 la propuesta de marco procedimental. Adicionalmente, el capítulo 4 hace un repaso por las bases conceptuales de las que surge el instrumento ITI y otras experiencias europeas que pueden servir de referencia para el análisis, en este caso, de las experiencias españolas.

En cuanto a la disponibilidad de información para el análisis, esta ha provenido fundamentalmente de dos fuentes: en primer lugar, de las referencias documentales sobre las ITIs así como de la información obtenida de la realización de entrevistas sobre el terreno a autoridades públicas responsables y agentes vinculados al despliegue de la ITI:

- En cuanto al primer caso, la tabla a continuación incluye por cada ITI los documentos técnicos, referencias legales y otras notas complementarias. En el anexo se incluye el desglose detallado de dichas referencias, así como del resto que a lo largo de los capítulos 4, 5 y 6 se han utilizado para completar el análisis.
- En cuanto al segundo caso, en total se han llevado a cabo 23 entrevistas incluyendo los diferentes niveles implicados en cada caso (nivel ministerial, regional y provincial) así como a otros agentes

territoriales implicados en la gobernanza, beneficiarios, etc. Un detalle de la persona y entidad se incluye también en el anexo correspondiente.

Referencias documentales utilizadas para la elaboración del inventario de ITIs

	ESTRATEGIA TERRITORIAL	DOCUMENTO ITI	GOBERNANZA	OTRAS REFERENCIAS
ITI CÁDIZ	N.A. [Desarrollada en la ITI]	<ul style="list-style-type: none"> ITI de la provincia de Cádiz (2014-2020) – mayo 2016 	<ul style="list-style-type: none"> BOJA Decreto 506/2015, de 15 de diciembre Modelo de gestión y funcionamiento – marzo 2016. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de seguimiento de la ITI de Cádiz 2018
ITI JAÉN	N.A. [Desarrollada en la ITI]	<ul style="list-style-type: none"> ITI de la Provincia de Jaén (2014-2020) – mayo 2019 Nota sobre la ITI de Jaén – Ministerio de Hacienda – octubre 2018 	<ul style="list-style-type: none"> BOJA Decreto 585/2019 de 29 de octubre ITI de la Provincia de Jaén (2014-2020) – mayo 2019 	<ul style="list-style-type: none"> II Plan Estratégico de la provincia de Jaén Propuesta de proyectos y actuaciones para la ITI.
ITI TERUEL	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de Ordenación Territorial de Aragón – marzo 2014 	<ul style="list-style-type: none"> Documento ITI Teruel (Aragón) 	<ul style="list-style-type: none"> BOA - DECRETO 202/2014, de 2 de diciembre BOA - ORDEN PRE/1832/2016, de 29 de noviembre, 	<ul style="list-style-type: none"> Informe anual de ejecución 2018 – ITI Teruel
ITI MAR MENOR	<ul style="list-style-type: none"> EDUSI Mar menor Estrategia de Gestión integrada de Mar Menor 	<ul style="list-style-type: none"> Documento ITI Mar Menor ITI Mar menor – Documento divulgativa 	N.A. [Incluido en el ITI]	N.A.
ITI CASTILLA-LA MANCHA	N.A. [Desarrollada en la ITI]	<ul style="list-style-type: none"> Documento ITO Castilla-La Mancha 	<ul style="list-style-type: none"> Decreto 31/2017, de 25 de abril 	<ul style="list-style-type: none"> Avances de la ITI de Castilla-La Mancha – Presentación del Comité de Seguimiento (mayo 2019)

Fuente: elaboración propia a partir de las referencias disponibles y facilitadas.

*N.A.: no aplica por la no disponibilidad de referencias o por su integración en otro documento en otra categoría.

4/ INSTRUMENTO ITI EN EUROPA: contexto

4.1 Contexto del instrumento ITI en Europa

En el contexto del presente estudio, esta sección trata de ofrecer un marco teórico para el instrumento ITI. Este ha ido atrayendo atención en el marco de la Política de Cohesión como un ámbito integral para el desarrollo territorial, que implica explotar el potencial existente en el uso de diversas fuentes de financiación (Fondos europeos). Así, tal y como recoge el RDC en su apartado 18:

“Los Estados Miembro y las regiones están afrontando cada vez más cuestiones relacionadas con el impacto de la globalización, cuestiones medioambientales y energéticas, cambio demográfico y envejecimiento de la población, demanda de innovación y transformación tecnológica y desigualdad social. Debería ser posible combinar los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos en un paquete integrado hecho a medida para las necesidades específicas de cada territorio”.

La base sobre la que se sustenta el instrumento ITI proviene de diferentes recomendaciones políticas por parte de varias organizaciones internacionales⁴. Según Barca (2009)⁵ el enfoque de Integración Territorial es una herramienta dirigida a “revitalizar” la Política de Cohesión de la Unión Europea y contribuir a objetivos económicos y sociales fundamentales a través de un enfoque territorial que recoja las disparidades existentes en la Unión.

Este enfoque tiene a su disposición dos tipos de instrumentos fundamentalmente: por un lado, las Inversiones Territoriales Integradas (ITI) (objeto de este estudio para el caso español), y por otro, el Desarrollo Local Participativo (CLLD en inglés). Dado que el presente estudio trata de analizar el instrumento ITI para el caso de las experiencias en España, los siguientes apartados del documento se centrarán en el mecanismo ITI.

La ITI es un mecanismo introducido por primera vez en el Reglamento de los Fondos EIE para el periodo 2014-2020. Como tal da la posibilidad de combinar fondos de POs regionales (y plurirregionales) y/o ejes prioritarios distintos para impulsar el desarrollo y la implementación de estrategias de desarrollo territorial integradas y multisectoriales. En otras palabras, las ITI ofrecen a los territorios la posibilidad de aplicar inversiones de una o más fuentes como el FEDER, el FSE o el Fondo de Cohesión, además de también el FEADER o el FEMP cuando la complementariedad lo justifique⁶.

La base jurídica para las ITI se limita básicamente al artículo 36 del RDC, aunque también se menciona en el artículo 7 del Reglamento FEDER, el 12 del FSE, y el 11 del CTE. La siguiente tabla

⁴ Como la OCDE, el Banco Mundial y la Comisión Europea (CE, 2015)

⁵ Barca (2009) “An Agenda for a Reformed Cohesion Policy. A Place-Based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations”. DG REGIO

⁶ EC (2018) “Europe Closer to Citizens and Tools for Integrated Territorial Development”. Policy Paper. Ref. Ares (2018)4913740 - 25/09/2018

ofrece un listado de las referencias citadas, así como de documentación adicional (guías) de la Comisión en cuanto a la aplicación de las ITI en el 2014-2020:

Marco regulatorio 2014-2020 (RDC) en lo relativo al instrumento ITI

Reglamento	Artículo
Regulación primaria	
Reglamento de Disposiciones Comunes (No 1303/2013)	Artículo 36 – Inversión Territorial Integrada Provisiones vinculadas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Artículo 15 – Contenido del acuerdo de asociación ○ Artículo 96 – Contenido, adopción y modificación de los programas operativos conforme al objetivo de inversión en crecimiento y empleo
Reglamento FEDER (No 1301/2013)	Artículo 7 – Desarrollo urbano sostenible
Reglamento FSE (No 1304/2013)	Artículo 12 – Disposiciones concretas sobre el tratamiento de las peculiaridades territoriales
Reglamento CTE (No 1299/2013)	Artículo 11 – Inversión territorial integrada
Guías relacionadas con el Artículo 36 (ITIs)	
GN0013	Arrangements on territorial development (for DO)
GN0014	Integrated territorial investment (for DO)
GN0051	Designation procedure (for MS)
GN0070	Sustainable multimodal urban mobility (for DO)
GN0084	Guidance for Member States on Integrated Sustainable Urban Development

Fuente: elaboración propia basada en la base de datos pública de Marcos Regulatorios de la Unión Europea

Entrando en el detalle de los contenidos que sobre las ITIs se establecen en artículo 36 del RDC, se especifican los siguientes elementos a tener en cuenta en su desarrollo⁷:

1. *Cuando una estrategia de desarrollo urbano u otra estrategia territorial, o un pacto territorial contemplado en el artículo 12, apartado 1, del Reglamento FSE, exijan un enfoque integrado que implique inversiones del FSE, el FEDER o el Fondo de Cohesión conforme a más de un eje prioritario de uno o varios programas operativos, las acciones podrán realizarse como inversión territorial integrada ("ITI"). Las acciones realizadas como ITI podrán completarse con ayuda financiera del FEADER o del FEMP.*
2. *Cuando una ITI reciba ayuda del FSE, el FEDER o el Fondo de Cohesión, el programa o los programas operativos pertinentes describirán el enfoque para la utilización del instrumento ITI y la asignación financiera indicativa de cada eje prioritario de conformidad con las normas específicas de los Fondos.*

Cuando una ITI se complete con la ayuda financiera del FEADER o del FEMP, la asignación financiera indicativa y las medidas incluidas se establecerán en el programa o los programas pertinentes de conformidad con las normas específicas de los Fondos.

3. *El Estado miembro o la autoridad de gestión podrán designar uno o varios organismos intermedios, incluidos autoridades locales, organismos de desarrollo regional u organizaciones*

⁷ Reglamento de Disposiciones Comunes (N.º 1303/2013). Artículo 36 – Inversión Territorial Integrada

no gubernamentales, para que se encarguen de la gestión y ejecución de una ITI, de conformidad con las normas específicas de los Fondos.

4. *El Estado miembro o las autoridades de gestión pertinentes velarán por que el sistema de seguimiento aplicable al programa o a los programas **identifique las operaciones y los productos** de un eje prioritario o una prioridad de la Unión que contribuyan a una ITI.*

Por otra parte, el artículo 36 subraya que la ITI puede ser implementada como mecanismo paraguas de acciones integradas para el desarrollo urbano sostenible (DUS) como de apoyo integrado para enfoques en cualquier otro tipo de territorio. Esto implica que una de las características distintivas de la ITI es que **posibilita abarcar no solo niveles geográficos administrativamente delimitados, sino cualquier otro nivel (subnacional)**, esto es, una región, un área funcional, una municipio urbano o rural, un vecindario o cualquier otro territorio por debajo del nivel administrativo de Estado miembro⁸, incluso zonas de Estados miembro diferentes (pero geográficamente funcionales).

En lo relativo a la tipología financiera de las actuaciones (gasto) que contemplan la combinación de recursos ITI, esta puede variar desde las subvenciones no reembolsables clásicas hasta la asistencia reembolsable, pasando por otros tipos de instrumento financieros.

En definitiva, el **valor añadido de las ITIs** se sustenta en la posibilidad de **facilitar la implementación más eficiente de Estrategias territoriales a través de una coordinación y complementariedad entre los Fondos EIE**, aumentando la **capacidad de establecer políticas “place-based”⁹ con una componente “bottom-up” muy fuerte.**

A partir del detalle explicativo en varias guías oficiales elaboradas por la Comisión como consecuencia de la necesidad para las autoridades competentes, la tabla a continuación sintetiza las principales características del mecanismo ITI:

Elemento de soporte para el concepto ITI en las guías oficiales de la Comisión

ASPECTOS	DETALLES
<p>ELEMENTOS BÁSICOS DE UNA ITI (Fuente: GNOO14 – Guidance on ITI – European Commission)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de un MECANISMO CANALIZADOR para POs, por lo que debe usarse a través de los objetivos de dichos Programas, y las acciones que contenga responder a dichos objetivos. • Puede definirse una ITI para CUALQUIER NIVEL SUBNACIONAL: una región, una municipalidad rural, áreas de un término municipal o cualquier otra área funcional subnacional con lógica justificada de intervención, incluso de categorías regionales diferentes (zona menos desarrollada, transición o más desarrollada). • Debe responder a UNA SOLA ESTRATEGIA integral para un territorio • Debe canalizar fondos de AL MENOS 2 EJES PRIORITARIOS O PROGRAMAS diferentes • Puede complementarse con recursos del FEADER o el FEMP siempre y cuando se justifique la complementariedad con recursos ya dedicados de FEDER, FSE y/o FC. • La ITI tiene por qué ser financiada sólo con recursos europeos, pero si debe guardar una lógica integral. • La ITI puede ser aplicada a través de subvenciones a fondo perdido, asistencia reembolsable, o instrumentos financieros • Se trata de una “HERRAMIENTA” VOLUNTARIA para cada Estado miembro: su uso no es obligatorio.

⁸ European Commission (2014) Fradt guidance fiche for desk officers. Integrated Territorial Investment (ITI). Version 3 – 28/01/2014

⁹ EC (2015) “Scenarios for Integrated Territorial Investments”. B-1049 Brussels

ASPECTOS	DETALLES
<p>PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA (Fuente: GNOO14 – Guidance on ITI – European Commission)</p>	<ul style="list-style-type: none"> La ITI debe ser lanzada por el Estado miembro y las regiones, y aunque no existe un procedimiento formal para la aprobación del uso del instrumento ITI por la Comisión, forma parte de la LÓGICA DE INTERVENCIÓN DE LOS POs presentados a la Comisión: <ul style="list-style-type: none"> El Acuerdo de Asociación (PA) debe incluir una indicación de si el Estado miembro plantea el uso del mecanismo ITI y, en su caso, el tipo de zonas de aplicación. Los Programas Operativos FEDER, FSE y FC deben reflejar la consideración (o no) del uso del instrumento ITI, las zonas en las que se utilizará, la estimación de recursos financieros aplicados, los procesos de gestión e implementación de la ITI. La PUESTA EN MARCHA una ITI es FLEXIBLE: puede ser seleccionada/negociada previamente entre el Estado y la región (e incluida después en el PA), o puede abrirse un proceso de selección competitivo. La puesta en marcha de una ITI no programada inicialmente, o un cambio considerable en el enfoque ITI previos, requiere una enmienda formal al PO por la Comisión.
<p>MONITORIZACIÓN Y SEGUIMIENTO (Fuente: GNOO14 – Guidance on ITI – European Commission)</p>	<ul style="list-style-type: none"> El seguimiento de la ITI debe permitir la IDENTIFICACIÓN DE OPERACIONES E INDICADORES por objetivo temático (FEDER, FSE, FC) o prioridad de la Unión (FEMP y FEADER) Para garantizar la valoración de la contribución diferencial de la ITI, es adecuado la consideración de INDICADORES ADICIONALES correspondientes al objetivo/reto particular de la ITI.
<p>DELEGACIÓN EN EL MARCO DE LOS PROGRAMAS DE COOPERACIÓN (Fuente: GNOO14 – Guidance on ITI – European Commission)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Una ITI puede ser implementada en el marco de un PROGRAMA DE COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZO combinando diferentes ejes de prioridad. La ITI debe demostrar el IMPACTO conjunto de AMBOS LADOS DE LA FRONTERA. En este caso, EL OI DEBE SER UNO CONJUNTO (órgano establecido bajo las leyes de uno de los países miembro y puesto en marcha por al menos las autoridades públicas de dos países diferentes).

Fuente: elaboración propia basado en la base de datos pública de Marcos Regulatorios de la Comisión Europea

Siguiendo con lo arriba expuesto, **el enfoque es multidimensional, dirigido a cubrir necesidades y retos territoriales específicos, que supera los límites administrativos “tradicionales”** tiene su valor en la capacidad de inducir a las **autoridades de los diferentes niveles** (y departamentos diferentes dentro de ellas) **a cooperar y coordinarse** para conseguir objetivos compartidos de forma integrada.

Al mismo tiempo, por una parte, las ITI ofrecen un alto valor en cuanto a la flexibilidad y la **posibilidad de diseñar estrategias específicas hechas a medida** y, sin embargo, este mismo activo supone un reto en la forma de **cómo los responsables de su implementación pueden llevarlo a cabo** dadas las propias limitaciones que el uso de Fondos europeos ya supone.

A este respecto se han señalado en la literatura sobre el tema posibles escenarios modelo (diferentes combinaciones), demostrando el gran alcance que la implementación de las ITI puede tener¹⁰. Así, a continuación se ofrece una tabla con una breve perspectiva de los escenarios propuestos a partir del documento “*Scenarios for ITIs*” (año 2015):

¹⁰ EC (2015) “*Scenarios for Integrated Territorial Investments*”. B-1049 Brussels

Escenarios modelo para la implementación de las ITI

ELEMENTOS	ESCENARIO MODELO 1	ESCENARIO MODELO 2	ESCENARIO MODELO 3	ESCENARIO MODELO 4
Alcance geográfico	Nivel metropolitano	Nivel sub-regional	Nivel de distrito	Red de ciudades (transfronterizas)
Estrategia de desarrollo	Selección competitiva de estrategia metropolitana y plan de implementación	Plan de implementación de las ITI basado en estrategia subregional	Plan de revitalización basado en la estrategia de la ciudad	Plan de implementación de las ITI basado en la estrategia AECT de ciudades gemelas
Alcance de fondos	FEDER FSE otros programas	FEDER FEADER FEMP	FEDER FSE	CTE FEDER
Estructuras de gestión	Secretaría Comité Directivo Grupo asesor	Autoridad regional Comité de Desarrollo Agencia de Desarrollo	Comité directivo Grupo de trabajo de distrito	Comité de Dirección conjunta Agrupaciones Europeas de Cooperación Transfronteriza (AECT)
Delegación de tareas	Delegación "selección de operaciones" mínima	No hay delegaciones más allá del nivel regional	Delegación a ciudad	Delegación de otras áreas a la AECT
Coordinación	Vinculación con inversiones de otras fuentes	Vinculación con LEADER	Vinculación con política de ciudad y LEADER	Sin vinculación más allá de los programas implicados
Implementación	Convocatorias de propuestas	Convocatorias de propuestas	Proyecto abierto y negociado	Convocatorias de propuestas
Monitorización y reporting	Preparado por Secretaría y discutido en el comité de monitorización	Preparado por Agencia de Desarrollo, Regional y discutido en sistema de control y gestión y el comité asesor nacional	Preparado por grupo de trabajo, discutido en comités de monitorización	Discusión anual entre AECT y JSC
Cuerpo de intermediación	La autoridad metropolitana es un cuerpo de intermediación	No hay cuerpo de intermediación	La ciudad es un cuerpo de intermediación	AECT es un cuerpo de intermediación

Source: EC (2015) "Scenarios for Integrated Territorial Investments". B-1049 Brussels

Las ITI son un nuevo mecanismo territorial introducido como una parte importante de la Política de Cohesión, respondiendo a la necesidad de la UE de afrontar *un nuevo enfoque más integrado para el desarrollo territorial*. A este respecto, **las ITI no son simplemente una nueva herramienta que ofrece la posibilidad de combinar inversiones de diferentes fuentes**, va más allá: las ITI implican, por encima de todo, un paquete integrado de acciones dirigidas a un territorio con especificidades muy marcadas – necesidades y retos **a medida**, combinación de **diferentes Fondos y ejes prioritarios** en una **única Estrategia** de desarrollo, **coordinación coherente** y fuerte entre cuerpos gubernamentales y otras partes a diferentes niveles.

4.2 Algunos datos de las ITI en Europa

En el marco del análisis actual, esta sección proporciona una descripción general de las estrategias ITI no SUD¹¹ (DUS en castellano) en términos de dimensiones geográficas y demográficas, fondos utilizados y objetivos temáticos tanto a nivel europeo como a España. La información mostrada se ha

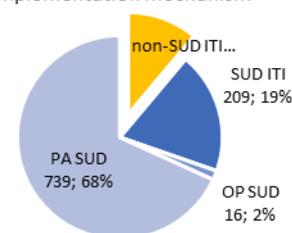
¹¹ Sustainable Urban Development – Desarrollo Urbano Sostenible

obtenido del ejercicio de análisis desarrollado desde el JRC en el marco de la plataforma “*Territorial and Urban Strategies Dashboard -STRAT-Board*” (<https://urban.jrc.ec.europa.eu/strat-board/#/where>)

4.2.1. *Perspectiva general*

Con respecto a las estrategias territoriales y urbanas por tipo de mecanismo de implementación, la mayoría de las estrategias aplica un eje prioritario bajo el SUD que representa el 68% de todas las estrategias, mientras que un número considerablemente menor, 19%, usa ITIs SUD y sólo un 11% ITI no SUD como implementación mecanismo, y el 2% restante de las estrategias aplica un solo OP en sus estrategias. Por lo tanto, el tipo de ITIs que en este caso van a central el análisis en el contexto de los ejercicios españoles es sólo una pequeña parte del total de estrategias territoriales.

Territorial and Urban Strategies by type of implementation mechanism



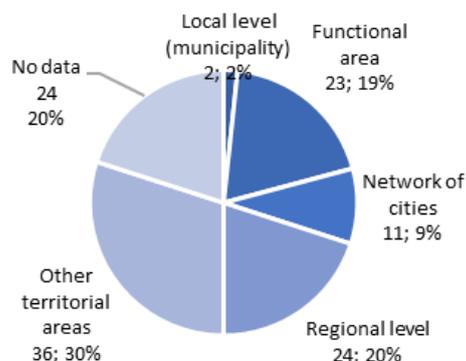
Source: Territorial and Urban Strategies Dashboard. European Commission

4.2.2. *Características generales de ITI no SUD en Europa y España*

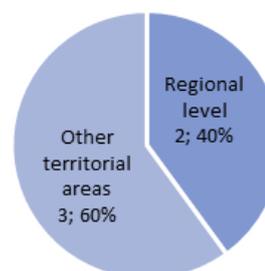
En términos de alcance territorial de aplicación de las ITI no SUD (el tipo de ITIs foco de este estudio), a nivel europeo la menor proporción de estrategias (2% del total) se implementa a nivel local (municipal), seguido por el 11% que se dirige a la red de ciudades, el 20% es a nivel regional, el 19% se centra en áreas funcionales y una mayoría del 30% cubre otras áreas territoriales sin especificar. En el caso de España, de acuerdo con los datos proporcionados, solo hay 5 estrategias ITI no SUD¹², 2 de ellas se implementan a nivel regional, y los 3 restantes se refieren a otras áreas territoriales.

ITI no SUD por alcance territorial de aplicación en Europa y España.

Non-SUD ITI by territorial scope of application



Non-SUD ITI in Spain by territorial scope of application

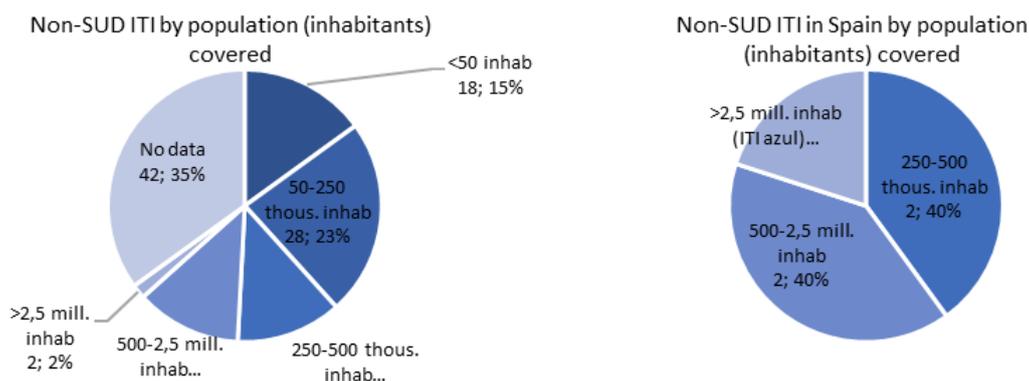


Source: Source: Territorial and Urban Strategies Dashboard. European Commission

¹² Se incluyen en estas 5 Cádiz, Mar Menor, Teruel, Castilla-La Mancha y la ITI Azul. No se incluye, muy probablemente porque a fecha de actualización de los datos no se encontraba aún lanzada, la ITI de Jaén

Con respecto a las dimensiones demográficas, la proporción de estrategias ITI no SUD por el tamaño de la población que cubren, las figura incluidas a continuación proporcionan una visión general por categorías de cobertura de la población:

ITI no SUD por población (personas) cubierta en Europa y España.



Source: Source: Territorial and Urban Strategies Dashboard. European Commission

A partir de los datos recopilados de STRAT-Board, en términos del conjunto de Europa la mayoría de las estrategias apuntan a pequeñas áreas demográficamente hablando: casi la mitad (el 51% de todas las ITI no SUD) cubren territorios con menos de 500 mil habitantes, mientras que el 13% cubre poblaciones de entre 500 mil y 2,5 millones de habitantes y solo el 2% (es decir, 2 estrategias) cubre territorios con más de 2,5 millones de habitantes. Sin embargo, el 35% restante de las estrategias no están especificadas.

En el caso de España se muestra una distribución algo distinta, con una tendencia hacia áreas demográficas con mayor peso poblacional: 2 estrategias en territorios con menos de 500 mil habitantes, 2 estrategias en zonas de entre 500 mil y 2,5 millones de habitantes y estrategia en un territorio con más de 2,5 millones de habitantes.

Desde la perspectiva de la aplicación de recursos de los Fondos EIE, a nivel europeo casi la mitad de las estrategias ITI no SUD asignan una cantidad inferior a los 25 millones de euros. Más concretamente, 14 de las ITI no SUD cuentan con menos de 5 millones de euros, el 9% una cantidad de entre 5-10 millones, el 13% entre 10-25 millones. Sólo un 27% de las Estrategias ITI no SUD cuentan con una cantidad de entre 25-100 millones de euros, y sólo el 10% de las cuentan con recursos de más de 100 millones.

En el caso de las ITIs no SUD en España, aunque solo se consideran 5, la situación es ligeramente diferente en cuanto a los recursos aplicados: se contabilizan 2 estrategias con recursos de entre 25-100 millones de euros y 3 estrategias cubren una cantidad de 100 millones de euros (incluido en este caso la ITI Azul que no es considerada en este análisis).

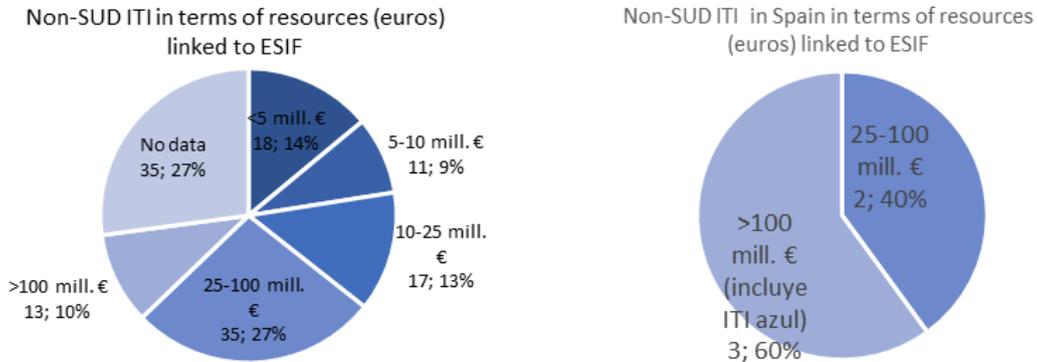
Características comparadas de las ITI (no SUD) en España y en Europa

En cuanto al alcance territorial, las ITIs españolas **cubren mayores zonas geográficas**, aunque bastante marcadas por fronteras administrativas (pocos territorios funcionales)

En cuanto al alcance demográfico, las ITIs españolas **cubren mayores cantidades de población**

En cuanto al montante de recursos, las ITIs españolas **cuentan con mayor dotación de recursos** proporcionalmente

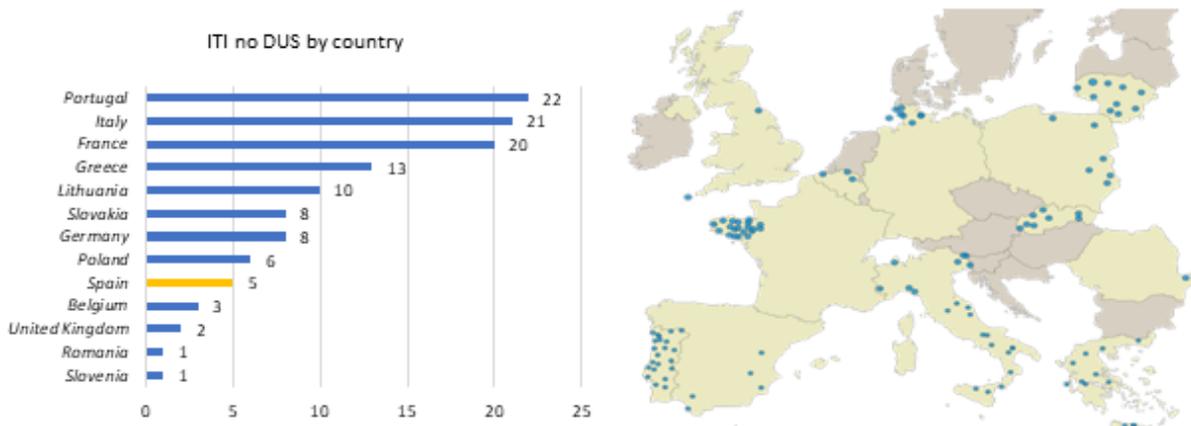
ITI no SUD en términos de recursos (euros) vinculados a los FEIE en Europa y España.



Source: Source: Territorial and Urban Strategies Dashboard. European Commission

Con respecto al uso del instrumento por países en Europa, se ve en la figura a continuación que el mayor número de ITI no SUD se ha registrado en Portugal, Italia y Francia, lo que representa 63 estrategias de un total de 120 registradas en STRAT-Board. En segundo lugar aparecen Grecia (13) y Lituania (10), y el resto de los países han implementado menos de 10 estrategias cada uno, incluida España con 5 estrategias en total.

Número de ITI por país en Europa: periodo 2014-2020



Source: Source: Territorial and Urban Strategies Dashboard. European Commission

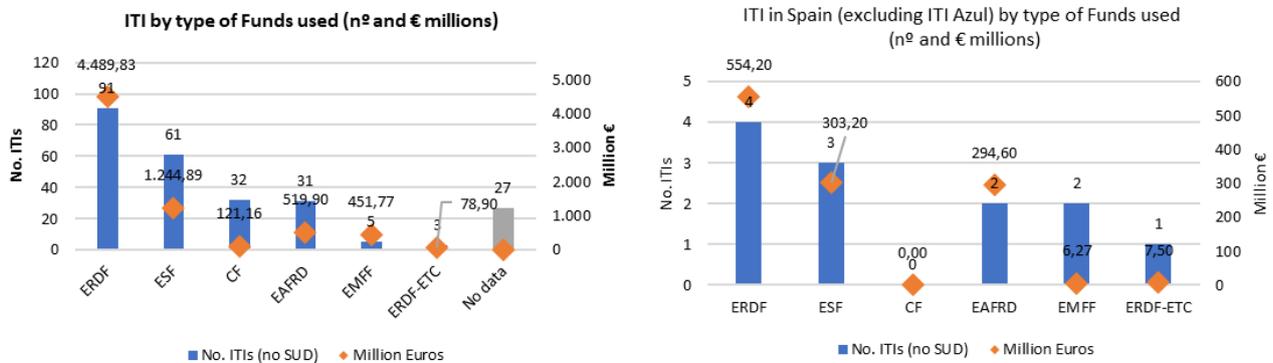
4.2.3. Perspectiva de las ITI por Empleo y Objetivos Temáticos: Europa y España

Hasta ahora, se ha ofrecido una descripción general de las dimensiones geográficas y demográficas de las ITI no SUD, y las siguientes cifras dan una imagen sobre la tipología de Fondos EIE utilizados y los objetivos temáticos donde se han concentrado los recursos destinados a las ITI.

En general, dada la lógica de las ITI basadas en la combinación de distintos ejes y/o Fondos, se observa cómo a nivel europeo, la mayor proporción de estrategias cuentan con financiación de FEDER, representando 91 de 120, es decir, el 75,8%, seguido por el FSE, que se utilizó en 61 estrategias (50,8%), FC que financia 32 estrategias (26,5%) y el FEADER que complementa la financiación de alguno de los Fondos anteriores en un total de 31 estrategias (25,8%). Otros fondos como FEMP y FEDER-CTE representan menos del 6% del total de estrategias.

Existe una tendencia similar en España, el mayor porcentaje lo presenta el FEDER (5 de 5 estrategias), seguido por el FSE (3 de 5) el FEADER y el FEMP (2 de 5).

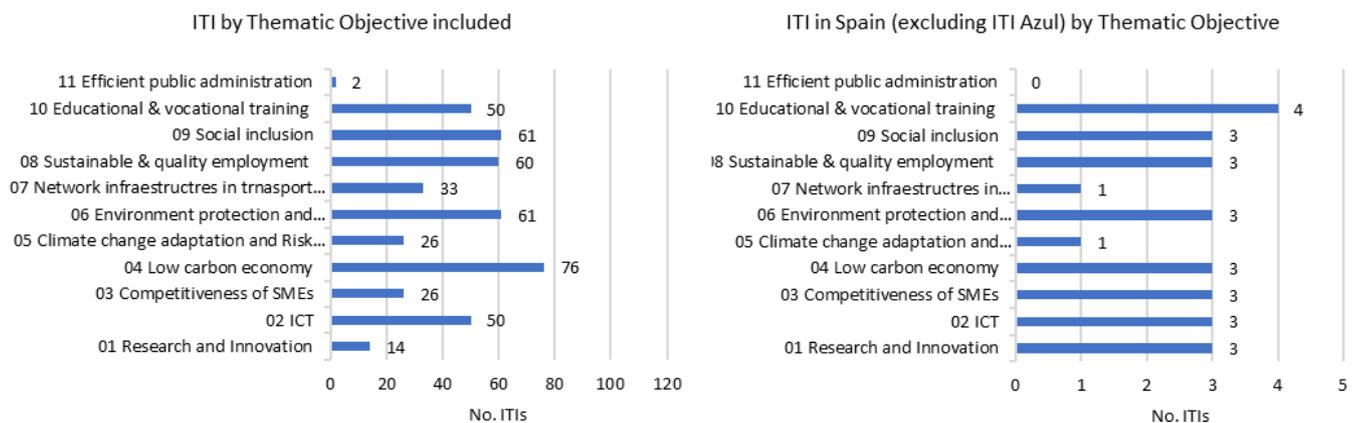
Número de ITI por fondos usados y objetivos temáticos



Source: Source: Territorial and Urban Strategies Dashboard. European Commission

En términos de objetivos temáticos incluidos en las ITI no SUD en Europa, existe una heterogeneidad importante. Sin embargo, una tendencia general a nivel europeo es que los OT más recurridos son el 2, 4, 6, 8, 9 y 10. En el caso de España, de manera general (aunque se trata sólo de 5 estrategias), el uso de la práctica totalidad de los OTs es reseñable, Esto apunta a Estrategias amplias que buscan integrar diferentes categorías (enfoque integral de las Estrategias).

Número de ITI por fondos usados y objetivos temáticos en España



Source: Source: Territorial and Urban Strategies Dashboard. European Commission

En el caso español, comparada con la casuística encontrada en Europa, las ITIs han contado con **una mayor variedad de Fondos diferentes** (un mayor uso, por ejemplo, del FEADER) y han sido **más multiobjetivo**

“se ha buscado dotar de un enfoque realmente integral a través de una notable heterogeneidad de objetivos temáticos y Fondos, llegando a un testeo más arriesgado, pero también más ambicioso del instrumento ITI”

4.3 El instrumento ITI para el nuevo periodo 2021-2027

Con respecto al nuevo período de programación ITI 2021-2027, en este punto, no se observan modificaciones considerables en comparación con el período actual, sin embargo, hay algunos cambios y recomendaciones que deben considerarse. En los nuevos RDC (en su versión de propuesta) el concepto ITI se incluye en el artículo 24 y, hasta el momento, en el artículo 8-9 del Reglamento FEDER (en su versión de propuesta) de la siguiente manera:

Marco regulatorio ITI 2021-2027 (propuesta)

Reglamento	Artículo
Primary regulation	
Reglamento de Disposiciones Comunes (No 2018/375)	Artículo 24 - Inversión territorial integrada Disposiciones vinculadas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Artículo 8 - Contenido del Acuerdo de Asociación
Reglamento FEDER (No 2018/372)	Artículo 7 - Indicadores Artículo 9 - Desarrollo territorial integrado
Reglamento FSE	Pendiente
Reglamento ETC	Pendiente

Fuente: elaboración propia basada en el "Manual de simplificación. 80 medidas de simplificación en la política de cohesión 2021-2027 "

De acuerdo con el Artículo 23-24 (CPR), el instrumento ITI se ha mantenido para, de la misma forma que en el periodo actual, combinar fondos y/o ejes diferentes que respondan a una Estrategia integrada respondiendo a problemáticas diferenciales del territorio en cuestión. El artículo mencionado define los siguientes elementos¹³:

1. Las estrategias territoriales ejecutadas, contendrán los **elementos** siguientes:
 - **zona geográfica** cubierta por la estrategia;
 - análisis de las **necesidades** de desarrollo y del **potencial** de la zona;
 - descripción de un **enfoque integrado** para abordar las necesidades y el potencial existente;
 - descripción de la **participación de los socios** en la preparación y la ejecución de la estrategia.
 - También pueden contener una **lista de las operaciones** que recibirán ayuda.
2. pertinentes, ya sean urbanos, locales o de otra índole.

¹³ EC (2018) Regulation of the European Parliament and of the Council. 2018/0196 (COD).

3. *Cuando la lista de operaciones que vayan a recibir ayuda no se haya incluido en la estrategia territorial, las autoridades u organismos territoriales pertinentes, ya sean urbanos, locales o de otra índole, seleccionarán las operaciones o participarán en su selección.*
4. *Las operaciones seleccionadas se atenderán a la estrategia territorial.*
5. *Cuando una autoridad u organismo territorial, ya sea urbano, local o de otra índole, realice tareas distintas de la selección de operaciones y que sean responsabilidad de la autoridad de gestión, dicha autoridad de gestión deberá identificar a la autoridad u organismo de que se trate como organismo intermedio.*
6. *Se podrá prestar **apoyo para la preparación y el diseño de estrategias territoriales.***

Al mismo tiempo, los siguientes elementos se definen como prioritarios para el nuevo período de programación¹⁴:

1. **Enfoque de área funcional**, que implica fuertes recomendaciones para abordar los desafíos pendientes de cualquier funcional hacia la provisión de una acción más coordinada entre territorios, vínculos más fuertes entre áreas urbanas y rurales, y una mayor cooperación a nivel transfronterizo o transnacional.
2. Las intervenciones de ITI deben basarse en estrategias e integrar los **organismos territoriales o locales** relevantes en la selección de la operación. Además, las autoridades de gestión involucradas **deben garantizar que el sistema electrónico** del programa o programas permita identificar las operaciones, el rendimiento y los resultados que contribuyen a la ITI.

Del mismo modo, los siguientes elementos obligatorios deben ser considerados por los territorios al programar e implementar sus estrategias:

1. **Enfoque estratégico multisectorial** a la escala pertinente, es decir, un enfoque basado en estrategias territoriales integradas y multisectoriales destinadas a proporcionar una solución coordinada a los problemas, necesidades y áreas potenciales territoriales interrelacionados e intersectoriales identificados, teniendo en cuenta los aspectos económicos, sociales y ambientales. de desarrollo sostenible ((nuevos RDC Art. 22 y 23 (1))
2. **El enfoque de gobernanza multinivel** implica una intervención coordinada y alineada entre los diferentes niveles de gobernanza de un territorio considerado, y en este contexto se debe prestar especial atención a su participación en la selección de proyectos de acuerdo con las necesidades específicas del territorio identificadas y desafío (nuevo RDC Artículo 23 (2) y (3))
3. **El enfoque de múltiples partes** interesadas, se refiere a la participación de una amplia gama de actores, incluidos el sector empresarial y las entidades asociadas desde la planificación, el proceso de toma de decisiones y la implementación de ITI (nuevo RDC Artículo 23 (1) (d)).

¹⁴ EC (2018) "Policy Objective 5 - Europe Closer to Citizens and Tools for Integrated Territorial Development". Policy Paper. Ref. Ares (2018) 4913740 - 25/09/2018

5/ ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS ITIs

Este capítulo incluye un análisis descriptivo de cada una de las ITIs consideradas, en torno a tres bloques de contenidos estructurados de la siguiente forma:

- En primer lugar, una **descripción general** de la Estrategia subyacente a la ITI en cada territorio, considerando su estructura de contenidos (cobertura geográfica, diagnóstico, núcleo estratégico¹⁵, enfoque integrado de la estrategia).
- En segundo lugar, una descripción del **enfoque integral de fondos y la implementación** de la ITI en cada territorio, reflejando la asignación de recursos (europeos y propios) por objetivo temático de la Política de Cohesión y Fondo, así como los procedimientos de selección y ejecución de actuaciones.
- En tercer lugar, una descripción del **modelo de gobernanza, de gestión y de seguimiento** de la ITI, reflejando los órganos y sus relaciones, ámbitos de medición, la monitorización y los procedimientos para la mejora y transparencia en la implementación.

Es necesario considerar que, a pesar del esfuerzo de homogeneización para hacer posible la comparación, dado el distinto nivel de desarrollo en cada caso, la casuística de la experiencia según zona, y la información facilitada desde las autoridades¹⁶, el alcance del análisis descriptivo en cada ITI es heterogéneo si bien esto se hace más palpable en el apartado 6.

5.1 ITI DE CASTILLA-LA MANCHA

5.1.1. Descripción general de la Estrategia ITI de CLM

La ITI de Castilla-La Mancha (CLM) se remonta a abril de 2016 cuando el Consejo de Gobierno de la Región acordó la definición de cinco áreas geográficas con necesidades específicas de desarrollo, así como el inicio de los trámites para la implementación de ITI en ellas, con el objetivo de fomentar nuevas actividades en zonas deprimidas por problemas de despoblamiento y declive socioeconómico.

Como resultado aparecen dos referencias clave: por un lado, la memoria “*Estrategia para el desarrollo de zonas con despoblamiento y declive socioeconómico de Castilla-La Mancha*”, que es el documento base de la ITI. Por otro lado, el *Decreto 31/2017, de 25 de abril*, establece el

¹⁵ Núcleo estratégico se refiere, en el contexto de este estudio, a la estructura mas o menos ordenada de misión/visión objetivos estratégicos, objetivos específicos y ejes de actuaciones de la estrategia que mostraría la lógica de intervención segunda a la misma.

¹⁶ Así, por ejemplo, en el caso de Cádiz y Castilla-La Mancha la disponibilidad documental ha sido elevada desde un principio, a lo que se ha añadida los informes y datos no de acceso público facilitados para el estudio, además del apoyo prepatado en el contacto con agentes del territorio para la organización de entrevistas. En el caso de Teruel, la información y la posibilidad para ahondar en el trabajo se ha visto limitada por el limitado recorrido que en la práctica ha tenido la ITI. En el caso de Murcia, la información disponible se ha limitado a la accesible desde la web, dadas las dificultades para establecer un contacto directo con los responsables y los agentes en el territorio. En el casod e Jaén, la ITI como tal tiene sus comienzos prácticos durante la propia ejecución del estudio, por lo que la información disponible es la facilitada por las autoridades responsables.

procedimiento de gobernanza de la ITI para el período de programación 2014-2020. Es por ello que tanto en la tabla resumen a continuación, como los contenidos de los puntos siguientes se tomará como referencia ambos documentos.

Cuadro síntesis de los contenidos de la ITI de Castilla-La Mancha

TITULO	Memoria de la ITI: “Puesta en marcha de una Inversión Territorial Integrada (ITI) para Castilla-La Mancha” Decreto 31/2017, de 25 de abril, de gobernanza de la ITI de Castilla-La Mancha 2014-2020 Su modificación por Decreto 49/2017, de 9 de agosto	FECHA	Abril 2016 Abril 2017
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Varias zonas a lo largo de las 5 provincias de Castilla-La Mancha: <ul style="list-style-type: none"> - En la provincia de Toledo: Comarca de Talavera y Comarca de la Campana de Oropesa. - En la provincia de Ciudad Real: Comarca de Almadén y Comarca de Campo de Montiel. - En la provincia de Albacete: Comarca de Sierra de Alcaraz y Campo de Montiel y Sierra de Segura. - La provincia de Cuenca, con actuación preferente en núcleos de menos de 2.000 habitantes. - La provincia de Guadalajara, salvo el área de influencia del Corredor del Henares. 		
AUTORIDAD(ES)	Vicepresidencia de la Junta de Castilla-La Mancha		
PÁGINA PROPIA	SI	WEB	https://iti.castillalamancha.es/
ESTRUCTURA			
	¿RECOGIDO?	CONTENIDO DE LA ITI DE CASTILLA-LA MANCHA	
Diagnóstico	SI	<ul style="list-style-type: none"> - Memoria ITI – Capítulo 1 Contexto geográfico de intervención (páginas 10 a 22) - Memoria ITI – Capítulo 2 Diagnóstico y DAFO del contexto demográfico (Páginas 23 60) 	
DAFO	SI	<ul style="list-style-type: none"> - Memoria ITI – Capítulo 2 Diagnóstico y DAFO del contexto demográfico (Páginas 61a 72) 	
Núcleo estratégico	SI	<ul style="list-style-type: none"> - Memoria ITI – Capítulo 3 Determinación de los retos, líneas estratégicas y acciones de la ITI (Páginas 73 a 113) 	
Listado de operaciones	SI	<ul style="list-style-type: none"> - Memoria ITI – Capítulo 3 Determinación de los retos, líneas estratégicas y acciones de la ITI (Páginas 73 a 113) - Memoria ITI - Capítulo 4 financiación de los Programas 2014-2020 para la ITI (Páginas 114-156) 	
Gobernanza	SI	<ul style="list-style-type: none"> - Memoria ITI – Capítulo 5 gobernanza propuesta de la ITI (Páginas 157 a 163) - Decreto 31/2017, de 25 de abril (artículo1 a 3) 	
Seguimiento y evaluación	PARCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Memoria ITI – Capítulo 6 modelo de seguimiento, control e información (Páginas 164 a 170) – No disponible - Decreto 31/2017, de 25 de abril (artículo 5) 	

Fuente: elaboración propia

En cuanto al **diagnóstico territorial**, se incluye una introducción sobre lo que supone una ITI y cómo se ha desarrollado el proceso participativo de diagnóstico (páginas 4 a 7), una delimitación y caracterización de las zonas de actuación (páginas 12 a 20) y un repaso por los principales indicadores y ámbitos socioeconómico y territoriales de las zonas ITI (páginas 25 a 59). En concreto, el diagnóstico ha seguido una estructura centrada en el análisis de estadísticas e indicadores en los ámbitos de los Objetivos Temáticos (OT) de los POs en Castilla-La Mancha: OT1) Investigación, desarrollo tecnológico e innovación; OT2) TICs; OT3) competitividad de las pymes y sector agrícola; OT4) economía baja en carbono; OT6) medioambiente; OT8) empleo y mercado laboral; OT9) inclusión social y pobreza; OT10) educación y formación.

La exhaustividad del diagnóstico queda reflejada de hecho en la territorialización del análisis de indicadores que se incorpora, para cada una de las zonas ITI en el anexo al documento de la memoria de la ITI de Castilla-La Mancha (páginas 180 a 377).

Por su parte, en cuanto a la delimitación geográfica de la ITI, la Estrategia toma como referencia el acuerdo de Consejo de Gobierno del 26 de abril de 2016, correspondiéndose con un total de 616 municipios del total regional (919) repartidos en la siguiente manera:

- En la provincia de Toledo: Comarca de Talavera y Comarca de la Campana de Oropesa (64 municipios, un 29% del total de la provincia)
- En la provincia de Ciudad Real: Comarca de Almadén y Comarca de Campo de Montiel (26 municipios, un 25% del total de la provincia)
- En la provincia de Albacete: Comarca de Sierra de Alcaraz y Campo de Montiel y Sierra de Segura (37 municipios, un 43% del total de la provincia)
- La provincia de Cuenca, con actuación preferente en núcleos de menos de 2.000 habitantes (222 municipios, un 93% del total)
- La provincia de Guadalajara, salvo el área de influencia del Corredor del Henares (267 municipios, un 91% del total).

Para la delimitación de estas zonas se ha considerado el elevado índice de ruralidad, las altas tasas de desempleo y declive socioeconómico, sumado a la ubicación de las mismas en las zonas periféricas de la Región y que coinciden en su mayoría desde el punto de vista geográfico con las zonas más abruptas y montañosas, y por lo tanto de más difícil acceso. El valor añadido que presupone el uso de la ITI en estas zonas es el de generar **una intervención más eficaz y eficiente para frenar el despoblamiento, conseguir el relevo generacional, dar continuidad a los pueblos, modificar el modelo socio-económico y ofrecer alternativas a la población** para compensar los fuertes desequilibrios territoriales y sociales existentes: los 616 municipios objeto de la ITI suponen el 66% del total en Castilla-La Mancha, pero solo 17% en términos de población (341.714 habitantes)¹⁷.

Este diagnóstico se sintetiza en un análisis DAFO al final del capítulo (páginas 61 a 71), agrupando los diferentes elementos por OTs de los POs con aplicación en Castilla-La Mancha. Además, territorializado por cada una de las 5 zonas ITI de forma similar a lo desarrollado en el diagnóstico.

En cuanto al **núcleo estratégico**, este aparece reflejado en el capítulo sobre la determinación de los retos, líneas estratégicas y acciones (páginas 75 a 112). Surge como continuación directa de los retos del DAFO y, para responder a estos, se definen 9 líneas estratégicas, con 34 objetivos operativos y 114 acciones prioritarias.

El objetivo general de la ITI de Castilla-La Mancha es “*la recuperación sociodemográfica de las zonas ITI, por medio de tres vectores de desarrollo: digitalización del territorio, fomento de la actividad económica y aprovechamiento sostenible de los recursos disponibles*”¹⁸. La Estrategia ITI

¹⁷ Memoria ITI “Puesta en marcha de una Inversión Territorial Integrada (ITI) para Castilla-La Mancha”. Abril de 2016. Según dato del padrón municipal del INE para 2015.

¹⁸ Capítulo 3 Estrategia ITI -Determinación de los retos, líneas estratégicas y acciones. Página 79

refleja una lógica de intervención en la trazabilidad entre los retos del diagnóstico, el objetivo general y las líneas estratégicas, objetivos operativos y acciones prioritarias (Capítulo 3 Modelo y Secuencia).

Cuadro síntesis de la ITI de Castilla-La Mancha

OBJETIVO GENERAL	
<i>El Objetivo general de la Estrategia es la recuperación sociodemográfica de las zonas ITI, por medio de tres vectores de desarrollo: digitalización del territorio, fomento de la actividad económica y aprovechamiento sostenible de los recursos disponibles.</i>	
LINEAS ESTRATEGICAS	
INNOVACIÓN (transversal)	L1. Incrementar el acceso a las nuevas tecnologías
TEJIDO ECONÓMICO	L2. Modernización y diversificación del sector agrario L3. Desarrollo turístico y puesta en valor de los recursos turísticos endógenos L4. Competitividad empresarial y diversificación económica
RECURSOS AMBIENTALES	L5. Convergencia a una economía sostenible L6. Cuidado del medio ambiente como activo de desarrollo
ENTORNO HUMANO	L7. Nuevas oportunidades de empleo y promoción sociolaboral L8. Mejora de las condiciones de vida de la población local L9. La formación como instrumento de desarrollo y regeneración socioeconómica

Fuente: elaboración propia según la ITI de Castilla-la Mancha

5.1.2 Integración de Fondos e implementación de la ITI de CLM

La estrategia ITI parte de los **Objetivos Temáticos vinculados a los POs** que tienen aplicación en Castilla-La Mancha para el periodo de programación 2014-2020, considerando 8 de 11: OT1- Investigación e innovación; OT2- Tecnologías de la Información y Comunicación; OT3- Competitividad de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs); OT4- Cambio a una economía de bajo carbono; OT6- Protección del medio ambiente y eficiencia de recursos; OT8- Empleo y apoyo a la movilidad laboral; OT9- Inclusión social y reducción de la pobreza y OT10- Mejora de la capacidad institucional y eficiencia de la administración pública.

A partir de estos 8 OTs se definen **9 líneas estratégicas con 34 objetivos operativos y 114 acciones prioritarias** ITI que cuentan con un enfoque integrado y combinan financiación de tres fondos de inversión europeos: **FEDER, FSE y FEADER**.

La vinculación entre el listado de operaciones considerado (acciones prioritarias) y los Fondos (FEDER, FSE y FEADER), se incluye en el capítulo 4 “nivel de financiación, fondos participantes, programas operativos y ejes prioritarios” (páginas 116 a 155). Así como en el capítulo de estrategia de la ITI (en su caso entre las páginas 82 y 105) fue se concreta, además, con proyectos tipo identificados durante el proceso participativo (páginas 106 a 111). Además, se incluye dentro de este capítulo también el sistema de gestión financiera de las operaciones por procedimientos de gestión directa o indirecta (páginas 124 a 129).

Así en cuanto a los **recursos/ financiación**, el capítulo 4 mencionado es el que, además de explicar el encaje de las acciones de la Estrategia con los Fondos EIE de aplicación en Castilla-La Mancha (FEDER, FSE y FEADER), incluye los recursos estimados para el conjunto del periodo: la asignación

económica indicativa para las zonas ITI es de 490,6 millones de € (294,6 de FEADER, 147,7 de FEDER y 48,3 de FSE).

Financial forecasts of the ITI of Castilla-La Mancha by OP and Thematic Objective (Thousand €)

Thematic Objective	ERDF (regional)		ESF (regional)		ARDF (regional)		TOTAL (regional)	
	EU	Total Exp.	EU	Total Exp.	EU	Total Exp.	EU	Total Exp.
TO1	10.625,95	13.282,43	0,00	0,00	0,00	0,00	10.625,95	13.282,43
TO2	22.158,83	27.698,54	0,00	0,00	0,00	0,00	22.158,83	27.698,54
TO3	42.874,45	53.593,06	0,00	0,00	0,00	0,00	42.874,45	53.593,06
TO4	9.567,00	11.958,75	0,00	0,00	0,00	0,00	9.567,00	11.958,75
TO5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TO6	60.403,78	75.504,72	0,00	0,00	0,00	0,00	60.403,78	75.504,72
TO7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TO8	0,00	0,00	28.409,20	35.511,50	0,00	0,00	28.409,20	35.511,50
TO9	0,00	0,00	11.967,46	14.959,32	0,00	0,00	11.967,46	14.959,32
TO10	2.071,71	2.589,64	7.958,79	9.948,49	0,00	0,00	10.030,50	12.538,13
TO11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TO13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Other	0,00	0,00	0,00	0,00	294.572,64	392.763,52	294.572,64	392.763,52
TOTAL	147.701,71*	184.627,14*	48.335,45	60.419,32	294.572,64	392.763,52	490.609,80	637.809,97

Fuente: "ITI CASTILLA-LA MANCHA 2014- 2020",

Estas cifras corresponden a la asignación estimativa inicial de la iti. Una actualización posterior (17-18) aumentó los fondos del FEDER con una reasignación hasta alcanzar los 164,89 millones de euros para la ayuda europea y un gasto total de 206,11 millones de euros.

<https://www.castillalamancha.es/gobierno/vicepresidencia/estructura/dgvcyp/actuaciones/inversi%C3%B3n-territorial-integrada-iti-castilla-la-mancha-2014-2020>

https://www.castillalamancha.es/sites/default/files/documentos/pdf/20170620/iti_cim_4_financiacion.pdf

En lo referido a los procedimientos de gestión y ejecución de las actuaciones, estos se establecen el Decreto 31/2017, de 25 de abril, *así como en su modificación por Decreto 49/2017, de 9 de agosto*, no desarrollándose en mayor medida en la documentación disponible de la Estrategia ITI. Los principales elementos observados son los siguientes:

- Se acota el **ámbito de actuación** de los proyectos a ejecutar: *“acceso a nuevas tecnologías; modernización y diversificación del sector agrario; desarrollo turístico y puesta en valor de recursos turísticos endógenos; competitividad empresarial y diversificación económica; convergencia a una economía sostenible; cuidado del medio ambiente como activo de desarrollo; nuevas oportunidades de empleo; promoción de la inclusión social y lucha contra la pobreza para la mejora de vida de las condiciones de la población local; o formación como instrumento de desarrollo y regeneración socioeconómica”*.
- La vicepresidencia tiene la capacidad para modificar los ámbitos de actuación.
- Los **responsables** de cada actuación son las Consejerías y Organismos Autónomos competentes.
- La **implementación** de las actuaciones ITI deberá cumplir con el artículo 4.8 del Reglamento nº 1303/2013 del Parlamento y el Consejo Europeo de 17/12/2013.
- Si hubiera **modificaciones** en el PO FEDER o FSE se debería realizar una estimación del impacto en la ITI tanto a nivel estratégico como financiero.

Por otro lado, las actuaciones tienen dos sistemas de gestión financiera:

- **Gestión directa** a través de mecanismos propios de la entidad beneficiaria final.
- **Gestión indirecta** vía órdenes y convocatorias públicas de subvención, convenios de colaboración, licitación pública e instrumentos financieros reembolsables.

Así, los Subcomités Territoriales de Participación (uno por provincia) se definen con la misión de servir de como órganos de participación e interlocución con los territorios ITI en las actuaciones a desarrollar, canalizando las propuestas de proyectos que pueden integrarse en las acciones de la Estrategia (de forma similar a los ejemplos de los proyectos piloto que ya se incluyen en el documento estratégico). Además, la composición de estos Subcomités prevé la participación de las Administraciones Locales, así como de los interlocutores sociales y económicos en cada subzona (sindicatos, empresarios, universidad, grupos de acción local y tercer sector).

5.1.3 Modelo de gobernanza, gestión y seguimiento de la ITI de CLM

El sistema de gobernanza se presenta en el capítulo 5 “*Modelo de gobernanza de la ITI*” (páginas 159 a 162) en el se detalla el marco institucional entendido como el conjunto de órganos que lo componen y las competencias que cada uno guarda en el despliegue de la ITI. En cualquier caso, en el Decreto 31/2017, de 25 de abril donde se incluye el detalle completo de la composición y funcionamiento de la gobernanza, compuesto por:

- **Organismo de Coordinación:** es la Dirección General de Coordinación y Planificación (Vicepresidencia) encargada de coordinar y tiene la responsabilidad última de la implementación de la ITI. Entre sus funciones se encuentran: asesorar a las autoridades de gestión y organismos intermedios; promover la participación activa entre los socios territoriales; recopilar información de las entidades gestoras, beneficiarios y entes de la zona ITI sobre el grado de ejecución de la estrategia de la ITI; informar periódicamente de los avances en la implementación de la ITI; y ejecutar los fondos de Asistencia Técnica.
- **Comité de Planificación, Inversión y Seguimiento:** tiene entre sus cometidos la aprobación de los proyectos y actuaciones que se propongan realizar, su seguimiento y la emisión de informes, así como la propuesta, en su caso, de medidas de desarrollo de la ITI. Este compuesto por la Vicepresidencia de la Junta, así como otras Consejerías de la Junta para las que se hayan identificado líneas de financiación vinculadas a la Estrategia ITI.
- **Subcomités Territoriales:** uno por cada una de las subzonas ITI designadas (5 en total). Su objetivo es dotar de capacidad de interlocución, información y dinamización a cada uno de los agentes sociales, económicos y administrativos en las subzonas ITI para desarrollar y canalizar las propuestas a incluir en la ITI.

El proceso participativo ha jugado un papel muy importante en la construcción del núcleo estratégico de la ITI, y especialmente en lo relativo a la concreción de las acciones: para la definición de las acciones y proyectos piloto se han tenido en cuenta las aportaciones recabadas en diferentes reuniones, así como un cuestionario on-line llevados a cabo en la primera fase de definición de la Estrategia.

En cuanto, al **seguimiento y la evaluación**, aunque el documento de la Estrategia ITI cuenta con un apartado 6 *Modelo de seguimiento, control e información de la ITI*, no se ha podido localizar este documento entre el resto de la información disponible de la web de la ITI (<https://iti.castillalamancha.es/>). Por el contrario, si se encuentra información sobre el seguimiento de la Estrategia ITI en el Decreto 31/2017, de 25 de abril, (en redacción dada por Decreto 265/2019, de 26 de noviembre) en el artículo 5 “seguimiento la estrategia ITI”, donde se especifica por normativa el proceso por el cual se desarrollará el seguimiento, la estructura de informe y su alcance, sería el siguiente:

- Durante el primer trimestre cada Organismo Intermedio o Autoridad de Gestión de cada programa comunica al Comité de Planificación, Coordinación y Seguimiento de la ITI el criterio de vinculación de operaciones de cada programa con las acciones ITI.

Cada año, durante el primer semestre, el Comité de Planificación, Coordinación y Seguimiento elaborará un análisis con información de la incidencia de las respectivas líneas de financiación en la zona ITI de Castilla-La Mancha correspondientes al año anterior”.

Representación de la estructura de gobernanza ITI de Castilla-La Mancha



Fuente: elaboración propia a partir de los contenidos del Informe ITI (capítulo 5 "Modelo de gobernanza de la ITI") y el Decreto 31/2017, de 25 de abril

6/ VALORACIÓN CRÍTICA

6.1 ITI DE CASTILLA-LA MANCHA

6.2.1. Valoración del contexto, la justificación y la preparación de la ITI de CLM

Los inicios de la ITI en Castilla-La Mancha tienen su origen formalmente en abril del año 2016¹⁹, momento en el cual el Consejo de Gobierno de la Comunidad define 5 áreas con necesidades específicas de desarrollo para la implementación de la ITI. Desde entonces se inicia un proceso de definición de la Estrategia de la ITI que culmina en abril de 2017 con el Decreto que establece formalmente el sistema de gobernanza para la implementación y el seguimiento de la ITI.

Considerando la flexibilidad que ha existido para la puesta en marcha del instrumento, el caso de Castilla-La Mancha puede considerarse como una referencia interesante ya que **refleja un proceso de definición, implementación y de seguimiento bastante robusto** en el marco del piloto que ha supuesto la adopción de la ITI en este periodo 2014-2020.

La preparación de la ITI, liderada por la Junta al más alto nivel²⁰, ha llevado a **definición de una Estrategia con un elevado nivel de detalle, factibilidad y vinculación diferencial al territorio** tanto en lo que se refiere al diagnóstico y a la identificación de retos (plasmado en un DAFO) como a la identificación de actuaciones/operaciones y el modelo de gobernanza a seguir. Esto ha sido posible gracias a:

- ✓ **El trabajo conjunto entre las unidades responsables de los 3 Fondos** implicados (FEDER, FSE y FEADER): el compromiso político, además la sintonía entre los responsables y técnicos de los Fondos ha hecho posible la definición de una Estrategia integradora donde, por ejemplo, el enfoque territorial²¹ se ha beneficiado del conocimiento del medio rural a través del FEADER.
- ✓ Un **proceso participativo “bottom-up”** donde se nutrió el ejercicio de diagnóstico con entrevistas y reuniones, se realizó un cuestionario para identificar las actuaciones a realizar, y finalmente se contrastó y validó la Estrategia a través de una segunda ronda de reuniones.

Como resultado de este proceso, la Estrategia cuenta con un **objetivo claro de “atajar los problemas de despoblamiento y declive socioeconómico”** que afectan de manera diferencial a las zonas designadas como ITI y cuya **justificación** queda clara al resultar del diagnóstico que **sus causas subyacentes** (nivel de ruralidad, tasas de desempleo, declive socioeconómico estructural, y su

¹⁹ La ITI de Castilla-La Mancha es una de las 6 Inversiones Territoriales Integradas que se recogen en el Acuerdo de Asociación de España 2014-2020. Una descripción de esta y el resto de ITIs en este estudio (incluida la ITI Azul no analizada) se muestra en las páginas 341 y 342 del Acuerdo de Asociación en su versión de mayo de 2019.

²⁰ Este es un aspecto crítico ya que la ITI ha contado, durante todo el proceso, con un compromiso político importante desde Presidencia y Vicepresidencia, asegurando una alineación de las diferentes Consejerías con la Estrategia, y los OI de los Fondos EIE en Castilla-La Mancha.

²¹ Como muestra, el diagnóstico se ha territorializado, incluido el DAFO, que se ha detallado para cada una de las 5 zonas ITI a través del anexo al documento estratégico, con una extensión de 206 páginas entre los 5 territorios ITI. Según el equipo de seguimiento de la ITI esto, en gran medida, ha sido facilitada por la experiencia aportada desde el OI del FEADER de las zonas territoriales designadas para la ITI, mayoritariamente rurales.

localización periféricas)²² **históricamente han demostrado que no pueden ser abordadas con actuaciones generalistas** para el conjunto de la Comunidad.

Por otro lado, la robustez del proceso seguido se refleja no sólo en el diagnóstico, sino en el **ejercicio de trazabilidad presente entre los retos** surgidos del DAFO, las **líneas de actuación** que se derivan de ellos (9 en total), los **objetivos específicos** de cada una (34 en total) y las **acciones concretas** (114 en total). Este esquema permite tener una visión de cómo las diferentes acciones propuestas hasta el final del periodo van encaminadas a la consecución del objetivo general. Este ejercicio viene además complementando por la **vinculación, a nivel de cada una de las 114 acciones, de los recursos EIE** dispuestos para ello (tanto de FEDER, FSE y FEADER).

Se trata, en definitiva, de un ejercicio de **preparación de la Estrategia ITI** que permite no sólo mostrar el **nivel de realismo de la foto diferencial de cada zona ITI**, sino también el de la **factibilidad en la vinculación de objetivos y acciones** a cada una, lo que a su vez supone una **hoja de ruta útil para el despliegue** de los fondos por cada Consejería/OI responsable de ello. A ello en gran medida contribuyo el **enfoque bottom-up seguido durante la preparación** de la Estrategia que, si bien fue elaborada internamente por la Junta, se nutrió de la recopilación de información aportada por los agentes²³ (reuniones y cuestionarios online), así como de un contraste y validación una vez redactada (reuniones).

Uno de los **aspectos menos desarrollados** en la Estrategia es el del **seguimiento y la evaluación**, del que no se incluye (al menos públicamente) una metodología específica ni un cuadro de mando con indicadores tradicionales (seguimiento de Fondos EIE) o específicos al diagnóstico, haciéndose referencia simplemente en el modelo de la gobernanza sobre las competencias de sus órganos para el seguimiento de actuaciones. Esto puede explicarse, en gran medida, por el enfoque tradicional (y no adicional) del seguimiento que cada PO vinculado a las actuaciones ITI ya requiere en el marco de la regulación europea (esto es, un seguimiento vinculado a lo ya requerido por cada PO sin añadir “capas” de evaluación).

Del análisis realizado sobre el terreno y de la documentación disponible, el gráfico de la siguiente página muestra una síntesis de la valoración cualitativa para cada uno de los aspectos vinculados a la estructura de contenidos de la ITI²⁴. En concreto:

- ✓ Los elementos más desarrollados de la Estrategia son el **diagnóstico** y el derivado análisis **DAFO**, del que surgen los retos diferenciales detallados para cada subzona ITI en la región.
- ✓ El **proceso participativo** por el que se recabó información y posteriormente se contrastó y validó la Estrategia a través de reuniones, cuestionarios online y mesas de trabajo que implicaron a diferentes agentes de las zonas ITI.

²² Estos 4 aspectos resumidos son compartidos por los 607 municipios en las zonas ITI de CLM, que a pesar de contabilizar el 66% de los municipios solo suponen un 17% de la población regional, y además en progresivo retroceso.

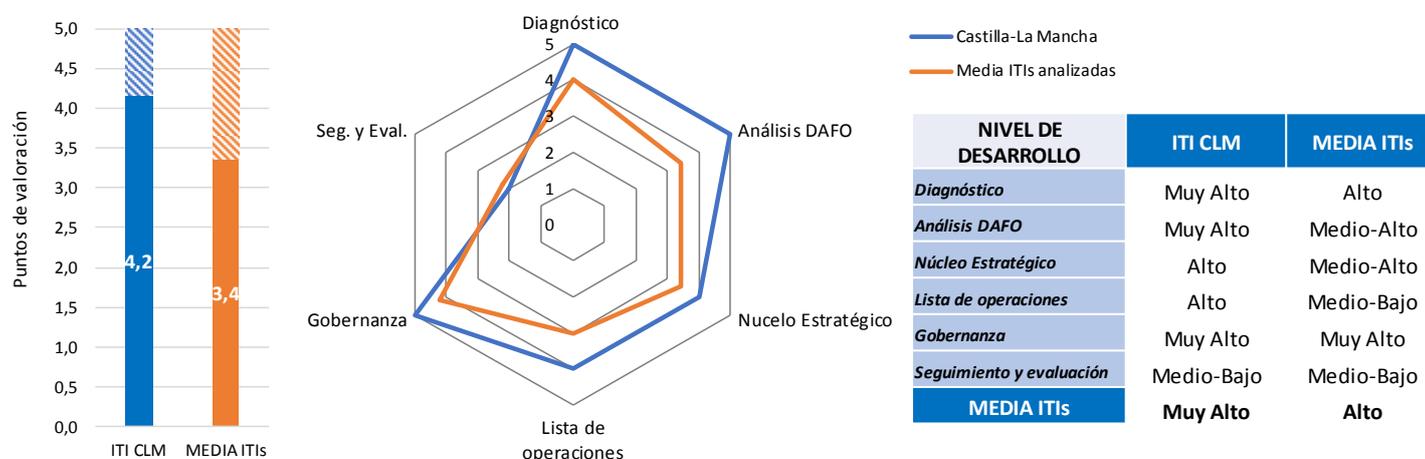
²³ En este caso, la documentación no especifica la tipología de los mismos, si bien durante el trabajo de campo se aclaró que fue un proceso en el que participaron representantes del sector privado, de la sociedad y de entidades a nivel local, además de los pertinentes de la Administración regional.

²⁴ Un detalle de la descripción de cada ámbito de valoración, así como los rangos de valoración (criterios de valoración) se incluye en el anexo 2 de “criterios de valoración”.

- ✓ La parte operativa de la estrategia, esto es, la **trazabilidad de retos, objetivos y acciones** está bastante desarrollada, incluyendo un **detalle de las operaciones** (incluso por proyecto tipo a apoyar) y su vinculación estimativa **por Fondo EIE**.
- ✓ El sistema de **gobernanza** está muy detallado, quedando constituido formalmente por Decreto de Gobierno al inicio de la puesta en marcha de la ITI (Decreto 31/2017).
- ✗ Se echa en falta, sin embargo, un **sistema de evaluación y seguimiento** como capítulo diferenciado, no inherente simplemente a las competencias de los órganos de gobernanza (Comisión de Planificación y Seguimiento), que además vaya más allá del mero seguimiento ya establecido para cada PO de forma genérica, con métricas para medir el impacto (contribución) a los objetivos específicos de la ITI.

La **Estrategia ITI y su proceso de preparación** (incluyendo la valoración del contexto y justificación de las zonas elegidas) en conjunto suponen **una práctica interesante** que, en términos agregados cuenta con una **valoración cualitativa significativamente por encima de la obtenida para la media de los ejercicios ITI realizados** en España a excepción de la ITI Azul no analizada en este estudio.

Valoración comparativa de la estructura de contenidos de la ITI: el caso de Castilla-La Mancha



Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación de criterios del anexo y la información recopilada para este ámbito

6.1.2 Valoración de la implementación y el funcionamiento de la ITI de CLM

Uno de los elementos distintivos de la ITI de Castilla-La Mancha, pero que en general distingue el enfoque ITI seguido en España respecto a otras acciones vinculadas a fondos EIE²⁵, es el nivel de compromiso formal que ha alcanzado el modelo de gobernanza: tras los ejercicios iniciales de diagnóstico y paralelamente a la preparación estratégica, **en abril de 2017 se publica el Decreto 31/2017** por el Gobierno regional.

El Decreto mencionado permite **anclar con base jurídica legal los principios establecidos en la Estrategia ITI**, esto es: la delimitación de las zonas ITI y su justificación; la asignación estimativa de fondos, los órganos establecidos para su implementación y seguimiento; los procedimientos de gestión y ejecución de actuaciones y el seguimiento de la Estrategia.

En gran medida, el proceso de continuidad logrado, y de participación a través de la Comisión (nivel horizontal interdepartamental) y los subcomités territoriales (nivel vertical), ha sido consecuencia de este nivel de formalidad legal, así como el compromiso político de alto nivel (presidencia-vicepresidencia) que lo ha facilitado. Esto ya de por sí **supone un cambio en la forma tradicional de operar en cuanto a políticas públicas con foco territorial**.

En términos generales, y aunque en el punto siguiente se entrará en mayor profundidad en cuanto al valor añadido que la ITI ha supuesto, **el cambio más notable ha venido de la mano de los procedimientos por los cuales se están dirigiendo los recursos** para responder a una problemática estructural y diferencial de unos territorios concretos: sin una adicionalidad de fondos respecto a la Programación inicial de los POs, los procedimientos seguidos para la implementación y seguimiento de la ITI suponen **mejoras significativas en cuanto a la coordinación y articulación de Fondos, la transparencia, y el desarrollo último de proyectos construidos y validados “bottom-up” desde el territorio**²⁶.

¿Qué ha supuesto la ITI?

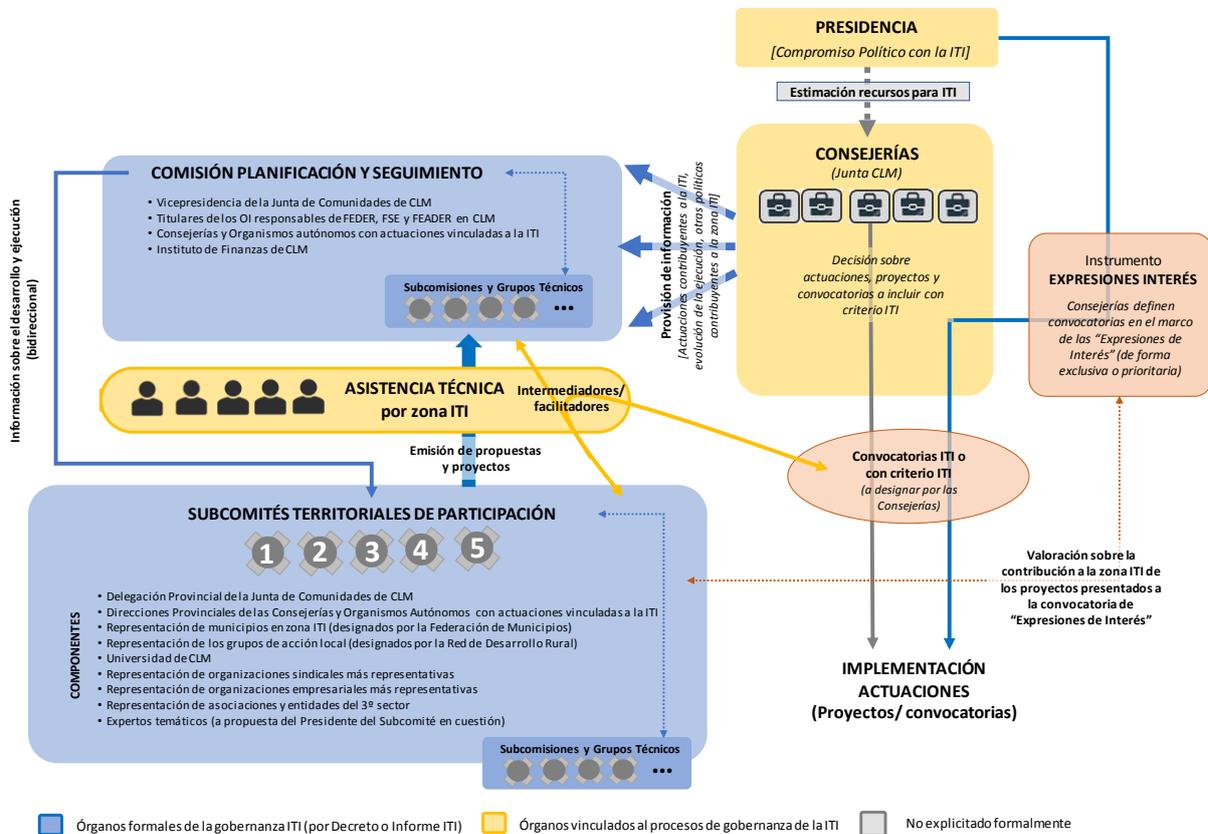
El **valor añadido** de la ITI ha venido, sobre todo, de la mano del **CAMBIO EN LOS PROCEDIMIENTOS** para la canalización de los recursos de los Fondos EIE a los territorios designados, logrando una mayor **EFICIENCIA, EFICACIA y TRANSPARENCIA**.

Más allá de la estructura de la gobernanza reflejada en el Decreto 31/2017 (gráficamente representada en el epígrafe 5.1.3), el trabajo sobre el terreno ha permitido diseñar un modelo de funcionamiento por procedimientos (flujos) que se muestra en el gráfico a continuación.

²⁵ Por ejemplo, en el caso de las Estrategias de Especialización Inteligente (RIS3), en las que para el uso de los fondos del OT 1 es condición ex ante el disponer de una Estrategia también (salvando las diferencias con el enfoque ITI) la gobernanza es un tema también clave pero a diferencia de los ejercicios ITI estos modelos no han buscado un mecanismo legal-formal de formalización, lo que en la mayoría de casos ha resultado en la ausencia de redición de cuentas en lo que se refiere a procesos participativos continuados de implementación y seguimiento, y por ende, en su ausencia práctica.

²⁶ En este sentido, tanto la identificación como la validación se lleva a cabo conjuntamente con los agentes del territorio que participan en los subcomités territoriales, los cuales reciben la información de las solicitudes de proyectos de cada una de sus zonas y emiten una valoración. Así la participación de las entidades locales es importante y se canaliza a través del mecanismo Comité de Planificación y Seguimiento y Subcomités Territoriales de Participación.

Modelo de funcionamiento (procedimientos) en el marco de la gobernanza de la ITI de CLM



Fuente: elaboración propia a partir de la información recopilada.

Tal y como se refleja en el gráfico de procedimientos, tanto la Comisión de Planificación y Seguimiento como los Subcomités Territoriales de Participación son los elementos centrales en la implementación y seguimiento de la ITI. Junto a ellos, las diferentes Consejerías de la Junta son las encargadas (por mandato de Gobierno) de identificar y vincular actuaciones para la ITI, que son reportadas a la Comisión y, dependiendo de la convocatoria, incluyen a los Subcomités en el proceso de valoración de operaciones. En la práctica, el funcionamiento del modelo viene dado de la siguiente forma:

- Inicialmente, un compromiso político alto asegura que, anualmente, **las Consejerías identifiquen formas de apoyo** (gestión directa o indirecta, incluyendo las convocatorias ordinarias y el mecanismo de “expresiones de interés”)²⁷ para implementarlas en forma de convocatorias, instrumentos financieros y/u otro tipo de inversiones de su elección²⁸.

²⁷ **“GESTIÓN DIRECTA**, por medio de las inversiones que lleven a cabo los órganos gestores que desarrollan actuaciones en territorio ITI. **GESTIÓN INDIRECTA**, a través de convocatorias de subvenciones y ayudas, en régimen de concurrencia, concesión directa, a través de expresiones de interés, etc., bien específicas para las zonas ITI o anuales de las diferentes consejerías en las que prioricen o establezcan condiciones preferentes para las zonas ITI, que se pueden consultar a través de Bases y Convocatorias.” A partir de lo descrito en <https://iti.castillalamancha.es/>

²⁸ Incluso se podría hablar de cierta coordinación formal entre Consejerías si se considera el funcionamiento del mecanismos de “expresiones de interés” en donde se cuenta con una orden de bases común para el conjunto de las posibles convocatorias que pueda cada una publicar.

- b) Anualmente, durante el primer trimestre la decisión sobre el apoyo de cada Consejería **se transmite a la Comisión** de Planificación y Seguimiento de la ITI quien, a lo largo del primer semestre emite un informe de integrado sobre las líneas de financiación finalmente propuestas por las Consejerías y vinculadas a los PO FEDER, FSE y FEADER. Esta fórmula implica una **coordinación indirecta a través del intercambio de información**, lo que supone un margen de reacción a posteriori, frente a un mecanismo directo que podría realizarse, por ejemplo, mediante codecisión conjunta²⁹.
- c) Los **Subcomités Territoriales de Participación**, por su parte, se encargan durante todo el proceso de **identificar potenciales ideas de proyectos** que pueden alimentar, vía la puesta en común con las Consejerías a través del Comité de Planificación y Seguimiento, la preparación de los mecanismos de apoyo. En estos subcomités territoriales, la representación del nivel del nivel local es muy destacada.
- Igualmente, estos Subcomités son una herramienta para **preparar “ex ante” proyectos que puedan ser presentados a estas convocatorias** y apoyos en el marco de la ITI.
- Finalmente, también estos Subcomités tienen encomendada la tarea de **informar sobre la valoración de los proyectos que desde sus respectivas zonas ITI se presentan a los marcos de apoyo**, de manera que hay una mayor seguridad de la pertinencia de los proyectos y actuaciones apoyadas en el territorio.
- d) Para apoyar la labor de los Subcomités, y sobre todo la dinamización de presentación de proyectos a las convocatorias finalmente puestas en marcha por las Consejerías, existe una **asistencia técnica** consistente en una persona (técnico) que en cada zona **difunde información, apoya la labor de cada Subcomité, y apoya a los potenciales beneficiarios a presentar los proyectos** (redacción de memorias, apoyo en su desarrollo, etc.).

En definitiva, los procesos desplegados a modo de piloto con la ITI de Castilla-La Mancha implican **dinámicas de trabajo** bastante coordinadas entre diferentes niveles (regional-local) y agentes (económicos, sociales e institucionales, educativos, etc.) **que están generando una forma de trabajo más eficiente y eficaz** para hacer llegar los Fondos EIE a zonas donde previamente había una dificultad para ejecutarlos no por falta de necesidad, sino por falta de capacidad de los propios territorios.

6.1.3 Valoración de la efectividad, el impacto y el valor añadido de la ITI de CLM

A la hora de valorar el nivel de contribución de la ITI se pueden entender dos vías: por un lado, mediante la **observación de aspectos cuantitativos sobre el despliegue efectivo de los Fondos**, respondiendo a la pregunta de si la Estrategia ITI y el mecanismo procedimental ha supuesto un cambio, a mejor, respecto a los niveles de ejecución tradicionales en las zonas ITI (es decir, cuanto).

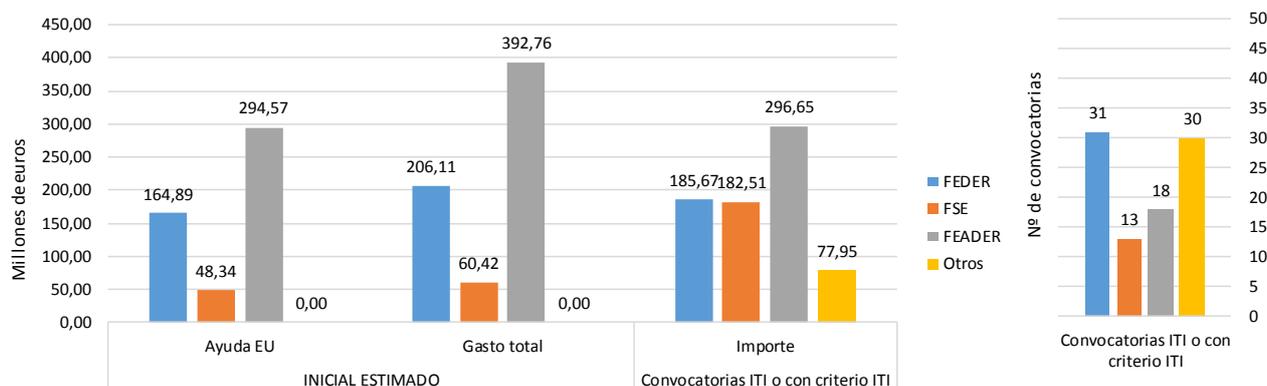
²⁹ Una de las limitaciones de este tipo de coordinación/ colaboración entre Consejerías es que permite la articulación a posteriori una vez se comparte la información sobre las convocatorias que se van a publicar por cada una, pero no posibilita, por ejemplo, un espacio para la discusión previa y la decisión conjunta entre Consejerías de las convocatorias, lo que evidentemente ha imposibilitado, por ejemplo, la aparición de convocatorias conjuntas que integrasen Fondos diversos. Sin embargo, es un aspecto que los responsables apuntan a abordar en el nuevo periodo de programación.

Por otro lado, mediante la **observación de aspectos cualitativos** derivados de los **mecanismos procedimentales** para la identificación de proyectos, la definición, seguimiento y mejora de los instrumentos de apoyo vinculados a la ITI.

En el primer caso (aspectos cuantitativos), dado que la ITI es un instrumento novedoso (considerado incluso ejercicio piloto para este periodo) y que este estudio se realiza en una fase intermedia de la implementación, **es complicado obtener unos resultados indiscutibles sobre el diferencial logrado en términos cuantitativos** (esto es de ejecución de fondos³⁰ y su impacto³¹).

A partir del trabajo realizado con el órgano de coordinación (Dirección General de Coordinación y Planificación de la Vicepresidencia de la Junta) se han podido recabar y construir algunos gráficos sobre la marcha de la ITI en la Comunidad en términos cuantitativos.

Principales cifras disponibles sobre la marcha de la ITI de Castilla-La Mancha



Fuente: elaboración propia a partir de las cifras aportadas desde la Junta en septiembre de 2019 (fechas de actualización correspondientes a la anualidad de 2018)

Las cifras disponibles sobre la implementación de la ITI apuntan a un total de **92 convocatorias que han incluido el criterio ITI** o específicamente han sido diseñada teniendo en cuenta la casuística de la Estrategia ITI. De estas, un porcentaje mayoritario caen bajo la financiación FEDER (31) seguido de las de FEADER (18) y FSE (13). Es indicativo, además, cómo otras 30 convocatorias adicionales provenientes de fondos propios de la Junta, y de otras administraciones, también han incluido el criterio de ITI en su definición.

En términos de importes movilizados³², esto es el importe total vinculado a estas convocatorias, se ha alcanzado alrededor de **740 millones de euros**. Por Fondo, FEADER es el que más recursos está movilizando, con algo más de 286 millones de euros, frente a los 185-182 millones de euros de

³⁰ La dificultad ha venido derivada, sobre todo, de la naturaleza plurifondo de los datos que no en todos los casos contaba con una clasificación homogénea y de que la información disponible ha respondido más a un funcionamiento interno (que por otro lado ha sido suficiente para su cometido de transparencia) que a una evaluación formal.

³¹ En cuanto al impacto, los efectos de la canalización más efectiva y eficiente de los fondos en los objetivos de la ITI (despoblamiento, relevo generacional, continuidad de los pueblos, modificación el modelo socioeconómico, nuevas alternativas) por la naturaleza de los mismos, solo podrán apreciarse a medio y largo plazo, dejando entrever si es previsible que a través de resultados intermedios (como puede ser una diferencia notable en el acceso a convocatorias, inversiones etc., de la ITI) pueda entenderse un efecto en estos términos en el futuro.

³² Cifras orientativas del seguimiento no exhaustivo de los importes que cada OI reporta de cada Fondo EIE, con última fecha de actualización de noviembre de 2019. Tanto los importes como la estructura del gasto deben tomarse a fecha actual como indicativa.

FEDER y FSE respectivamente. A la luz de estas cifras, aunque es preciso cierta prudencia, parece que se está avanzando en el despliegue presupuestario de la ITI en cada una de sus zonas.

Al entrar en detalle por Fondo, los datos aportados por cada OI permiten caracterizar en mayor medida el despliegue. Así, en lo que se refiere a **FEDER**³³, las 31 convocatorias registradas se desglosan en dos tipologías: por un lado, 22 **convocatorias de carácter ordinario que incluían el criterio ITI** en su valoración (esto es, una puntuación adicional al proyecto proveniente de una zona ITI³⁴) y que a fecha de noviembre de 2019 suponían un importe total de casi 65 millones de euros, de los cuales se han resuelto 45 millones y de estos, a su vez, cerca de 14 directamente han ido destinados a zonas ITI. En total, de los 1.252 beneficiarios de las convocatorias resueltas, un 24,5% se encontraban ubicados en una zona ITI (307 beneficiarios).

Por otro lado, las **expresiones de interés** son un mecanismo novedoso que ha cumplido un doble objetivo: por un lado, desbloquear las limitaciones de cofinanciación de la región respecto a los Fondos FEDER y, por otro, responder a las especificidades territoriales de la Región, y concretamente de las zonas ITI (aunque en general no con exclusividad para estas zonas). A continuación, se incluye un cuadro explicativo de la lógica de intervención subyacente al instrumento “expresiones de interés”:

El instrumento “expresiones de interés” de Castilla-La Mancha

La Ley Orgánica 2/2012 de 27 de abril de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera (de ámbito nacional) establece fuertes restricciones respecto a la regla de gasto, control del déficit y deuda pública para el conjunto del sector público de la Comunidad Autónoma. En este contexto la colaboración entre las distintas administraciones territoriales puede permitir superar las restricciones que dificultan la posibilidad de realizar un gasto más expansivo desde la Comunidad Autónoma y, en concreto, a poder **cubrir la necesidad de cofinanciación que exige el FEDER** no con fondos del Gobierno Autonómico, sino de otras entidades cuyos recursos no computen en el gasto de la Administración regional limitada por la citada Ley Orgánica.

Para ello, la Junta **a nivel de Presidencia** elaboró un Acuerdo del Consejo de Gobierno por el cual, mediante unas bases reguladoras (Acuerdo 22/01/2018), establecía la normativa por la cual cada una de las Consejerías con competencias en cuanto a asignación FEDER podía lanzar una convocatoria de expresiones de interés en su ámbito. Estas bases reguladoras incluyen, en su Artículo 2 sobre tipología de actuaciones y ámbito de las ayudas, la **posibilidad de vincular las convocatorias** que cada Consejería decida lanzar en el marco de las expresiones de interés **a zonas ITI de forma prioritaria o exclusiva**.

La idea subyacente a dichas convocatorias era que **desde un nivel subregional** (local o provincial), las entidades de carácter público (ayuntamientos, diputaciones provinciales, u otros organismos de la Administración cuyo gasto no compute en déficit para la Administración regional) presenten **ideas de proyectos en las temáticas convocadas** de forma que puedan **seleccionarse aquellos con una componente con contribución directa desarrollo del territorio** y específicamente a las zonas con problemática ITI.

El instrumento de las “expresiones de interés” es un **mecanismo “bottom-up”** en el que se incita a entidades locales a presentar proyectos que puedan cofinanciar, y donde **el criterio ITI** está jugando un papel importante no sólo como elemento de **identificación y canalización de proyectos**, sino como mecanismo también de **valoración y ratificación de los proyectos** presentados de estas zonas.

Fuente: elaboración propia a partir del Acuerdo de 22/01/2018, del Consejo de Gobierno de Castilla-La Mancha (Orden de Bases)

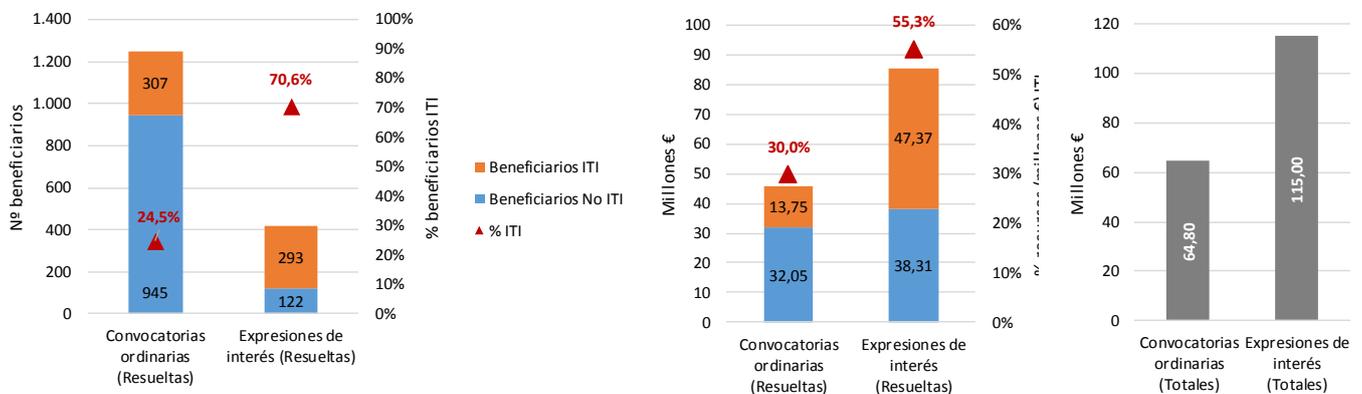
³³ La disponibilidad de información sobre la tipología del mecanismos se limita a los Fondos FEDER, ya que a la fecha no se ha podido obtener información desagregada para FSE y para FEADER.

³⁴ Esta puntuación puede alcanzar, según la convocatoria entre 10 y 20 puntos adicional al potencial beneficiario por tener vinculación directa de una zona clasificada como ITI. El detalle de los criterios de puntuación adicional aparece reflejado en el listado de convocatorias resumido en la web de la ITI: <https://iti.castillalamancha.es/resumen-convocatorias-iti>

Convocatorias específicas en el marco de la Orden de Bases – Resoluciones del 21/03/2018

En conjunto, las expresiones de interés tienen un importe estimado de 115 millones de euros, y hasta la fecha, las 9 convocatorias han seleccionado 1.086 proyectos con una asignación de fondos de 85.683.769 miles, de los cuales 656 proceden de zonas ITI, con una asignación de 47.370.275 miles. En términos de beneficiarios, las 9 convocatorias han cubierto a un total de 415, de los que un 71% (293 beneficiarios) se localizan en zonas ITI.

Implementación del FEDER vinculado a la ITI en CLM: convocatorias ordinarias y expresiones de interés

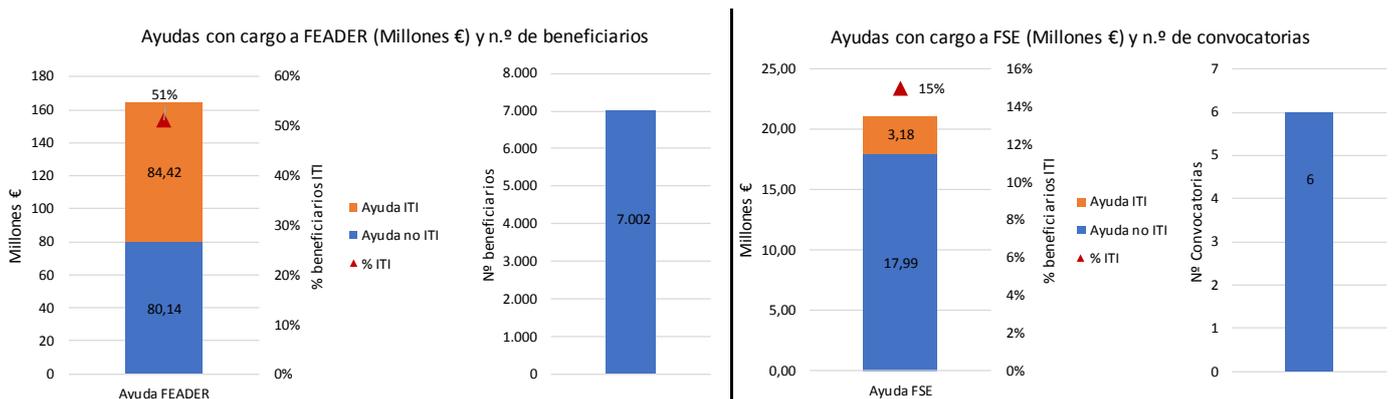


Fuente: elaboración propia a partir de las cifras aportadas desde la Junta en septiembre de 2019 (fechas de actualización correspondientes a la anualidad de 2018)

En lo que se refiere a FEADER y a FSE, los datos recopilados de los OI apuntan a que, hasta la fecha, en el caso del primero se han puesto en marcha actuaciones que han supuesto un total de 164,5 millones de gasto público, importe del cual un 51% ha ido destinado a zonas ITI (esto es algo más de 84 millones de euros). En total, se ha alcanzado a 7.002 beneficiarios en las zonas ITI.

En cuanto al FSE, por tu parte, se han puesto en marcha 6 actuaciones (convocatorias) que han incluido criterios discriminativos ITI. Estas convocatorias han supuesto una ayuda pública de 21,3 millones de euros, de los cuales un 15% aproximadamente han ido a zonas ITI.

Implementación del FEADER y FSE vinculado a la ITI en CLM: algunos datos



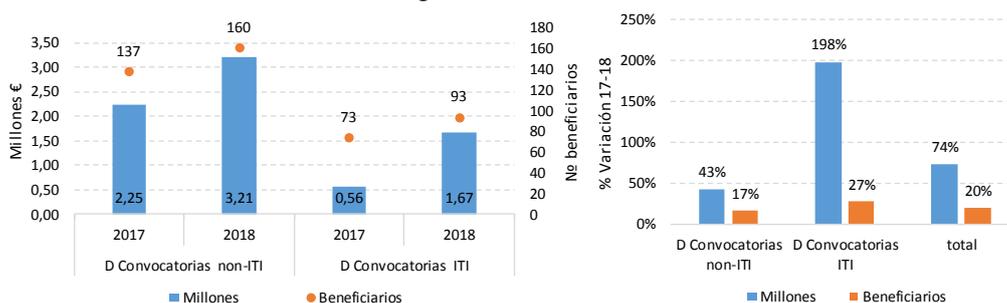
Fuente: elaboración propia a partir de las cifras aportadas desde la Junta en septiembre de 2019

Contribución de la ITI a la implementación de los Fondos en zonas ITI: ejemplo de 2 convocatorias FSE y FEDER

A pesar de la dificultad para identificar el impacto y la contribución diferencial que ha supuesto la ITI por falta de disponibilidad de datos cuantitativos en el momento de realización del estudio, el trabajo con las autoridades de la Junta ha permitido hacer **un análisis piloto de lo que la ITI ha supuesto en dos convocatorias que existían previamente al funcionamiento bajo este enfoque**: Convocatoria de subvenciones para la realización de proyectos en el marco del Programa Garantía +55 años (Plan Extraordinario por el Empleo de Castilla-La Mancha), y la convocatoria de subvenciones para el aprovechamiento de las energías renovables en Castilla-La Mancha.

En cuanto a la primera convocatoria, como se puede apreciar de los datos, el incremento experimentado tanto en lo que suponen los recursos totales (millones) como beneficiarios (número) en las zonas ITI es sensiblemente superior al experimentado en las zonas no ITI: comparativamente entre 2017 (año sin criterio ni enfoque ITI) y 2018 (año en el que se incluye el criterio ITI y el modelo de funcionamiento en estas zonas) **el incremento en los recursos aplicados en zonas ITI aumenta un 200%** (de 0,5 a 1,68 millones) **y en los beneficiarios un 27%** (de 73 a 93 beneficiarios), siendo **notablemente mayor al del resto de zonas no ITI** con sólo un 43% de fondos y un 17% de beneficiarios en el caso de las zonas no ITI.

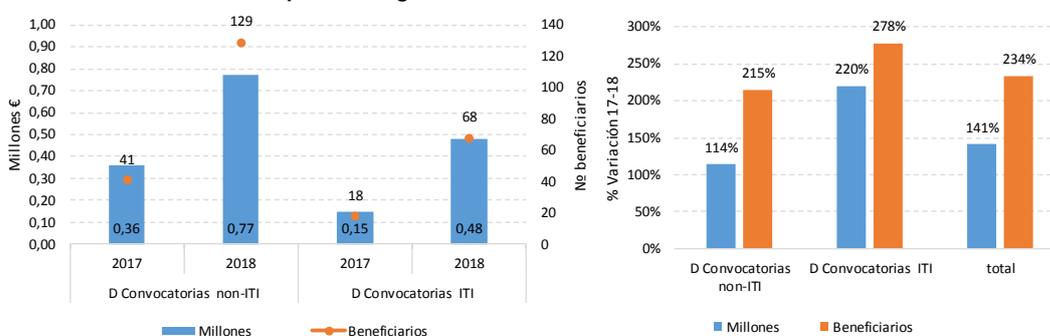
Evolución en millones y beneficiarios de la Convocatoria “Realización del Proyectos” dentro del Programa “Garantía +55 años” según zona ITI o no ITI en Castilla-La Mancha



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Junta de Castilla-La Mancha

En cuanto a la segunda convocatoria, cifras registran incrementos aún más notables que en la convocatoria previa: entre 2017 y 2018 los **recursos totales canalizados a zonas ITI aumentaron en un 220%**, pasando de 0,15 millones de euros a 0,48 millones, así como el número de **beneficiarios en casi un 300%**, de 18 a 68. Aunque en las zonas no ITI también aumentaron, lo hicieron en menor cuantía, con un 114% en cuanto a los recursos y un 215% en los beneficiarios, es decir 106 puntos porcentuales menos en cuanto a recursos que en las zonas ITI, y 63 puntos porcentuales menos en cuanto al incremento de beneficiarios.

Evolución en millones y beneficiarios de la Convocatoria “Aprovechamiento de energías renovables para empresas” según zona ITI o no ITI en Castilla-La Mancha



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Junta de Castilla-La Mancha

A priori, el contraste cualitativo con los responsables apunta a que, por un lado, **la inclusión del criterio ITI que otorga puntuación adicional a las zonas ITI frente a las zonas no ITI**, como el **trabajo sobre el terreno en el marco de**

los **Subcomités de Participación y la asistencia técnica como facilitadores de la presentación de proyectos** han sido dos elementos introducidos con el enfoque ITI que han permitido esta contribución.

En el segundo caso (aspectos cualitativos), la percepción recabada sobre el terreno con los gestores de los Fondos (FEDER, FSE, FEADER) apunta a que el verdadero **valor añadido de la ITI reside en el cambio que ha supuesto en la forma de trabajar conjuntamente** al amparo de una estrategia integral. Así, si bien la gestión y el seguimiento de cada Fondo permanece bajo la regulación y los procedimientos propios de cada uno³⁵ (y esto ha imposibilitado en la práctica definir convocatorias plurifondo), la coordinación ex ante a la definición de las convocatorias, y ex post en el seguimiento, ha permitido una articulación y alineación de las convocatorias de forma que:

- a) se definan **convocatorias más adaptadas** a la naturaleza, retos y capacidades de los territorios ITIs
- b) la **integración de Fondos** no se realice a nivel micro (convocatoria), pero si **a nivel meso** (línea de actuación) y **macro** (estrategia), permitiendo al territorio gozar de la aplicación de un enfoque plurifondo en la práctica³⁶
- c) se logre un mayor interés, que repercute en **un mayor acceso de estas zonas a las convocatorias**
- d) se observe un **cambio de cultura y mejoramiento de capacidades** de los agentes en estas zonas para aprovechar los Fondos EIE dirigidos a sus territorios.
- e) Se logre **que zonas habitualmente desligadas** de los beneficios de los Fondos EIE **empiecen a participar en ellos**.

Aunque existe **una percepción de que la contribución de la ITI en términos cuantitativos** (tanto en lo referido a ejecución de fondos como de impacto derivado) **es positiva**, probablemente **no se pueda apreciar hasta el medio o largo plazo** dado el efecto diferido en el tiempo de las inversiones y la naturaleza estructural de los objetivos ITI.

Sin embargo, en **términos cualitativos** si se observa un **cambio bastante pronunciado en los procedimientos** de hacer política territorial, **más eficiente y eficaz** que sin el enfoque ITI. Es más, es la primera vez que a nivel de territorio la canalización de Fondos cuenta con **un paraguas común en la forma de objetivo(s) ITI**

“Gracias al enfoque ITI y los procedimientos generados por la Estrategia se están logrando proyectos y canalizar Fondos EIE en zonas con problemas estructurales sin los cuales nunca llegarían a darse”.

6.1.4 Conclusiones y recomendaciones a la ITI de CLM cara al periodo 21-27

³⁵ Este ha sido señalado como limitante considerable, pero con nula capacidad para ser modificado desde la autoridad regional, ya que se deriva de normativa europea de Fondos, lo cuales si bien contemplan el uso de la ITI no están enteramente adaptados para hacer una combinación efectiva o al menos factible a corto plazo por los OIs y AGs encargados de ello.

³⁶ Esto es, una gestión unifondo a nivel interno del Gobierno (procedimiento de ejecución, seguimiento y certificación por cada OI), pero plurifondo a efectos de los que perciben los agentes en el territorio (objetivos territoriales financiados desde diferentes Fondos EIE).

La puesta en marcha de la ITI de Castilla-La Mancha se percibe por los responsables regionales como un ejercicio piloto interesante que ha permitido testear el enfoque novedoso propuesto en el RDC para el periodo 2014-2020, y con ello experimentar nuevas formas de abordar problemas en zonas estructuralmente desfavorecidas.

A modo resumen, se puede concluir una serie de aspectos positivos que la experiencia ITI ha generado en Castilla-La Mancha, frente a otros que será preciso desarrollar en mayor medida. En cuanto a los **aspectos positivos** cabe destacar a modo de síntesis los siguientes:

- ✓ Un elevado **compromiso político** mantenido, reflejado en la asignación real de *recursos por directriz* al más alto nivel de la Comunidad (Presidencia), y por la *formalización jurídico-legal* de la gobernanza.
- ✓ Un **proceso participativo** sostenido, integral e incluyente, implicando al nivel local (agentes y Autoridades municipales) que ha hecho *más robusta la Estrategia* y más *adaptada al territorio* las actuaciones de apoyo en el marco de la ITI a través de los Subcomités Territoriales de Participación.
- ✓ Una **coordinación entre Consejerías y OI** que, aunque *indirecta a través del intercambio de información* (relativamente fluido) ha permitido alinear en su caso las convocatorias (aunque en un proceso de observación-reconfiguración, no de codecisión). Aquí, el *mecanismo de “expresiones de interés”* si ha supuesto un avance formal al contar con *una orden de bases común* a varias Consejerías.
- ✓ Una apuesta por la **innovación en políticas “placed-based”** para responder al reto de la implementación de un instrumento nuevo como es la ITI dadas las limitaciones del reglamento común, de cada Fondo EIE, y del propio contexto (presupuestario) regional.
- ✓ La inclusión del **criterio ITI** en las convocatorias existentes, o nuevas específicamente desarrolladas para la ITI, ha supuesto un empuje para estos territorios en el acceso a los Fondos EIE que antes no se daba, marcando una diferencia notable con periodos previos.
- ✓ Un **equipo de personas en la Junta** (en cada OI y el órgano coordinador) **comprometido** con el nuevo instrumento, que además ha contado con el apoyo de una **asistencia técnica** para suplir (y mejorar) las capacidades en zonas históricamente menos preparadas para participar en los Fondos.

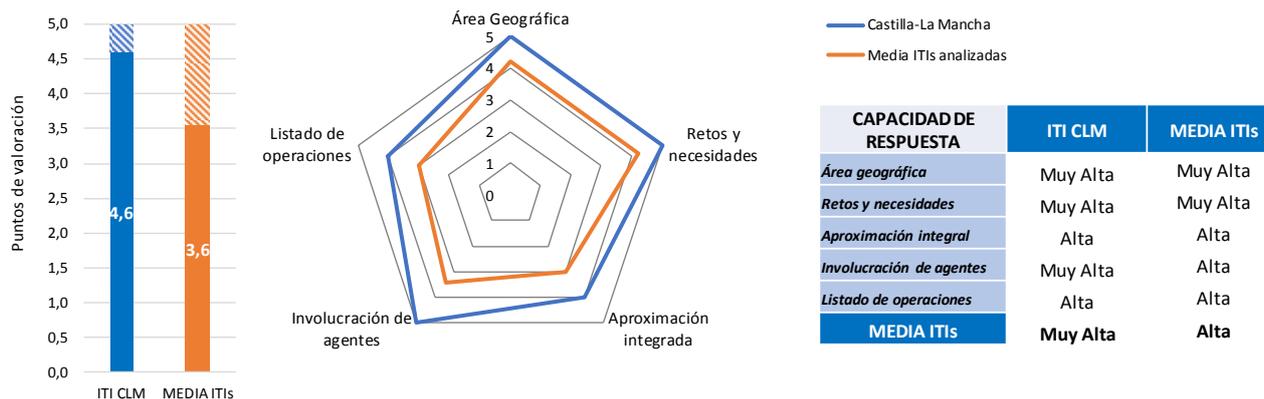
Por su parte, en cuanto a los aspectos que precisan un **mayor desarrollo**, cabría destacar los siguientes:

- ✗ Una **integración de Fondos más avanzada**, produciéndose **a nivel de convocatoria** y no sólo en el contexto de los objetivos y líneas de actuaciones de la Estrategia. En este sentido sería necesario un salto en la articulación entre Consejerías más allá del intercambio de información que actualmente se genera en el marco del Comité (y que produce una coordinación indirecta y a posteriori) a uno de codecisión tanto para la definición de convocatorias individuales o conjuntas.
- ✗ Una **integración de los mecanismos de contabilización más avanzada** del nivel de implementación de los Fondos, en concreto en lo que respecta a la comunicación más fluida entre OI de cada Fondo; y en lo que respecta a los sistemas electrónicos.

- ✘ Un sistema de **seguimiento y evaluación** que **supere los mínimos requeridos por cada PO**, incluyendo indicadores específicos (adicionales) ITI que permitan identificar la contribución de los Fondos y actuaciones de la ITI a los objetivos territoriales, esto es, la realización de **evaluación de impacto**).
- ✘ Un sistema de **seguimiento y evaluación** con un **mayor nivel de formalización** en cuanto a los productos resultantes de la monitorización, que pasaría, por ejemplo, por la disponibilidad de procedimientos en el intercambio y generación de información y su reflejo en un informe estructurado y periódico.
- ✘ Una **mayor participación del ámbito territorial** (agentes y subniveles locales) en la construcción de las convocatorias y actuaciones financiadas con los Fondos para la ITI, y no sólo como mero órgano consultivo, de contraste y validación.
- ✘ Un esfuerzo adicional por **sensibilizar y capacitar al nivel subregional** foco de la ITI (agentes e instituciones en cada zona) para poder sacar mayor provecho de la ITI: **consolidar la herramienta de la asistencia técnica** en cada zona ITI para multiplicar las dinámicas ya iniciadas.

Dados todos estos elementos, y como consecuencia del aparente interés de los responsables regionales no solo por la continuidad del instrumento ITI sino por avanzar hacia una fase más ambiciosa, el trabajo sobre el terreno ha buscado contrastar las capacidades actuales (dada la experiencia lograda en el vigente periodo) de cara a los elementos³⁷ señalados como clave en el nuevo RDC 2021-2027 para el enfoque territorial integrado (artículo 23) y considerando el desarrollo similar en cuanto a la ITI (artículo 24).

Valoración comparativa de la situación para abordar los elementos clave ITI en el próximo periodo 2021-2027: el caso de Castilla-La Mancha



Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación de criterios del anexo y la información recopilada en cuanto a los aspectos clave aludidos en el reglamento para el periodo 2021-2027 (artículo 23 "Estratégicas territoriales" del Reglamento de Disposiciones Comunes)

Bajo estos elementos clave, la posición de Castilla-La Mancha es notablemente positiva con niveles muy altos de capacidad para responder a la identificación y delimitación de las áreas geográficas

³⁷ Estos elementos a los que se hace referencia en el artículo 23 sobre "estrategias territoriales" son: a) la selección del área geográfica; b) la identificación de retos y necesidades diferenciales vinculadas a dicha zona; c) un enfoque integrado en la utilización de los Fondos EIE y su implementación; d) la involucración de los agentes; y d) un listado de operaciones para concretar y clarificar las acciones sobre el terreno para implementar la Estrategia.

objeto, la identificación de retos y necesidades, así como para la involucración de los diferentes agentes y niveles administrativos. En el caso de la concreción de operaciones, así como el enfoque integrado a través de los Fondos son aspectos que quedan por desarrollar en mayor medida, pero para las que se parte de una experiencia actual muy positiva.

7/ CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

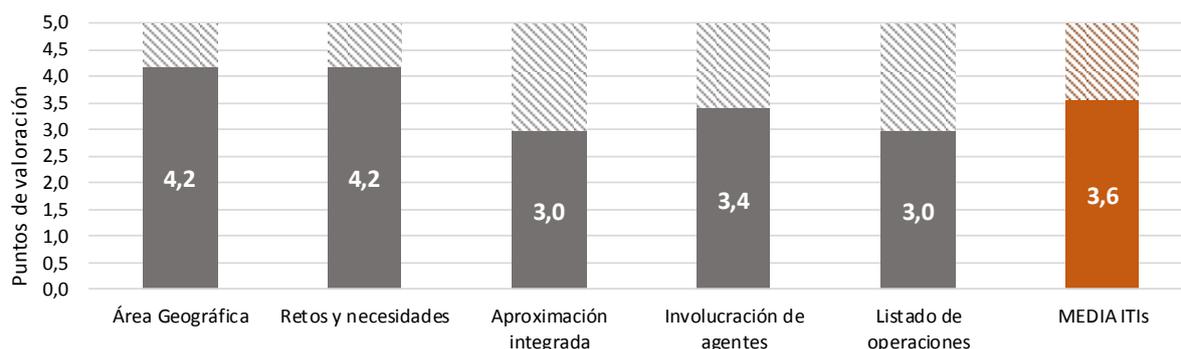
7.1 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Como punto de partida para las próximas negociaciones entre los Estados miembro y la Comisión de cara a los Fondos Estructurales para el periodo 2021-2027, y a partir de lo que la propuesta actual de RDC incluye sobre el desarrollo territorial en general (capítulo II, artículos 22 a 28), y la inversión territorial integrada en particular (artículo 24), en los siguientes puntos se hace una propuesta de marco procedimental para la continuidad o puesta en marcha de nuevas ITIs.

Esta propuesta está fundamentada en el análisis realizado para los 5 casos ITI en España (a excepción de la ITI Azul), y no tanto respecto al de la experiencia ITI en otras partes de Europa³⁸, por lo que las recomendaciones aquí incluidas deben entenderse en el contexto español actual y de los próximos años.

Antes de entrar en el conjunto de recomendaciones, el análisis valorativo de los diferentes aspectos desarrollados en los casos ITI analizados ya ha puesto de relieve la percepción alcanzada sobre las capacidades actuales (con aplicabilidad en España) para cubrir los elementos clave del RDC sobre el desarrollo territorial, más concretamente sobre los puntos que el artículo 23 señala sobre las Estrategias Territoriales (y al cual va referenciado el artículo 24 sobre el instrumento ITI). El gráfico a continuación busca simplificar gráficamente esta percepción con la valoración en rango de 0 a 5 en cada uno.

Capacidad actual en España para responder a los elementos clave ITI en el periodo 2021-2027



Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación de criterios del anexo y la información recopilada en cuanto a los aspectos clave aludidos en el reglamento para el periodo 2021-2027 (artículo 23 "Estrategias territoriales" del Reglamento de Disposiciones Comunes) agregadamente para el conjunto de las 5 ITIs en España

³⁸ Aunque se ha incluido un capítulo donde se hace una breve revisión del uso del instrumento ITI en otras partes de Europa (capítulo 4), dado que el objeto de este trabajo no era profundizar en los casos europeos, estas recomendaciones deben considerarse, sobre todo, con incidencia en el contexto español y para una tipología de ITIs en la línea de las analizadas (a colación de la amplia variedad de aplicaciones que la ITI ha tenido en otras partes de Europa, empezando por la tipología de territorio al que se pretende llegar y que se ejemplifica, por ejemplo, en el informe "Scenarios for Integrated Territorial Investments" (EC 2015)

Tal y como se aprecia en el cuadro, la media de las valoraciones parece apuntar a **una situación general relativamente adecuada para abordar un proceso ITI** en España en el siguiente periodo: sobre un total de 5 puntos se alcanza una puntuación de 3,6. Evidentemente, es preciso notar el conjunto de matizaciones puesto que, como se ha visto, de las 5 casos algunos de ellos no contaban con casi recorrido o con una implementación muy escasa, mientras que en otros se ha desplegado un trabajo relativamente robusto.

Sin embargo, por ámbito mencionado en el artículo 23 la posición relativa puede diferir sensiblemente. Así, las valoraciones derivadas del trabajo sobre el terreno apuntan a **una posición muy buena** en lo referido a la **consideración del área geográfica** categorizable como ITI y su **justificación**, así como en el proceso y el detalle de la **identificación de retos y necesidades** en la Estrategia (4,2 puntos sobre 5 en ambos casos):

- En cuanto al primer aspecto (área geográfica), las Estrategias Territoriales que en los casos españoles se han definido para sustentar el instrumento ITI han sido generalmente muy notables en lo que respecta a un diagnóstico profundo y riguroso, lo que ha permitido no sólo delimitar la zona (tanto administrativamente como en términos de territorio funcional en algunos casos), sino caracterizarla de tal forma que la justificación de su elección ha venido claramente respaldada tanto cuantitativa como cualitativamente.
- En cuanto al segundo aspecto, la bondad de los diagnósticos territoriales ha derivado directamente en un ejercicio de identificación de retos y necesidades propios de la zona delimitada como ITI hasta un nivel tal que casi refleja objetivos específicos a lograr con la Estrategia. En este sentido, ha sido común ver la extensión surgida del diagnóstico de retos y oportunidades hacia una lógica de intervención que permitiría, al menos en la teoría, la trazabilidad entre recursos y resultados, aunque el aprovechamiento de este buen ejercicio de preparación de la Estrategia no siempre después ha sido aprovechado.

¿Cuál es la CAPACIDAD para abordar un enfoque de estrategia territorial en el marco ITI a 2027?

★★★★ Una **posición muy buena** en lo referido a la capacidad para generar un **proceso estratégico** por el que se identifican, delimita, caracterizan y justifican las zonas ITI, así como por el que se concretan los retos y necesidades a abordar.

★★★ Una **posición buena** en lo referido a la capacidad para generar una **gobernanza participativa** que involucre al territorio ITI en las políticas (adaptabilidad)

★★ Una **posición media** en lo referido a la capacidad para abordar una **aproximación realmente integrada** de los Fondos, y **concretar actuaciones** a nivel de hoja de ruta, su gestión y seguimiento micro.

Se aprecia la experiencia de las regiones en ejercicios de análisis estratégico, por la profundidad y detalle de los diagnósticos territoriales, resultando en una delimitación de las zonas ITI y su caracterización sólida que directamente enriquecen un proceso de identificación de retos y necesidades pertinente. Esto parece apuntar a una **capacidad elevada para cumplir con los aspectos vinculados a la preparación de la Estrategia de cara a futuras posibles continuaciones y/o nuevas ITI en el contexto español.**

Una menor valoración, aunque con una **posición buena** (3,4 puntos sobre 5) es la que presenta el ámbito de la **involucración de los agentes** tanto en lo que se refiere al proceso por el cual se garantiza la transparencia de información (selección de proyectos, marcha de la implementación de actuaciones,

etc.) como incluso en la identificación de propuestas para actuaciones y adaptación de los marcos de apoyo con criterios ITI. En concreto:

- En cuanto al primer elemento (participación en cuanto a la transparencia de información), este se ha satisfecho en gran medida dado que tanto las Comisiones vinculadas a la ITI a nivel institucional (esto es, las compuestas por los OIs y las AGs, y las diferentes Consejerías) han tenido permeabilidad en las Comisiones a nivel territorial (esto es, las compuestas por los agentes del territorio tanto públicos como privados) y la información de necesidades (abajo-arriba) y la información sobre los marcos de apoyo (arriba-abajo) han sido relativamente fluidas y han dado a mejoras “espontáneas” (aunque no sistematizadas) de articulación y coordinación en el despliegue.
- En cuanto al segundo aspecto (participación activa e influyente en cómo se definen e implementan las actuaciones-marcos de apoyo concretos), el alcance ha sido mucho más limitado ya que la “codecisión” en la gestión de los fondos públicos es, por normativa, competencia única de las Administraciones públicas. Sin embargo, existen casos en los que una participación de los territorios más ambiciosa ha sido posible a través de fórmulas de contraste previo y/o valoración de proyectos una vez presentado, así como en la propia definición de los marcos de apoyo.

Aunque el proceso participativo e involucración de los agentes ha sido heterogéneo, con un mayor recorrido en lo que significa la colaboración interdepartamental dentro de la Administración Pública, si se puede afirmar que el territorio ha estado altamente presente en lo que se refiere a la disponibilidad de información, pero en menor medida en lo que se refiere a la capacidad de “decisión” respecto a las políticas. Por lo tanto, **de cara al nuevo periodo es necesario, pero relativamente factible, una involucración mayor y más proactiva del conjunto de agentes, no solo los institucionales en la implementación de las ITIs.**

Finalmente, con una valoración más baja entre los ámbitos valorados, esto es, una **posición media** (3 puntos sobre 5) se encuentra la capacidad para llegar a **concretar el conjunto de actuaciones** a desarrollar en el marco de la Estrategia ITI (con un nivel de detalle suficiente como para configurar una hoja de ruta operativa y comprometer fondos de forma clara), así como un **enfoque realmente integral en la aplicación de los Fondos** (por ejemplo, en el definición y seguimiento de convocatorias plurifondo):

- En cuanto al primer elemento (concreción de actuaciones), en general las Estrategias no han incluido un núcleo lo suficientemente claro y detallado de las actuaciones propuestas a partir de las cuales responder a retos, necesidad y objetivos (aspectos que sin embargo si estaban ampliamente detallados) lo que, como consecuencia, dificulta la implementación por la falta de una hoja de ruta concreta sobre la que vincular e integrar los recursos estimados de cada uno de los Fondos.

En cualquier caso, muy probablemente la limitación en la concreción ha venido de la mano del ciclo político en cuestión (ello vinculado al compromiso político con la Estrategia ITI) y el desconocimiento de las sendas presupuestarias a futuro, más que por desconocimiento o

incapacidad para la elaboración de una hoja de ruta concreta con claras vinculaciones entre actuaciones, objetivos y recursos de los Fondos.

- En cuanto al segundo aspecto (enfoque integrado de la Estrategia y los Fondos implicados), la limitante más importante es la propia dinámica de funcionamiento, seguimiento y justificación de cada Fondo, así como las estructuras establecidas para ello a nivel de la AGE (AGs) y de cada región (OIs), ya que el instrumento ITI tal y como estaba definido en el RDC 2014-2020 no ha permitido un cambio en ellas. Por lo tanto, para no duplicar estructuras ni costes, las autoridades españolas tanto a nivel estatal como regional han optado por testear una implementación de las ITIs circunscribiendo este ejercicio piloto a las posibilidades ofrecidas por la regulación de cada Fondo.

En la práctica esto ha supuesto en muchos casos una capa adicional por la que se diferenciaba la asignación de cada fondo a la zona ITI, en pocos casos se ha hecho un esfuerzo por diferenciar mediante criterios ITI la adaptación de las actuaciones, y en ningún caso un verdadero ejercicio de integración de recursos, provenientes de diferentes fondos, para apoyar una misma actuación (de nuevo, por la dificultad operativa dado los reglamentos individuales de cada Fondo).

La **concreción de actuaciones**, y sobre todo la **integración real de los Fondos** han sido los dos aspectos que **menor recorrido** han tenido en los ejercicios piloto de las ITIs en España: los problemas vinculados a determinantes del contexto político de la Administración (compromiso y liderazgo), unidos a las limitaciones legales-administrativas de la gestión de Fondos europeos hacen que **de cara al periodo 2021-2027 sean los ámbitos con mayor incertidumbre en cuanto a capacidades reales de abordarlos**. La razón subyacente es que, en definitiva, son elementos cuyo desbloqueo no depende de los responsables de la preparación e implementación de las ITIs, sino de factores y niveles Administrativos superiores.

VALORACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO ITI EN ESPAÑA:

El instrumento ITI es un **mecanismo realmente interesante para responder a retos en territorios con dificultad para acceder a los Fondos**: en cuanto a la tipología temática, permite **combinar actuaciones de FORMA INTEGRAL en torno a una Estrategia diferenciada**, especialmente pensado para retos y necesidades que no pueden abordarse de manera individualizada; en cuanto a la absorción de Fondos, es un mecanismo que permite **canalizar los recursos europeos de forma más EFICIENTE Y EFICAZ**, quedando demostrado que bajo unas condiciones adecuadas se cumple el objeto perseguido con la ITI.

Sin embargo, también es cierto que la puesta en marcha de la ITI **conlleva una serie de esfuerzos**, sobre todo en la forma de funcionamiento tradicional, que, de no darse, hace que el resultado sea nulo o incluso los costes superen los beneficios.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL INSTRUMENTO ITI:

implicaciones a considerar en su puesta en marcha

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS MEJORABLES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Funcionamiento más eficiente y eficaz, al adaptar las actuaciones a las necesidades del territorio ✓ Funcionamiento basado en una Estrategia atada al territorio y 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Coste de entrada considerable, dados los mecanismos de gobernanza necesarios para asegurar un funcionamiento adecuado del enfoque ITI

sus características, lo que desbloquea el potencial de la integración de Fondos para retos que no pueden abordarse de individualizadamente

- ✓ Bajo ciertas condiciones de funcionamiento, se constata la contribución diferencial en cuanto a cantidad y calidad de la canalización de los Fondos a las zonas ITI.
- ✓ Bajo ciertas condiciones de funcionamiento, participación real del territorio ("bottom-up") en el despliegue de los Fondos y la forma de hacer políticas de desarrollo territorial

✗ Sin las condiciones necesarias, el mecanismo ITI tiene un resultado nulo o incluso con costes que superan los beneficios (resultando en rechazo social). Entre estas condiciones:

- Compromiso político e institucional alto y continuado por la ITI (implicación de recursos)
- Personas en los diferentes órganos implicadas que permitan un trabajo conjunto (fluidez en la colaboración)
- Recursos específicamente dedicados para animar la gobernanza y el enfoque "bottom-up"
- Una base de agentes territoriales con visión por y para la ITI

7.2 RECOMENDACIONES DE CARA AL 2021-2027

Las conclusiones sintetizadas en el apartado anterior permiten el establecimiento de una serie de recomendaciones que pueden guiar la consolidación de los ejercicios ITI actuales, así como, en el caso de decidir su interés, una extensión del mismo a otros territorios de la geografía española donde el enfoque territorial e integrador de del instrumento ITI sea la opción más adecuada y/o pueda reportar un valor añadido evidente³⁹.

Por lo tanto, y bajo la premisa de que a nivel individual ya se han propuesto recomendaciones vinculadas a los elementos menos desarrollados de cada uno de los casos ITI analizados (ver apartados 6.1.4; 6.2.4; 6.3.4; 6.4.4; y 6.5.4) la tabla a continuación desglosa, por ámbito de proceso de la Estrategia ITI (preparación, modelos de gobernanza y procedimientos de funcionamiento; implementación y gestión del paraguas de actuaciones; y seguimiento o, evaluación y mejoramiento de la ITI).

Síntesis de las valoraciones 14-20 y recomendaciones a 37 por ámbito de la ITI.

ÁMBITO	ELEMENTO	Valoración 2014-2020 (a fecha nov. 2019)	Recomendaciones a 2021-2027
PREPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA TERRITORIAL que sustenta la ITI	1. DIAGNOSIS territorial, incluida la delimitación, justificación y caracterización del territorio ITI	En general, el ejercicio de diagnóstico ha sido muy sólido, resultando en documentos estratégicos bastante bien definidos, especialmente en lo relativo a la delimitación, caracterización y justificación de los territorios ITI.	NIVEL MUY ALTO
	2. Identificación, construcción y validación de RETOS, NECESIDADES Y OBJETIVO(S) de la ITI	En general, la identificación de retos y necesidades ha sido profusa, generando una base muy útil para el establecimiento posterior de actuaciones, aunque no siempre ha resultado en compendio de actuaciones al mismo nivel.	NIVEL MUY ALTO
			<ul style="list-style-type: none"> • Dar un avance hacia la consideración de territorios funcionales, frente a los meramente administrativos. • Extender el uso del DAFO como herramienta de síntesis del diagnóstico y de unión con los retos • Clarificar en mayor medida la lógica de intervención en la Estrategia, detallando la trazabilidad entre retos, objetivos, actuaciones y recursos en el marco de unos resultados ITI esperados

³⁹ En este sentido, es preciso notar que en el marco de programación 2021-2027, bajo el Objetivo Político 5 "Una Europa más cercana a los ciudadanos" la ITI no es el único instrumento posible ni el más adecuado según que contexto, territorio y objetivo (por ejemplo, el Desarrollo Local Participativo).

ÁMBITO	ELEMENTO	Valoración 2014-2020 (a fecha nov. 2019)	Recomendaciones a 2021-2027
	3. Configuración de una Estrategia bajo el sustento de la VALIDACIÓN-COMPROMISO DESDE EL TERRITORIO (enfoque bottom-up de la preparación),	<p>Es común que la Estrategia como documento haya sido desarrollada con una componente fuerte de trabajo interno de la Administración, aunque en colaboración entre diferentes departamentos.</p> <p>Aunque es menos común, también se han utilizado dinámicas participativas sobre todo a la hora de recopilar información y de validar el diagnóstico y los retos.</p>	<p>NIVEL MEDIO-ALTO</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumentar el nivel de participación en la preparación, contemplando dinámicas con mayor alcance (en términos de cantidad y heterogeneidad). Llevar a cabo una labor de sensibilización (e incluso capacitación) para empoderar a los agentes de cara a la preparación de la Estrategia más comprometida
GOBERNANZA Y PROCEDIMIENTOS para el desarrollo de la ITI	4. COMPROMISO Y LIDERAZGO POLÍTICO para mover las diferentes piezas del engranaje ITI.	<p>El compromiso político ha sido muy heterogéneo, pero en los casos con mayor recorrido (que no han sido la mayoría) ha sido clave: la experiencia muestra que es necesario que la ITI se lidere desde un nivel competencial alto en la Administración (Presidencia/ Vicepresidencia) y que además sea capaz de asegurar la movilización de las inversiones planeadas.</p>	<p>NIVEL MEDIO</p> <ul style="list-style-type: none"> Llevar el concepto a los niveles políticos requeridos, explicándolo para generar compromiso con la ITI bajo unas bases de realismo de lo que es y lo que no es la ITI. Elevar la responsabilidad y compromiso institucional (no necesariamente técnica) al nivel adecuado para combinar Fondos de manera efectiva, esto es, Presidencia o Vicepresidencia.
	5. FORMALIZACIÓN JURÍDICO-LEGAL del modelo de gobernanza, sus órganos y procedimientos. la ITI	<p>La formalización jurídico-legal de la gobernanza a través de Decretos (estructura organizativa y seguimiento de la ITI) se ha generalizado en los casos españoles. Sin embargo, esta "formalización" cuando no ha venido acompañada del subsecuente compromiso y liderazgo político no ha resultado ser efectiva para la ITI.</p>	<p>NIVEL ALTO</p> <ul style="list-style-type: none"> Contar con un Decreto, Orden, o documento de carácter jurídico-legal con suficiente rango para asegurar la estabilidad de los órganos y procesos por los cuales se implementa y sigue la ITI. Dicho documento debe contener suficiente detalle estratégico para garantizar la vinculación de la ITI al marco jurídico-legal regional.
	6. INVOLUCRACIÓN VERTICAL-HORIZONTAL en las diferentes etapas de la ITI	<p>Los procesos ITI han involucrado a los diferentes Ols y Consejerías con actuaciones vinculadas a la ITI por lo que, como poco, vía el intercambio de información, la coordinación y articulación.</p> <p>La participación vertical (nivel regional y subregional) también ha avanzado, aunque con un papel más informativo que decisorio.</p> <p>Se puede considerar que se han sentado bases interesantes para configurar procesos mucho más participativos en las políticas de la Estrategia.</p>	<p>NIVEL MEDIO-ALTO</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumentar el nivel de empoderamiento de los grupos de participación de las zonas ITIs en las etapas de definición de las actuaciones, no solo como mecanismos de contraste. Aumentar el nivel de trabajo conjunto entre Ols y Consejerías para coordinar y articular actuaciones individuales, e incluso desarrollar conjuntas combinado distintos Fondos.
IMPLEMENTACIÓN OPERATIVA de las actuaciones de la ITI	7. CONCRECIÓN DE ACTUACIONES a través de una hoja de ruta	<p>Por lo general, las Estrategias ITI no han contenido un detalle suficiente sobre las actuaciones a desarrollar que permitiera a los responsables considerar a la Estrategia como una hoja de ruta/ plan de acción para el periodo.</p> <p>Así, las actuaciones se han ido incorporando ad-hoc a la Estrategia basadas en las competencias funcionales de cada Ol/Consejería involucrada.</p> <p>La dificultad para estimar con este nivel de concreción a futuro los recursos, así como la incertidumbre política han sido casusas importantes.</p>	<p>NIVEL MEDIO</p> <ul style="list-style-type: none"> Incluir hojas de ruta (planes de acción) detallados con las acciones concretas, responsabilidades, recursos asignados e hitos de implementación para servir de guía a las autoridades responsables. Vincular las actuaciones a la lógica de intervención, es decir, relacionándolas de manera directa con los retos a través de los objetivos y las líneas de acción. Evitar por lo general encajes artificiales de actuaciones ya existentes no adaptadas a la ITI

ÁMBITO	ELEMENTO	Valoración 2014-2020 (a fecha nov. 2019)	Recomendaciones a 2021-2027
	8. ADAPTACIÓN DE LAS ACTUACIONES a las características del territorio ITI y a los objetivos diferenciales de la Estrategia	<p>El despliegue de las actuaciones a través de instrumentos de gestión directa (inversiones) o indirecta (convocatorias) en muchos casos ha incluido criterios ITI a través de los cuales se incentivaban y premiaban los proyectos de estas zonas.</p> <p>Menos común ha sido, sin embargo, la aparición de actuaciones exclusivamente definidas/dirigidas para ámbitos ITI, aunque en los casos que se han dado, como mecanismos piloto, han sido muy interesantes.</p>	<p>NIVEL MEDIO-ALTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar el salto hacia la definición de actuaciones específicamente dirigidas y conceptualizadas para las zonas ITI, evitando en lo posible encajes artificiales de actuaciones difícilmente vinculables a la ITI (pero ya existentes). • Explotar en mayor medida el uso de “criterios ITI” pero con una componente decisoria a la hora de premiar la asignación de recursos en zonas ITI.
	9. INTEGRACIÓN DE FONDOS vinculados a actuaciones mediante su combinación y/o agregación	<p>La integración de Fondos no se culminado en el sentido de lograr actuaciones (tanto de gestión directa como indirecta) en las que individualmente se combinaran recursos de Fondos diferentes.</p> <p>A este respecto, por las limitaciones administrativas y del reglamento, los Fondos operan individualmente si bien lo que se ha conseguido es que sí se combinen en el marco de líneas de actuación u objetivos de la Estrategia más amplios (es decir, integración a nivel meso y macro, pero no a nivel micro).</p>	<p>NIVEL MEDIO-BAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar el salto hacia actuaciones con recursos provenientes de Fondos diferentes (FEDER, FSE, FEADER, FEMP), de forma que puedan integrar tipos de gasto, beneficiarios y temáticas (OT) diferentes pero complementarios. • Establecer los mecanismos de trabajo conjuntos para hacer factible la aparición de actuaciones integradoras de Fondos (esto es, a nivel de publicación, seguimiento, justificación y certificación).
	10. EMPODERAMIENTO del ámbito territorial para hacer efectiva la adaptación y canalización eficiente de las actuaciones ITI	<p>El colectivo en las zonas objetivo tradicionalmente ha contado con escaso conocimiento y capacidad de absorción de Fondos: para poder aprovechar las actuaciones de la ITI se precisa un trabajo previo de sensibilización-preparación.</p> <p>A pesar del esfuerzo de comunicación y difusión de las Estrategias (vía web, noticas, oficinas técnicas), en general la ITI y sus actuaciones no llegan fácilmente a los destinatarios finales limitando su alcance: la comunicación sigue siendo un aspecto a trabajar.</p> <p>El despliegue de dinamizadores en las zonas ITI (secretaría técnica, oficinas, etc.) está resultando un instrumento complementario potente para aumentar la canalización de Fondos a las zonas ITI.</p>	<p>NIVEL MEDIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha asistencias técnicas en el territorio (vía gestores, oficinas técnicas, dinamizadores, etc.) para apoyar a los potenciales beneficiarios de las zonas ITI, y agentes en general, a absorber los Fondos planificados para la zona. • Llevar a cabo actuaciones de sensibilización y formación en el marco de la implementación entre los agentes para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Generar interés por la oportunidad que supone la ITI en la zona ○ Generar capacidades para presentarse a las actuaciones ITI
SEGUIMIENTO Y MEJORA de la contribución de la ITI a los objetivos territoriales	11. AMPLIACIÓN DE LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN para recoger los efectos sobre los objetivos de la ITI (no sólo indicadores tradicionales vinculados a seguimiento de cada Fondo).	<p>Las Estrategias ITI no contienen, por lo general, indicadores para un seguimiento y una evaluación de la contribución de los Fondos a sus objetivos particulares.</p> <p>Por otro lado, el seguimiento contemplado en el marco de la gobernanza se limita, en todos los casos, a los procedimientos y métricas (productividad, resultado) tradicionales de cada Fondo.</p>	<p>NIVEL MEDIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar extensiones de los actuales mecanismos de seguimiento (vinculados a los requeridos por cada Fondo) para poder llevar a cabo una valoración/evaluación de la contribución a los objetivos propios de la ITI (y no solamente de ejecución de Fondos). • Avanzar hacia evaluaciones de impacto, mediante la consideración de mecanismos de recopilación de información e indicadores para ello. • Utilizar en mayor medida el seguimiento para la mejora, de forma coordinada entre los diferentes OIs y AGs, de las actuaciones implementadas.

ÁMBITO	ELEMENTO	Valoración 2014-2020 <i>(a fecha nov. 2019)</i>	Recomendaciones a 2021-2027
	12. INTEGRACIÓN DEL SEGUIMIENTO (medición) de los diferentes Fondos en el marco de la Estrategia.	<p>Una de las dificultades estructurales para el seguimiento de la ITI, y en concreto de la ejecución de los Fondos, es la adaptación de los sistemas (electrónicos) para responder a un enfoque realmente integrado de los Fondos en la ITI.</p> <p>Actualmente cada Fondos tiene sus propios reglamentos, e incluso codificaciones, siguiendo un sistema individual. Esto complica notablemente el contar con información homogénea para el seguimiento.</p>	<p>NIVEL MEDIO-BAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptar los sistemas actuales a nivel de AGs y OIs para poder recoger de manera más homogénea, y en términos ITI, los datos provenientes de cada Fondo. • Establecer una mayor formalización del seguimiento tanto en procedimientos (periodicidad de las reuniones, información compartida, etc.) como en los productos (informes de seguimiento estructurados/normalizados)

7.3 PROPUESTA DE MARCO PROCEDIMENTAL

A partir de las valoraciones sintetizadas en el apartado previo y las recomendaciones de cara al próximo periodo, en este punto se hace una propuesta de un marco de procedimientos general para la preparación, despliegue, implementación y seguimiento del instrumento ITI.

El objetivo de esta propuesta es **servir de guía a futuros responsables** con las competencias requeridas que quieran **comenzar un ejercicio de puesta en marcha de una ITI** para un territorio para el cual esté justificado el uso de este instrumento.

En la siguiente página se incluye una síntesis gráfica de cómo podría llevarse a cabo la puesta en marcha de una ITI de manera generalizable, estructurada por etapas en el contexto de un periodo completo de programación europea (7 años + 2), estructurado por fases de preparación, definición y concreción, despliegue e implementación y seguimiento y evaluación.

En cualquier caso, esta propuesta pretende ser **una guía para que cada caso territorial adapte en consecuencia a su contexto y realidad institucional**⁴⁰. De hecho, como se puede apreciar, los diferentes elementos incluidos provienen en parte de aquellos aspectos que han mostrado aportar un valor diferencial en los casos ITI puestos en marcha durante el vigente periodo 2014-2020 en España. En este sentido, su posible consideración está, sobre todo, adaptada a la realidad administrativa española y es en este ámbito de aplicación donde puede resultar más directa.

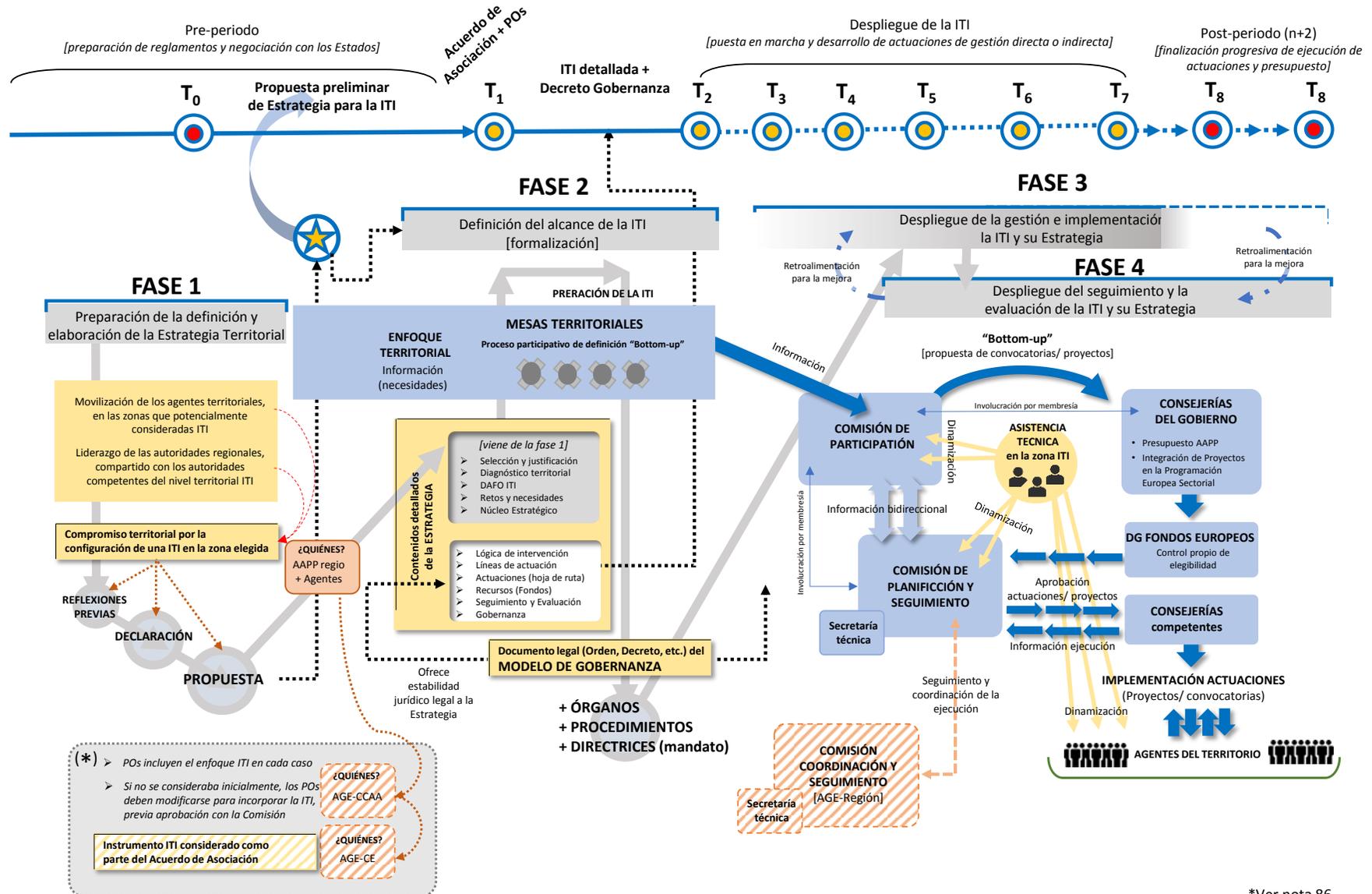
Una propuesta de procedimientos para las ITIs

Dado el interés observado en continuar, y en extender el uso del instrumento ITI para el nuevo periodo, se incluye **una propuesta de procedimiento para la preparación, despliegue, implementación y seguimiento de la ITI**.

Este marco de procedimientos está **construido a partir del conjunto de elementos de la experiencia actual ITI en España** más interesantes, y necesariamente debe considerarse como indicativo a **adaptarse para cada casuística territorial**, esto es, realidad del contexto e institucional aplicable en

⁴⁰ Esta propuesta de procedimientos se ha definido a partir de la combinación de las propuestas teóricas de documento "Scenarios for Integrated Territorial Investments" de la Comisión Europea (2015) y el funcionamiento percibido en los casos españoles, especialmente las experiencias con mayor recorrido que son Cádiz y Castilla-La Mancha.

Esquema de procedimientos en el contexto de la preparación, despliegue, implementación y seguimiento de una ITI



*Ver nota 86

Por un lado, el conjunto de procedimientos se ha estructurado en 4 fases diferenciadas, repartidas a lo largo de lo que sería un periodo de programación europeo estándar, añadiendo un año previo de preparación (esto es, 7 años más los 2 de cadencia adicionales para la ejecución final de los recursos de los Fondos europeos):

- La fase 1 de **“preparación de la definición y elaboración de Estrategia Territorial que sustenta la ITI”**, incluye el conjunto de actividades por las cuales aparece la idea del uso de la ITI para un territorio que cumple las condiciones de necesidad del instrumento, se generan los compromisos y acuerdos desde las diferentes partes que necesariamente han de implicarse (esto es, las autoridades competentes al nivel local, provincial o regional y/o nacional (OIs y AGs en cada caso en función de los Fondos a vincular y las autoridades a diferentes niveles territoriales) y los agentes socioeconómicos del territorio (cuádruple-quíntuple hélice en sentido abierto)) y formalmente se decide, previa negociación entre las autoridades competentes (esto es, la región con la AGE) su inclusión en los POs pertinentes y (en caso de coincidencia temporal) en el Acuerdo de Asociación⁴¹.

Igualmente, también en esta fase se llevan a cabo reflexiones previas para justificar la lógica del uso de la ITI en un territorio determinado (que sirven de base para el diagnóstico de la futura estrategia) y además se va configurando un embrión de lo que serían los órganos clave del futuro modelo de gobernanza.

De forma paralela se va configurando un documento estratégico (la Estrategia Territorial que sustenta la base de la ITI) que, en función de los tiempos y de los recursos para ello, puede incluso estar redactada como tal para la negociación (región-AGE y/o AGE-CE) del Acuerdo de Asociación y los PO. En cualquier caso, para la finalización de esta fase “pre-periodo” se debería de contar con una propuesta preliminar de Estrategia para la ITI de forma que en la siguiente fase se pudiera concretar el alcance operativo de la ITI basándose en dicha Estrategia Territorial.

FASE 1	PREPARACIÓN DE LA DEFINICIÓN Y ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA TERRITORIAL QUE SUSTENTA LA ITI
ETAPAS DE LA FASE	<p>TAREA 1.1: Elaboración del relato para la ITI (justificación vinculada a la zona en cuestión)</p> <p>TAREA 1.2: Movilización de los agentes soporte de la ITI (contraste sobre el territorio de la pertinencia del relato planteado y la selección de la zona en cuestión)</p> <p>TAREA 1.3: Preparación del borrador de la Estrategia Territorial, que incluye:</p> <p style="padding-left: 20px;">a) Organización del proceso participativo para la identificación de</p>

⁴¹ Los reglamentos abren la posibilidad de que la decisión de considerar una ITI en concreto no sea necesariamente reflejada en el Acuerdo de Asociación (puede incluirse posteriormente con la subsecuente actualización y aprobación de la Comisión de los POs vinculados) pero al menos si debe quedar reflejado en el Acuerdo de Asociación la intención del Estado Miembro de usar, en cada caso, el instrumento ITI.

FASE 1	PREPARACIÓN DE LA DEFINICIÓN Y ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA TERRITORIAL QUE SUSTENTA LA ITI
	<p>necesidades/ retos, contraste y validación de contenidos de la Estrategia.</p> <p>b) Redacción del documento de la Estrategia Territorial (en versión propuesta o final)</p> <p>TAREA 1.4*: Proceso de negociación entre la AGE y la Región que opta por la ITI (discusión en base al documento de la Estrategia y las propuestas para la ITI) e inclusión en su caso del enfoque ITI en el AA y en los POs vinculados.</p>
ELEMENTOS CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso a un alto nivel político (Presidencia o Vicepresidencia) • Proceso de consulta y contraste sobre el terreno (agentes clave a nivel provincial, local y/o funcional) • Declaración (documento escrito) por las partes institucionalmente competentes en el territorio ITI del compromiso con la Estrategia y el enfoque ITI • Documento de la Estrategia Territorial bien en su condición completa o propuesta preliminar (al menos diagnóstico y DAFO con justificación del territorio, núcleo estratégico y una primera batería de líneas a desarrollar). • Proceso “bottom-up” por el que se genera contenido (sobre necesidades y retos) a la Estrategia, se contrasta y finalmente valida.
ASPECTOS MEJORABLES DEL PERIODO 2014-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Generar procesos más participativos, que no se limiten a la recogida de información para la elaboración del diagnóstico y el DAFO (retos y necesidades) sino que se generen etapas en la preparación donde el proceso “bottom-up” pueda aportar en el “plan de acción” (identificación de actuaciones a desarrollar por la ITI desde la Administración). • Avanzar hacia la consideración de territorios funcionales frente a las zonas administrativamente delimitadas donde es más difícil que el conjunto del territorio comparta homogéneamente los retos de la ITI. • Hacer un esfuerzo, incluso si la Estrategia se elabora en un estadio de incertidumbre presupuestaria, por trazar claramente la lógica de intervención: objetivos con “targets” ligados a retos, y estos respecto a actuaciones con recursos estimativos por Fondos e indicadores para la monitorización de la ejecución y la evaluación (de impacto). • Dar a conocer y entender en qué consiste la ITI, sus ventajas y desventajas, al nivel político necesario para implementar con éxito la ITI, así como a los diferentes agentes del territorio que tomarán parte en el despliegue de la ITI durante el periodo.
INSTRUMENTOS	<p>Diagnóstico territorial y herramienta DAFO, a través de 2 tipos de trabajos:</p> <p>a) recopilación de datos estadísticos y otras fuentes secundarias sobre la zona en cuestión;</p> <p>b) entrevistas, cuestionarios online y mesas de trabajo como fuentes primarias para complementar el trabajo de análisis</p> <p>Organización de un foro para el contraste y validación de la Estrategia en su versión completa o de propuesta preliminar.</p>

*Esta tarea está relativamente condicionada al nivel de implicación que finalmente la AGE decida para con el instrumento ITI a nivel nacional. En este sentido, si bien deben aparecer reflejadas las ITIs (o al menos la intención de su uso a nivel territorial) en el Acuerdo de Asociación y los POs correspondientes, en el caso de no participar la AGE activamente, quedaría a libertad de la región en cuestión su preparación, implementación y seguimiento (de forma similar a los casos españoles de Teruel, Castilla-La Mancha y Murcia)

- La fase 2 de “**definición del alcance de la ITI**”, incluye los procesos por los cuales se concreta y materializa la ITI tanto en términos documentales⁴² (donde se especifica qué y cómo se va a hacer) como del modelo de gobernanza encargado de poner en la práctica lo especificado en la Estrategia.

Para dotar de contenido a la ITI, así como también para integrarla en la Estrategia Territorial de la que parte (fase 1 que, en el caso de no estar enteramente desarrollada se finaliza en esta fase 2) es interesante generar un proceso participativo de abajo-arriba, donde los diferentes implicados a nivel sectorial y territorial puedan no sólo aportar su visión de lo que debería ser una ITI, sino también ir construyendo un sentido de pertenencia y compromiso con la Estrategia que la sustenta (esto es especialmente útil para la etapa de implementación posterior).

En cuanto al modelo de gobernanza, junto con la publicación del documento de la ITI y la Estrategia Territorial, es común y deseable que tanto los órganos considerados como los procedimientos de funcionamiento en el marco del despliegue y el seguimiento de la ITI aparezcan sustentado en un documento con repercusión jurídico-legal ya que esto asegura cierta estabilidad y compromiso con la ITI. En cualquier caso, como la experiencia ha puesto de relieve, la formalización legal del modelo de gobernanza no es requisito necesario ni suficiente, ya que el compromiso político real con el despliegue de recursos es la verdadera clave del proceso (a un nivel político-administrativo con competencias suficientes para involucrar [mandato] a los diferentes OIs/ Consejerías con las competencias últimas de desbloqueo del gasto público).

FASE 2	DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA ITI (y en su caso concreción de la Estrategia)
ETAPAS DE LA FASE	<p>TAREA 2.1: Concreción de la ITI en el marco de la Estrategia Territorial, que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Asignación estimativa de recursos de cada Fondo aplicable a la Estrategia b) Diseño de las actuaciones (al menos a nivel de propuesta) c) En su caso (en función del detalle alcanzado en la fase 1) desarrollo completo de la Estrategia (ver contenidos en el gráfico)*. <p>TAREA 2.2: Organización del proceso participativo para el contraste de la ITI dentro de la Estrategia Territorial, y validación.</p> <p>TAREA 2.3: Elaboración de un documento integral ITI (que incluye tanto el enfoque ITI como la Estrategia que lo sustenta)**.</p> <p>TAREA 2.4: Puesta en marcha formal del modelo de gobernanza, que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Concreción jurídica-legal de los órganos constituyentes y los principales procedimientos de implementación y seguimiento de la ITI b) Publicación con rango de orden o decreto de la Gobernanza

⁴² En la mayoría de los casos se produce una integración de la Estrategia y los contenidos de la ITI, con lo que se dispone de un único documento en la forma de memoria de la ITI (estos son los casos, por ejemplo, de Cádiz, Jaén o Castilla-La Mancha, frente a Teruel donde la Estrategia era, precisamente, un documento autónomo y la ITI se desarrollaba en memorias-notas con el desglose de Fondos y la gobernanza). En el caso de Mar Menor, si bien había Estrategias Territoriales previas de base, se optó por elaborar una memoria ITI combinando tanto la ITI como el detalle estratégico de base (proveniente de estas dos Estrategias)

FASE 2	DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA ITI (y en su caso concreción de la Estrategia)
ELEMENTOS CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso “bottom-up” por el que se ayuda a contrastar y validar la ITI en el marco de la Estrategia para generar compromiso y sustento social a la posterior implementación. • Formalización de del modelo de gobernanza a través de un marco legal (orden o decreto) que comprometa y de estabilidad a los mecanismos de implementación y seguimiento. • Disponibilidad de un documento integrado que permita trazar claramente (hoja de ruta con una lógica de intervención) las actuaciones a los objetivos, y la asignación de recursos provenientes de cada Fondo utilizado. • Permeabilidad (entendimiento y generación de compromiso) de la ITI a dos niveles: a) dentro de la Administración pública competente a nivel de región y a nivel de territorio; y b) entre los agentes del territorio ITI.
ASPECTOS MEJORABLES DEL PERIODO 2014-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Generar procesos más participativos, que no se limiten a la recogida de información para la elaboración del diagnóstico y el DAFO (retos y necesidades) sino que se generen etapas en la preparación donde el proceso “bottom-up” pueda aportar en el “plan de acción” (identificación de actuaciones a desarrollar por la ITI desde la Administración). • Avanzar hacia la consideración de territorios funcionales frente a las zonas administrativamente delimitadas donde es más difícil que el conjunto del territorio comparta homogéneamente los retos de la ITI. • Hacer un esfuerzo, incluso si la Estrategia se elabora en un estadio de incertidumbre presupuestaria, por trazar claramente la lógica de intervención: objetivos con “targets” ligados a retos, y estos respecto a actuaciones con recursos estimativos por Fondos e indicadores para la monitorización de la ejecución y la evaluación (de impacto). • Dar a conocer y entender en qué consiste la ITI, sus ventajas y desventajas, al nivel político necesario para implementar con éxito la ITI, así como a los diferentes agentes del territorio que tomarán parte en el despliegue de la ITI durante el periodo.
INSTRUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de trabajo interdepartamentales (administración pública competentes - Consejerías/OI) para la identificación de los recursos a aportar desde cada ámbito a la ITI • Marco legal (orden o decreto) que formalice e institucionalice la gobernanza tanto en los órganos que lo componen, como en sus cometidos y procedimientos de funcionamiento • Foro para el contaste y validación del documento integral de la Estrategia con el alcance de la ITI. • Plan de comunicación y “marketing” para la ITI en el territorio • Sesiones de trabajo con los responsables de la Administración para la capacitación sobre el instrumento ITI

*Este punto es alternativo en función de que durante la fase 1 se haya completado, con el suficiente nivel de detalle, el documento de la Estrategia Territorial. De no haberse completado, en esta fase 2 y paralelamente a la concreción de la ITIs e debería complementar e integrar ambos (contenido instrumental ITI y la Estrategia en sí).

** Como se ha comentado en la nota a pie de página 87, en la mayoría de los casos se produce una integración de la Estrategia (generalmente definida previamente) y los contenidos de la ITI (más instrumentales sobre el despliegue de los Fondos para responder a las acciones y objetivos de la Estrategia), con lo que se dispone de un único documento en la forma de memoria de la ITI (estos son los casos, por ejemplo, de Cádiz, Jaén o Castilla-La Mancha). En otros casos, se ha optado por mantener individualmente los documentos de la Estrategia previamente elaborados, y la ITI se ha plasmado en informes o notas adicionales complementarios mucho más reducidos

- **La fase 3 de “gestión e implementación de la ITI”**, incluye el conjunto de procesos por los cuales no sólo se pone en marcha lo planificado en la Estrategia y protocolizado en el modelo de gobernanza, sino la ejecución hasta el final del periodo programado por la ITI (por ejemplo, en el caso del modelo gráfico, hasta el final del periodo de programación estándar europeo y 2 años adicionales (el n+2)). En este sentido, los procedimientos durante la mayor parte del periodo (ejecución) que quedan aquí propuestos e han basado en una combinación de los aspectos que los modelos actualmente en practica han incorporado un valor adicional a la eficiencia y eficacia de la ITI, siendo el siguiente:
 - Un procedimiento “bottom-up”, a través de un Comité o Comisión de participación con representación de los diferentes agentes clave del territorio ITI, además de la institucional competente para la ejecución y gestión de cada Fondo (esto es delegados territoriales o responsable de los OIs/Consejerías vinculadas) en el cual, periódicamente se trabaja en dos vías: a) la identificación y concreción de proyectos ITI; y b) la identificación y concreción de posibles actuaciones (de gestión directa o indirecta) que configuran el marco de apoyo y que vienen encuadradas dentro de la lógica de intervención de la Estrategia ITI.
 - Un proceso de concreción de las actuaciones (convocatorias, inversiones, etc.) por parte de las Consejerías competentes en cada caso a partir de los inputs observados en la fase bottom-up previa (derivados del Comité o Comisión de participación). Esto puede revertirse tanto de convocatorias y/o inversiones con criterios de adicionalidad ITI, o específicamente definidas para el territorio (es decir con asignación que limita la participación al territorio y solicitantes potenciales en la zona ITI exclusivamente).
 - Un procedimiento posterior de revisión de la elegibilidad de la propuesta de acción por parte de cada Consejería por parte de la DG competente sobre Fondos Europeos, acompañada, además de una subsecuente revisión y aprobación por parte del Comité o Comisión de Planificación y Seguimiento (órgano final de la gobernanza en el que tratan los temas de coordinación, aprobación y seguimiento final de proyectos y actuaciones a desplegar en el marco de la ITI y en el cual participan los responsables instituciones de la ejecución de los Fondos implicados, así como representantes del nivel territorial ITI).
 - Por último, una vez validado tanto por la DG competente en Fondos Europeos y por la propia Comisión o Comité de Planificación y Seguimiento, cada Consejería pone en marcha la actuación como corresponda según las normas vigentes (en función de que esta sea una actuación de gestión directa o indirecta).

Una parte de la implementación que ha resultado clave es la de considerar un apoyo adicional, en la forma de gestores/dinamizadores de la ITI en el territorio bajo la forma de asistencia técnica o oficina técnica. Esta figura adicional tendría encomendada la dinamización de la ITI en la zona, esto es, sensibilizar, comunicar y difundir, capacitar, apoyar en la conformación de proyectos y su

presentación (facilitación del acceso a las actuaciones puesta en marcha por los procedimientos previos), así como la recogida de información sobre la marcha de la ITI. Es un elemento clave dentro del sistema ya que, como la experiencia ha puesto de relieve, la situación y el nivel de los agentes en el tipo de zonas ITI no asegura que meramente con criterios diferenciales en las actuaciones se vaya a lograr una mejora en los niveles de absorción de Fondos y en la ejecución de proyectos. Este mecanismo permite cubrir la falta de capacidades en las zonas ITI para presentarse y absorber Fondos en las mismas condiciones que territorios con mayor masa crítica y más desarrollados.

FASE 3	GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ITI Y SU ESTRATEGIA
<p>ETAPAS DE LA FASE</p>	<p>TAREA 3.1: Permeabilidad de la ITI sobre el territorio y levantamiento de ideas de actuaciones y proyectos, a través generalmente de Comités de Participación</p> <p>TAREA 3.2: Concreción de las actuaciones por la Administración competente, generalmente cada anualidad de vigencia de la ITI. En concreto:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Coordinación y articulación desde un nivel competencial adecuado (Presidencia-Vicepresidencia) de los recursos para la ITI (a cada Consejería) b) Consejerías y OI definen individual o conjuntamente las actuaciones de apoyo de aplicación IT, a partir del feedback logrado en los Comités de Participación. c) Se comprueba la elegibilidad y el visto bueno posterior (final) del Comité de Planificación y Seguimiento y del Comité de Participación. <p>TAREA 2.3: Despliegue de las actuaciones (gestión directa o indirecta) durante todo el periodo, generalmente por anualidad de vigencia de la ITI. En concreto:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Lanzamiento de la actuación (convocatoria etc.) b) Presentación y valoración de las solicitudes/ proyectos presentados. Aquí, por un lado, se debería de contar con una asistencia técnica sobre el terreno de la ITI que permita dinamizar la presentación de proyectos. Por otro, el Comité de Planificación y Seguimiento validaría finalmente los proyectos con el "visto bueno" de Comité de Participación (para proyectos vinculantes de su zona).
<p>ELEMENTOS CLAVE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de capilaridad sobre la zona ITI (a través de una asistencia técnica en el terreno) para involucrar a los agentes y dinamizar la participación en los mecanismos desplegados por la ITI (presentación de proyectos). • Existencia de canales fluidos y compromiso de colaboración entre Consejerías/ OIs para la articulación de actuaciones e incluso la puesta en marcha de conjuntas. • Compromiso y liderazgo al máximo nivel (Presidencia-Vicepresidencia) a lo largo de todo el periodo de implementación para generar estabilidad y asegurar la alineación de las diferentes Consejerías/ OIs competentes. • Existencia de una Secretaría Técnica específica para facilitar las labores de implementación a los diferentes órganos de la gobernanza, y más concretamente a las Comisiones (tanto de Planificación y Seguimiento como de Participación).
<p>ASPECTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar encaje artificiales de actuaciones ya existentes con poca aplicabilidad a la zona

FASE 3	GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ITI Y SU ESTRATEGIA
MEJORABLES DEL PERIODO 2014-2020	<p>ITI: necesidad de diseñar actuaciones adaptadas a los objetivos diferenciales de la zona ITI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avanzar hacia la configuración de acciones/ convocatorias conjuntas entre Consejerías/ OIs que integran bajo una misma actuación Fondos distintos • En el caso de convocatorias no específicas para la zona ITI (esto es común para la región, pero con aplicabilidad ITI), introducir criterios de adicionalidad para incentivar realmente la participación de las zonas ITI • Empoderamiento de grupos de participación a nivel local o del territorio ITI en las etapas de diseño de las actuaciones y de selección de los proyectos vinculados a la ITI.
INSTRUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de trabajo interdepartamentales específicamente establecidos para el diseño coordinador y/o conjunto de actuaciones en las ITI (entre Consejerías/ OIs) • Marco de bases legales común a las diferentes Consejerías/OIs para la puesta en marcha de actuaciones ITI en cada ámbito competencial • Secretaría Técnica territorializada (asistencia) para apoyar la identificación de posibles actuaciones para la ITI, así como para el levantamiento de proyectos desde la zona ITI. • Jornada de sensibilización en el territorio ITI a nivel local para la identificación de potenciales participantes en las actuaciones de la ITI. • Página web con un apartado específico sobre actuaciones desarrolladas, vigentes y futuras en el marco de la ITI y su Estrategia (base de datos de actuaciones/ convocatorias)

- La fase 4 de “**seguimiento y evaluación de la ITI**”, incluye todos los procedimientos por los cuales, de forma paralela a la implementación de la ITI (esto es, la ejecución de las actuaciones de la Estrategia) se recoge información sobre cómo se está desplegando la Estrategia y a que nivel se están ejecutando los Fondos en el territorio. A grandes rasgos, este trabajo se genera en el proceso de desarrollo natural de las actuaciones y son cada una de las Consejerías y OIs/AGs las que proveen esta información al órgano competente de la ITI, que en el caso del modelo propuesto sería la Comisión o Comité de Planificación y Seguimiento, con una periodicidad a establecer (pero al menos deseable una vez al año). A partir de esta información se pueden emitir directrices sobre cómo mejorar la implementación e las actuaciones desarrollados, o incluso desarrollar nuevas.

FASE 4	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ITI Y SU ESTRATEGIA
ETAPAS DE LA FASE	<p>TAREA 4.1: Establecimiento de un sistema de evaluación y monitorización ad-hoc, en concreto:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Indicadores para la monitorización de la ejecución (los aplicables en el marco de cada Fondo vinculado a la ITI) y de impacto (adicionales vinculados a los objetivos diferenciales de la Estrategia ITI). b) Sistema electrónico adaptado para la recogida de información no sólo de

FASE 4	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ITI Y SU ESTRATEGIA
	<p>la ejecución de cada fondo si no de los indicadores de impacto.</p> <p>c) Establecimiento de procedimientos homogeneizadores de la recogida y presentación de información entre los diferentes Fondos y Consejerías/OI implicados</p> <p>TAREA 4.2: Alimentación del sistema de seguimiento y evaluación a lo largo de todo el periodo de implementación de la ITI: aplicable a las diferentes actuaciones (convocatorias, etc.) vinculadas a la ITI. Continuo para todo el periodo de implementación de la ITI.</p> <p>TAREA 4.3: Organización de las sesiones de seguimiento, esto es la puesta en común del desarrollo de la ITI y en su caso ajustes y mejoras de la implementación en el marco del Comité de Seguimiento y Evaluación. Habitualmente con periodicidad anual o semestral.</p> <p>TAREA 4.4: Trazabilidad del desarrollo de la ITI (transparencia, comunicación, etc.), en concreto:</p> <p>a) Elaboración de un informe de seguimiento de la anualidad correspondiente, con una estructura formalmente establecida y homogénea entre años (para el conjunto de Consejerías y OIs (Fondos)).</p> <p>b) Comunicación de los resultados más allá de los integrantes de la gobernanza (Comisiones de Planificación y Seguimiento y Comisiones de Participación) a través de herramientas como la web, folletos informativos, o eventos etc.</p>
<p>ELEMENTOS CLAVE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un esquema de procedimientos específico para el seguimiento y la evaluación (formalizado a través del marco legal de la gobernanza) donde se establezca la periodicidad y contenidos de las reuniones para el seguimiento y los productos (informe) • Disponibilidad de un informe de seguimiento por anualidad, homogéneo y con el suficiente detalle para el seguimiento y la evaluación (desglose de ejecuciones por Fondos y por objetivo, descripción de acciones realizadas, responsables, etc.). • Existencia de una Secretaría Técnica encargada de la labor de recogida, homogenización y análisis de la información para el seguimiento, así como la redacción del informe (esta Secretaría puede ser la misma que la planteada para la implementación). Es importante que tenga capacidad para la recogida de información sobre el terreno, aportando la dimensión cualitativa del despliegue de la ITI. • Colaboración fluida y estrecha, coordinada desde un nivel competencial suficiente (Presidencia o Vicepresidencia) entre las diferentes Consejerías/ OIs para contabilizar y realizar la monitorización conjuntamente en lo referido a la ITI
<p>ASPECTOS MEJORABLES DEL PERIODO 2014-2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avanzar hacia un seguimiento más coordinado entre las diferentes Consejerías/OIs involucrados en el despliegue de la ITI, especialmente en términos de la homogeneización de la información y la periodicidad del reporte. • Lograr un nivel mayor de formalización en los procedimientos de seguimiento, tanto en la estructuración y periodicidad de las sesiones de seguimiento (Comisiones) como en el producto resultante (informe de seguimiento anual). • Avanzar hacia la recogida del impacto (evaluación) de las actuaciones de la ITI, no sólo de los niveles de ejecución presupuestaria. Para ello considerar indicadores adicionales a los relativos a cada uno de los Fondos. • Contar con una Secretaría Técnica (asistencia) que facilite la recogida de información sobre el terreno (especialmente la relativa a indicadores de impacto no generados

FASE 4	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ITI Y SU ESTRATEGIA
<p>INSTRUMENTOS</p>	<p>con la ejecución de las actuaciones), y la elaboración de los informes de seguimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas electrónicos (plataformas) adaptados para la subida de información relativa a la ejecución de los fondos vinculados a la ITI. • Informes de seguimiento por anualidad homogéneos (comparables) que recojan el nivel de ejecución, aspectos cualitativos de las actuaciones desarrolladas, la vinculación con los Fondos y targets logrados, responsabilidades de los organismos implicados, etc.) • Secretaría Técnica territorializada (asistencia) para apoyar la labor de seguimiento y evaluación (recogida de información y elaboración de los informes necesarios) • Jornada para la comunicación de los resultados de la ITI en el territorio (para la generación de transparencia) • Página web con un apartado específico del desarrollo de la ITI en el territorio

Por último, se ha incluido como posibilidad la participación del nivel AGE (ya que en algunos de los casos analizados así ha tenido lugar). Esta opción, sin embargo, complejiza el ya complejo sistema de procedimientos que a nivel regional se requiere para la implementación de una ITI ya que implica incluir un nivel adicional tanto en la implementación como en el seguimiento. De incluirse el nivel AGE, es necesario establecer canales de coordinación durante la definición de las actuaciones, así como en el seguimiento de las mismas.

ANEXOS

ANEXO 1: Listado de entrevistas

PERSONA - CARGO	ENTIDAD	ZONA - ITI
David Calvo Mallón - Gerencia	Fundación Cádiz Hospital Universitario Puerta del Mar (Proyecto INIBICA)	ANDALUCÍA - CADIZ
María Victoria Manzano González - Responsable de Administración y Gestión	Fundación Cádiz Hospital Universitario Puerta del Mar (Proyecto INIBICA)	ANDALUCÍA - CADIZ
María Milagrosa Sanles Pérez - Directora de Área de Investigación y Transferencia	Universidad de Cádiz (Proyecto CTE El Olivillo)	ANDALUCÍA - CADIZ
Rubén Rubiales Vázquez - Founder & CEO	Industrial Pharmacist Leiselle Cosmetics	ANDALUCÍA - CADIZ
Jesús Rafael López Vergara - Jefe Oficina Técnica	Comisión de Planificación y Seguimiento ITI Cádiz	ANDALUCÍA - CADIZ
María Dolores Castro López - Técnico	Comisión de Planificación y Seguimiento ITI Cádiz	ANDALUCÍA - CADIZ
José Fernando Ortiz Moreno - Técnico	Comisión de Planificación y Seguimiento ITI Cádiz	ANDALUCÍA - CADIZ
María Jesús Moreno - Consejera Técnica	Junta de Andalucía - Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico	ANDALUCÍA - CADIZ
Juana María García Simón - Técnico	Junta de Andalucía - Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad	ANDALUCÍA - CADIZ Y JAEN
Antonio Valverde Ramos - Subdirector General	Junta de Andalucía - Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad	ANDALUCÍA - CADIZ Y JAEN
María Jose Muñoz - Subdirectora General de Pogramación y Evaluación (DG Fondos Europeos)	Ministerio de Hacienda	ESPAÑA - AGE
Angeles Bule Costas - Dirección General de Fondos Europeos	Ministerio de Hacienda	ESPAÑA - AGE
Josefa García del Valle - Dirección General de Fondos Europeos	Ministerio de Hacienda	ESPAÑA - AGE
Luis María Muñoz Gregorio - Director de Programas de la Unión Europea	Diputación de Teurel	ARAGÓN - TERUEL
Gabriel Navarro Molinés - Jefe de Servicio de Fondos Europeos	Gobierno de Aragón	ARAGÓN - TERUEL
Emilia Torres - Técnico	Gobierno de Aragón	ARAGÓN - TERUEL
Francisco Hernández Hernández - Director General Política Financiera, Tesorería y Fondos Comunitarios	Junta de Castilla-La Mancha - Consejería de Hacienda y Administraciones Públicas	CASTILLA-LA MANCHA

PERSONA - CARGO	ENTIDAD	ZONA - ITI
Alicia Martínez Rubio - Coordinadora DG Coordinación y Planificación Vicepresidencia	Junta de Castilla-La Mancha - Presidencia	CASTILLA-LA MANCHA
Pilar Gil Agrados - Responsable FEADER	Junta de Castilla-La Mancha	CASTILLA-LA MANCHA
Carlos Miguel Sanchez - Responsable FSE	Junta de Castilla-La Mancha	CASTILLA-LA MANCHA
Alberto Artalejo Peces- Gestor analista de zonas ITIs	Junta de Castilla-La Mancha	CASTILLA-LA MANCHA
Laura Hagemann Arellano - Comisión Europea	Comisión Europea -DG Regio	COMISIÓN EUROPEA
Carlotta Fioretti - JRC Sevilla	Comisión Europea -JRC	COMISIÓN EUROPEA

ANEXO 2: criterios de valoración

ÁMBITO DE VALORACIÓN <i>(contenidos orientativos de cada ámbito)</i>	ESCALA DE VALORACIÓN
DIAGNÓSTICO Análisis de los principales indicadores y aspectos cualitativos del territorio objeto de actuación, que permite obtener una foto realista de la situación económico-social y medioambiental para la identificación subsecuente de retos y oportunidades.	MUY ALTO <i>Rango (4;5]</i>
ANÁLISIS DAFO Distribución de los aspectos más destacados del diagnóstico en cuanto a debilidades y fortalezas (dimensión interna del ámbito analizado) y amenazas y oportunidades (dimensión externa del ámbito analizado)	
NÚCLEO ESTRATÉGICO Identificación clara de la visión-misión-objetivo general, así como del subsecuente detalle por objetivos específicos y, en su caso, líneas o ejes de actuación. Todo ello bajo una lógica de intervención que permita observar la trazabilidad entre los niveles estratégicos y operativos.	ALTO <i>Rango (3;4]</i>
LISTADO DE OPERACIONES Identificación del detalle de asignaciones por Fondo europeo y por Programa Operativo vinculados a la ITI, así como por ámbito temático considerado (objetivos temáticos, específicos, etc.) relacionados a las líneas de actuación consideradas en la ITI.	
GOBERNANZA Estadio de formalización de los órganos para la definición, gestión y seguimiento establecidos para la ITI de manera diferenciada, así como sus funciones e interrelaciones. Igualmente, mecanismos para asegurar la participación abajo-arriba de la zona ITI y su continuidad en el tiempo.	MEDIO-ALTO <i>Rango (2;3]</i>
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN Sistema compuesto por indicadores suficientes para poder analizar la contribución de los recursos europeos (FEIE) a los objetivos de la ITI, así como los mecanismos y órganos (de la gobernanza) para su monitorización y seguimiento, la transparencia de resultados y la mejora continua en la implementación de la ITI.	
ÁREA GEOGRÁFICA* Detalle de la delimitación geográfica y/o administrativa que comprende el foco de actuación de la ITI, con una suficiente caracterización de las especificidades de la zona respecto a su entorno y justificación del enfoque ITI y su objeto diferenciado.	MEDIO-BAJO <i>Rango (1;2]</i>
RETOS Y NECESIDADES* Identificación clara de los retos distintivos a los que se enfrenta la zona ITI y necesidades justificadas por las cuales se precisa un enfoque diferencial e integrado de los Fondos europeos. Igualmente, una definición de la Estrategia acorde con estos retos y necesidades.	
ENFOQUE/ APROXIMACIÓN INTEGRADA* Identificación y concreción suficiente de la aportación de los diferentes Fondos y Programas Operativos a la zona ITI (es decir, vía Objetivos Políticos, Específicos, líneas de actuación, etc.) y valoración de cómo la combinación de fondos aporta un valor añadido respecto a la aplicación por individualizado.	Los aspectos clave están mínimamente desarrollados y hay ausencia de otros puntos secundarios lo que sólo permite una visión muy parcial del ámbito en cuestión.
PARTICIPACIÓN (INVOLUCRACIÓN) DE AGENTES* Identificación y concreción de los mecanismos para asegurar la participación y continuada de los diferentes stakeholders clave vinculados a la zona ITI en cuestión, en concreto autoridades, interlocutores económicos y sociales y medioambientales, de los diferentes niveles que actúan en la zona ITI (estatal, provincial y/o local en su caso).	
LISTA DE OPERACIONES* Identificación del detalle de actuaciones (líneas o ejes de acción) por Fondo y por Programa Operativo de aplicación a la zona ITI, así como la asignación orientativa estimada de los recursos para cada una de esas actuaciones.	BAJO <i>Rango [0;1]</i> Un bajo nivel de desarrollo o incluso ausencia de los puntos esenciales, lo que no permite alcanzar una visión adecuada del ámbito en cuestión.

*Los ámbitos marcados con asterisco corresponden a los específicamente aludidos en el reglamento para el periodo 2021-2027 (artículo 23 "Estratégicas territoriales" del Reglamento de Disposiciones Comunes)

ANEXO 3: listado de objetivos temáticos

En el período de programación 2014-2020, los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos, en particular el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), el Fondo Social Europeo (FSE) y el Fondo de Cohesión, apoyarán 11 prioridades de inversión, también conocidas como objetivos temáticos⁴³:

1. Fortalecimiento de la investigación, del desarrollo tecnológico y de la innovación
2. Mejora del acceso, del uso y de la calidad de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)
3. Mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYME)
4. Apoyo de la transición hacia una economía de bajas emisiones de carbono
5. Fomento de la adaptación al cambio climático y gestión y prevención de riesgos
6. Preservación y protección del medio ambiente y fomento de la eficiencia de los recursos
7. Fomento del transporte sostenible y mejora de las infraestructuras de redes
8. Fomento del empleo sostenible y de calidad y apoyo a la movilidad laboral
9. Fomento de la inclusión social y la lucha contra la pobreza y contra cualquier tipo de discriminación
10. Inversión en educación, formación y aprendizaje permanente
11. Mejora de la eficiencia de la administración pública

Cada uno de estos objetivos temáticos incluye, además, varias prioridades de inversión como se muestra en la siguiente tabla ⁴⁴:

43 https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/what/glossary/t/thematic-objectives

44 <https://www.keep.eu/content/thematic-objectives-what-are-they-what-is-their-use>

THEMATIC OBJ.	INVESTMENT PRIORITIES LINKED
OT 1: Fortalecimiento de la investigación, del desarrollo tecnológico y de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> (a) la mejora de las infraestructuras de investigación e innovación (I+i) y de la capacidad para desarrollar excelencia en materia de I+i, y el fomento de centros de competencia, en especial los de interés europeo; (b) el fomento de la inversión empresarial en I+i, el desarrollo de vínculos y sinergias entre las empresas, los centros de investigación y desarrollo y el sector de la enseñanza superior, en particular mediante el fomento de la inversión en el desarrollo de productos y servicios, la transferencia de tecnología, la innovación social, la innovación ecológica, las aplicaciones de servicio público, el estímulo de la demanda, la interconexión en red, las agrupaciones y la innovación abierta a través de una especialización inteligente, y mediante el apoyo a la investigación tecnológica y aplicada, líneas piloto, acciones de validación precoz de los productos, capacidades de fabricación avanzada y primera producción, en particular, en tecnologías facilitadoras esenciales y difusión de tecnologías polivalentes;
OT 2: Mejora del acceso, del uso y de la calidad de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	<ul style="list-style-type: none"> (a) la ampliación de la implantación de la banda ancha y la difusión de redes de alta velocidad y el respaldo a la adopción de tecnologías emergentes y redes para la economía digital; (b) el desarrollo de productos y servicios de tecnologías de la información y de la comunicación, comercio electrónico, y una mayor demanda de dichas tecnologías; (c) el refuerzo de las aplicaciones de las tecnologías de la información y de la comunicación para la administración electrónica, el aprendizaje electrónico, la inclusión electrónica, la cultura electrónica y la sanidad electrónica;
OT 3: Mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYME)	<ul style="list-style-type: none"> (a) la promoción del espíritu empresarial, en particular facilitando el aprovechamiento económico de nuevas ideas e impulsando la creación de nuevas empresas, también mediante viveros de empresas; (b) el desarrollo y la aplicación de nuevos modelos empresariales para las pymes, en particular para su internacionalización; (c) el apoyo a la creación y ampliación de capacidades avanzadas para el desarrollo de productos y de servicios; (d) el apoyo a la capacidad de las pymes para crecer en los mercados regionales, nacionales e internacionales, y para implicarse en procesos de innovación;
OT 4: Apoyo de la transición hacia una economía de bajas emisiones de carbono	<ul style="list-style-type: none"> (a) el fomento de la producción y distribución de energía derivada de fuentes renovables; (b) el fomento de la eficiencia energética y el uso de energías renovables por parte de las empresas; (c) el apoyo de la eficiencia energética, de la gestión inteligente de la energía y del uso de energías renovables en las infraestructuras públicas, incluidos los edificios públicos, y en las viviendas; (d) el desarrollo y la aplicación de sistemas de distribución inteligentes que en las redes que operen con baja y media tensión; (e) el fomento de estrategias de reducción del carbono para todo tipo de territorio, especialmente las zonas urbanas, incluido el fomento de la movilidad urbana multimodal sostenible y las medidas de adaptación con efecto de mitigación; (f) el fomento de la investigación y la innovación en tecnologías con bajas emisiones de carbono, y la adopción de las mismas; (g) el fomento de la utilización de cogeneración de calor y energía de alta eficiencia, basada en la demanda de calor útil;
OT 5: Fomento de la adaptación al cambio climático y gestión y prevención de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> (a) el apoyo a la inversión destinada a la adaptación al cambio climático, incluidos planteamientos basados en los ecosistemas; (b) el fomento de la inversión para hacer frente a riesgos específicos, garantizando una resiliencia frente a las catástrofes y desarrollando sistemas de gestión de catástrofes;
OT 6: Preservación y protección del medio ambiente y fomento de la eficiencia de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> (a) la inversión en el sector de los residuos para cumplir los requisitos del acervo de la Unión en materia de medio ambiente y para dar respuesta a las necesidades, identificadas por los Estados miembros, de una inversión que vaya más allá de dichos requisitos; (b) la inversión en el sector del agua para cumplir los requisitos del acervo de la Unión en materia de medio ambiente y para dar respuesta a las necesidades, identificadas por los Estados miembros, de una inversión que vaya más allá de dichos requisitos; (c) la conservación, la protección, el fomento y el desarrollo del patrimonio natural y cultural; (d) la protección y el restablecimiento de la biodiversidad y del suelo y el fomento de los servicios de los ecosistemas, inclusive a través de Natura 2000 y de infraestructuras ecológicas; (e) acciones para mejorar el entorno urbano, revitalizar las ciudades, rehabilitar y descontaminar viejas zonas industriales (incluidas zonas de reconversión), reducir la contaminación atmosférica y promover medidas de reducción del ruido; (f) el fomento de tecnologías innovadoras para la mejora de la protección medioambiental y la eficiencia de los recursos en el sector de los residuos y el sector del agua, y con respecto al suelo o a la reducción de la contaminación atmosférica; (g) el apoyo a la transición industrial hacia una economía eficiente en el uso de los recursos, la promoción del crecimiento ecológico, la innovación ecológica y la gestión del impacto medioambiental en los sectores

THEMATIC OBJ.	INVESTMENT PRIORITIES LINKED
	público y privado;
OT 7: Fomento del transporte sostenible y mejora de las infraestructuras de redes	<ul style="list-style-type: none"> (a) el apoyo a un espacio único europeo de transporte multimodal invirtiendo en la RTE-T; (b) la mejora de la movilidad regional mediante la conexión de nodos secundarios y terciarios a las infraestructuras RTE-T, incluidos los nodos multimodales; (c) el desarrollo y la mejora de sistemas de transporte respetuosos con el medio ambiente (incluida la reducción del ruido) y de bajo nivel de emisión de carbono, entre los que se incluyen las vías navegables interiores y el transporte marítimo, los puertos, los enlaces multimodales y las infraestructuras aeroportuarias, con el fin de fomentar una movilidad regional y local sostenible; (d) la concepción y la rehabilitación de una red ferroviaria global, de alta calidad e interoperable y la promoción de medidas de reducción de ruido; (e) la mejora de la eficiencia energética y de la seguridad del abastecimiento mediante la creación de sistemas inteligentes de distribución, almacenamiento y transmisión de energía y mediante la integración de la generación distribuida procedente de fuentes renovables;
OT 8: Fomento del empleo sostenible y de calidad y apoyo a la movilidad laboral.	<ul style="list-style-type: none"> (a) la prestación de apoyo al desarrollo de viveros de empresas y de ayuda a la inversión en favor del trabajo por cuenta propia, de las micro-empresas, y de la creación de empresas; (b) la prestación de apoyo al crecimiento generador de empleo mediante el desarrollo de las posibilidades endógenas como parte de una estrategia territorial para zonas específicas, incluida la reconversión de las regiones industriales en declive y la mejora de la accesibilidad a recursos concretos naturales y culturales y el desarrollo de los mismos; (c) la prestación de apoyo a iniciativas de desarrollo locales y de ayuda a estructuras que proporcionen servicios de proximidad para crear puestos de trabajo, cuando tales medidas estén fuera del alcance del Reglamento (UE) no 1304/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo; (d) a inversión en infraestructuras destinadas a servicios de empleo;
OT 9: Fomento de la inclusión social y la lucha contra la pobreza y contra cualquier tipo de discriminación	<ul style="list-style-type: none"> (a) la inversión en infraestructuras sociales y sanitarias que contribuyan al desarrollo nacional, regional y local y reduzcan las desigualdades sanitarias, y el fomento de la inclusión social mediante una mejora del acceso a los servicios sociales, culturales y recreativos y la transición de los servicios institucionales a los servicios locales; (b) la prestación de apoyo a la regeneración física, económica y social de las comunidades de las zonas urbanas y rurales desfavorecidas; (c) la prestación de ayuda a las empresas sociales; (d) la realización de inversiones en el contexto de estrategias de desarrollo local comunitario;
OT 10: Inversión en educación, formación y formación profesional para la adquisición de capacidades y el aprendizaje permanente, mediante el desarrollo de las infraestructuras de educación y formación;	
OT 11: Mejora de la capacidad institucional de los organismos públicos y las partes interesadas y la administración pública mediante medidas de refuerzo de las capacidades institucionales y de la eficiencia de las administraciones públicas y de los servicios públicos relacionados con la aplicación del FEDER, y el apoyo de las medidas del FSE de refuerzo de la capacidad institucional y la eficiencia de la administración pública.	

Si bien de aplicación general a todo el marco EIE fondos, cada objetivo temático tiene su ámbito de aplicación fundamental. Específicamente, para el período 2014-2020, la inversión del FEDER respalda los 11 objetivos, pero 1-4 son las principales prioridades para la inversión. Por el contrario, las principales prioridades para el FSE son 8-11, aunque el Fondo también apoya 1-4. Finalmente, el Fondo de Cohesión respalda los objetivos 4-7 y 11. En cuanto al FEADER y el EFMM, estos fondos tienen su propia clasificación desglosada por diferentes medidas y ejes.

ANEXO 4: acrónimos

ACRONIMOS	DETALLE
AA	Acuerdo de Asociación
AG	Autoridad de Gestión
AGE	Administración General del Estado
BOJA	Boletín Oficial de la Junta de Andalucía
BORM	Boletín Oficial de Murcia
CLM	Castilla-La Mancha
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
DG	Dirección General
DLCL	Desarrollo a Cargo de las Comunidades Locales
DUS	Desarrollo Urbano Sostenible
EDUSI	Estrategias de Desarrollo Urbano Sostenible e Integrado
EOTA	Estrategia de Ordenación Territorial de Aragón
FC	Fondo Cohesión
FEADER	Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural
FEDER	Fondo Europeo de Desarrollo Regional
FEIE	Fondos Estructurales y de Inversión Europeos
FEMP	Fondo Europeo Marítimo y de Pesca
FSE	Fondo Social Europeo
GIZC	Estrategia de Gestión Integrada de Zonas Costeras
INE	Instituto Nacional de Estadística
ITI	Inversión Territorial Integrada
OE	Objetivos Específicos
OI	Organismos Intermedios
OT	Objetivos Temáticos
PI	Prioridades de Inversión
PO	Programa Operativo
POCS	Programa Operativo de Crecimiento Sostenible
POCTEP	Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España-Portugal
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
RDC	Reglamento de Disposiciones Comunes
RIS 3	Estrategias de Investigación e Innovación para la Especialización Inteligente
SSEMM	Sistema Socio-ecológico del Mar Menor
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación