



ESPAÑA ESPACIO ATLÁNTICO
FRANCE ESPACE ATLANTIQUE
IRELAND ATLANTIC AREA
PORTUGAL ESPAÇO ATLÁNTICO
U.K. ATLANTIC AREA

Evaluación intermedia INTERREG IIB Espacio Atlántico 2000-2006

Resumen del informe final



diciembre 2003



con la colaboración de



Tabla de materias

Ficha señalítica del estudio	3
1 Objetivos y métodos de la evaluación	5
1.1 Objetivos de la misión.....	5
1.2 Fuentes y métodos	5
2 Presentación del programa	6
2.1 El marco institucional.....	6
2.2 El contenido del programa.....	8
3 Deducciones y conclusiones	10
3.1 Análisis de la validez de la evaluación ex ante y del análisis AFOM de la zona	10
3.2 Comprobación de la pertinencia y de la coherencia de la estrategia	11
3.3 Cuantificación de los objetivos: realización – resultado – impacto	12
3.4 Valoración de la eficacia del sistema de selección de los proyectos	13
3.5 Calidad de la realización en común y del sistema de seguimiento del programa	16
4 Recomendaciones	19
4.1 Orientación n° 1: mejorar el sistema de gestión del programa	21
4.2 Orientación n° 2: mejorar las condiciones de intervención de la Secretaría Común	25
4.3 Orientación n° 3: seguir la evolución de la programación.....	26
4.4 Orientación n° 4: mejorar el procedimiento de selección de los proyectos	28

Ficha señalítica del estudio

Estado del documento

- Carta de pedido del 02.06.03
- Entrega de documentos para analizar: ver bibliografía en el documento «anexos»
- Reunión de lanzamiento de la valoración: 04.06.03 en Bruselas (Bélgica)
- Entrega de una nota de encuadre: 13.06.2003
- Reunión del Comité de pilotaje de la valoración n°1: 10.07.03 en Las Palmas (Canarias)
- Reunión del Comité de pilotaje de la valoración n°2: 19.11.03 en Poitiers (Francia)

Fases del estudio

- Fase 1: nota de encuadre de la misión.
- Fase 2: primer análisis de los proyectos de la primera llamada y de la organización del programa (informe intermediario).
- Fase 3: análisis profundizado de los primeros resultados del programa, de la realización y recomendaciones (informe final).

Contactos

- **Comanditario:** Consejo regional Poitou-Charentes (Autoridad de gestión del programa) – Corresponsal: Ronan Mc ADAM
- **Corresponsales técnicos:** Elena DE MIGUEL, Olivier PICHOT – (Secretaría Común INTERREG)
- **Evaluador:** empresa EDATER, 04 67 02 29 02
- **Jefe de proyecto:** Estelle FLOIRAC, floirac@edater.fr

Organización de los contenidos

Los contenidos se presentan en dos documentos:

- un **informe final detallado**
- un **resumen del informe (el presente documento)**

advertencia

Se ha redactado este documento en el marco de la evaluación intermedia del programa, es ejercicio obligatorio a nivel europeo en el Reglamento nº1260/1999 del Consejo. El pliego de condiciones de la evaluación subraya que las primeras llamadas de proyectos deberían desembocar en la programación de los primeros proyectos en curso de los Comités de gestión de marzo y de mayo de 2003 (lo que ha sido el caso), y que más ampliamente “el lanzamiento tardío del programa INTERREG IIIB “Espacio Atlántico” implica lógicamente una cantidad más reducida de actividades para evaluar”. El retraso de la firma de la Pista de auditoria por una parte y por la otra la necesidad de volver a ver el plan de financiación de ciertos proyectos después del Comité de gestión de Santiago de Compostela (marzo de 2003), han supuesto un retraso significativo en el envío de las primeras cartas de concesión. El día de la finalización de este informe, **no se ha podido constatar ninguna realización de proyecto como tal**; el análisis relativo a la parte del pliego de condiciones indicando que “sobre la base de los proyectos seleccionados el evaluador examinará las primeras realizaciones y los primeros resultados obtenidos para determinarlos progresos hechos en relación con la realización de los objetivos” tampoco ha podido hacerse en el marco de esta evaluación intermedia. Aun evaluador, el evaluador se ha dedicado a la respuesta a los otros puntos del pliego de condiciones sobre “la evaluación de la eficacia y de los efectos socioeconómicos esperados”; sobre todo:

- sacar conclusiones sobre el fundamento de la estrategia y de la adjudicación de los medios financieros.
- proponer algunas “recomendaciones (...) para posibles modificaciones de estructura y de reequilibrio del programa”.

En cuanto a los puntos del pliego de condiciones, el evaluador se ha esforzado para contestar con el mayor rigor y pertinencia posible. Quiere subrayar sin embargo que la reunión lanzamiento de la evaluación del 04.06.03 en Bruselas ha permitido a los socios ponerse de acuerdo en que los puntos uno y dos del pliego de condiciones, si tuvieran que ser analizados de forma creíble, no deberían llevar al evaluador a reanalizarlos completamente, por otra parte ampliamente detallados en el marco de la evaluación ex ante. De hecho el presente informe retoma las principales conclusiones de esta evaluación ex ante y trata, dentro de lo posible, de proponer un análisis que retoma o profundiza algunos de los puntos destacados en el informe ECOTEC. También se acordó, cuando se lanzó la misión, que el evaluador no debía comparar este programa y otros programas INTERREG IIIB.

1 Objetivos y métodos de la evaluación

1.1 Objetivos de la misión

El pliego de condiciones subraya la fuerte incidencia que podría tener la valoración intermedia de los programas INTERREG III para la continuación de la estrategia y de la programación. En el pliego se determina el contenido de esta evaluación intermedia como sigue:

- analizar la persistencia de la validez de la valoración ex ante y del análisis AFOM inicial;
- analizar la pertinencia y la coherencia de la estrategia;
- dar una opinión sobre la eficacia del proceso de cuantificación de los objetivos y, más globalmente, de la calidad de los indicadores;
- apreciar los progresos que habrá que hacer para la continuación del programa teniendo en cuenta los primeros resultados obtenidos;
- apreciar la realización común del programa;
- sacar conclusiones y hacer recomendaciones con carácter operativo.

1.2 Fuentes y métodos

1.2.1 Fuentes documentales

Las siguientes fuentes de información son los documentos puestos a la disposición de EDATER (la bibliografía completa utilizada para este estudio está disponible en los anexos del informe);

1.2.2 Entrevistas con los gestionarios y los socios del programa

La lista de las personas encontradas y la guía de la entrevista también están disponibles en los anexos del informe.

1.2.3 Encuesta entre una muestra de beneficiarios

Se hizo una encuesta cualitativa entre una muestra con beneficiarios de proyectos para obtener su punto de vista sobre las etapas de avance del programa en estas fechas.

1.2.3.1 Método de selección de los proyectos

Se seleccionaron las muestras incluyendo algunos de los proyectos más representativos¹ de todos los depositados sobre el programa, en materia de nacionalidad del jefe de fila, de las medidas representadas, del costo del proyecto.

1.2.3.2 Tipos de proyectos seleccionados

. Para la fase I, se enviaron los cuestionarios a:

¹ No se trata de la representatividad en el sentido estadístico de la palabra, que no tiene valor en una muestra tan reducida

- 8 proyectos aprobados (con o sin reservas)
- 2 proyectos aplazados
- 1 proyecto rechazado.

Sobre la fase 1 se recibieron 6 cuestionarios.

. Para la fase II, la muestra se componía de:

- 4 proyectos aprobados (con o sin reservas)
- 5 proyectos aplazados
- 5 proyecto rechazados.

Se recibieron las contestaciones siguientes: 2 proyectos aprobados, 3 proyectos aplazados, 4 proyectos rechazados.

Se ha estudiado un total de 15 proyectos. El detalle de los proyectos está disponible en el informe detallado.

1.2.3.3 Importancia de las reclamaciones

Primero se mandó el cuestionario validado por la Autoridad de gestión a todos los promotores de proyectos. Para los proyectos de fase II, visto el poco éxito de respuestas recibidas a pesar de las reclamaciones (e-mail y teléfono), se decidió elegir un nuevo muestrario de sustitución para los jefes de fila que no habían contestado al primero que se mandó. Han recibido un cuestionario más adaptado al estatuto de su proyecto (aprobado, aplazado, rechazado). El nuevo muestrario respeta los criterios de representatividad arriba definidos. En este caso también ha sido necesario hacer reclamaciones por correo electrónico y por teléfono. Para terminar, no teniendo los primeros resultados o el funcionamiento real de la asociación, todavía es demasiado pronto para sacar un cierto número de deducciones, pero se pueden abordar los puntos siguientes: constitución de la asociación, plazos del tratamiento de dossiers, criterios de selección, calidad de la información disponible, etc.

2 Presentación del programa

2.1 El marco institucional

El Programa de Iniciativa Comunitaria INTERREG IIIB Espacio Atlántico se rige por el Reglamento (CE) nº 1260/1999 del Consejo del 21 de junio de 1999 sobre las disposiciones generales de los Fondos estructurales y el Reglamento (CE) nº 438/2001 del 2 de marzo de 2001 para fijar las modalidades de aplicación del Reglamento (CE) nº 1260/1999 del Consejo sobre los sistemas de gestión y de control de las ayudas concedidas a título de los Fondos estructurales

- **Un programa transnacional basado en la implicación de las regiones y de los Estados miembros socios**

El programa INTERREG IIIB Espacio Atlántico se distingue por su dinamismo (en términos de cantidad de proyectos depositados) y por su muy amplia cobertura geográfica, fuente de riqueza de intercambios y también meta para alcanzar compromisos.

Se trata de un programa que favorece las actuaciones de cooperación transnacional que funcionan con una toma de decisiones común y compartida por los Estados miembros socios del programa. Junto a los Estados, las Regiones aparecen como las entidades básicas del programa, como las unidades que

cooperan transnacionalmente. Prueba de ello es que la Autoridad de gestión del programa se confiara a la Región Poitou-Charentes.

Un proyecto elegible por INTERREG debe contener «propuestas de soluciones innovadoras» para un problema en concreto y «tratar de aportar soluciones que tengan en cuenta los aspectos específicamente característicos del Espacio Atlántico. El proyecto se ceñirá a los objetivos generales del programa con un enfoque, con un método o con herramientas desarrolladas y experimentadas en el marco transnacional²».

▪ **...que participa a la realización del ETE...**

El programa INTERREG IIIB Espacio Atlántico se presenta como una herramienta de experimentación del Esquema Territorial Europeo (ETE) en las regiones de la fachada atlántica. Figura en la amplia reflexión sobre la organización del espacio de Europa a más o menos largo plazo.

▪ **...y que es la continuación de INTERREG II C**

El programa INTERREG IIIB Espacio Atlántico es la continuación del programa del mismo nombre en su parte INTERREG II C de 1994-1999 que se hizo hasta junio de 2002.

Los objetivos globales del programa INTERREG II C Espacio Atlántico eran:

- la promoción y el desarrollo armonioso y equilibrado de la Unión europea a través de la integración espacial;
- el desarrollo de una cooperación transnacional entre las regiones limítrofes y las regiones vecinas;
- una mayor eficacia espacial de las políticas de la Comunidad ;
- la realización de una estrategia común de gestión del agua.

La principal diferencia entre los dos programas reside en el hecho de que las tareas de gestión del programa en INTERREG IIC se confiaron a la Prefectura de la Región Poitou-Charentes (sobre todo las funciones de Autoridad de gestión y de Autoridad de pago) con el título de «Autoridad de gestión financiera», aunque el personal puesto a disposición del programa era empleado del Consejo Regional, porque la Prefectura no podía contratar personal específico para INTERREG.

Con INTERREG IIC se pudo probar el interés y la pertinencia de una estructura de gestión transnacional (la célula de Coordinación) que prefiguró, de cierta forma, la Secretaría Común. Una estructura de gestión claramente transnacional que en efecto permite disponer de un organismo que trabaja para el interés común, es decir para que el programa avance bien. También se creó una cuenta común.

El informe de valoración ex ante resalta por otra parte que el impacto esperado de los proyectos financiados sobre INTERREG IIIB es superior a los de la programación anterior³.

La evolución de INTERREG en el Espacio Atlántico

	INTERREG II	INTERREG III	Evolución
Población elegible	80 760 754	76 100 000	-5,77%
Superficie elegible (km ²)	904 704	856 530	-5,32%
Dotación total	24 031 000 Ecus	203 935 952 Euros	+748%
Créditos europeos	13 381 000 Ecus	118 979 087 Euros	+789,16

Fuente : Conseil Regional Poitou-Charentes

² Guía para los promotores de proyectos, p. 21

2.2 El contenido del programa

2.2.1 Los documentos de referencia

- **El Programa operativo⁴**

Se trata de un documento reciente que reúne la estrategia elegida por los socios del programa INTERREG IIIB Espacio Atlántico, traducida como prioridades y medidas.

- **El Complemento del programa⁵**

Se trata de un documento en el que se precisa y se organiza la estrategia y las prioridades de la intervención presentada en el Programa Operativo y que contiene los elementos detallados de las Prioridades y Medidas seleccionadas.

- **La Pista de auditoria**

Este documento presenta el sistema de gestión y de control de la ayuda concedida a título del FEDER, precisando algunos puntos sobre la instrucción y la selección de los dossiers, las llamadas de fondos a la Comisión europea y las solicitudes de saldo, el seguimiento, el control, etc.

2.2.2 El peso financiero del programa

La Comisión Europea aprobó el programa por un total de 203 935 952 €, con una contribución del FEDER de 118 979 087 €. Es uno de los seis programas INTERREG III, parte B, del período 2000-2006. La proporción media de las contrapartidas nacionales es del 41,66%.

El Programa operativo indica que las aportaciones FEDER correspondientes a cada país son las siguientes:

Total del FEDER por país (en €)

España	Francia	Irlanda	Reino Unido	Portugal
27 500 000	32 900 000	4 200 000	38 811 000	15 568 086

Fuente: Programa Operativo pág. 85

2.2.3 Las orientaciones estratégicas del programa

El programa INTERREG IIIB Espacio Atlántico está enfocado para favorecer la cooperación transnacional entre las Autoridades nacionales, regionales y locales con vistas a promocionar un mayor grado de integración dentro del Espacio Atlántico, lograr un desarrollo sostenible, armonioso y equilibrado en la Unión europea.

«El Programa para el Espacio Atlántico debe garantizar un desarrollo social y económico equilibrado, al mismo tiempo coherente y sostenible, del conjunto del Espacio Atlántico. Ante todo cooperando en el terreno del acondicionamiento del territorio.

⁴ Cf. Programa operacional p. 9-10

⁵ Cf. Complemento d Programación p. 4

Lo que se traduce en dos OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Mejorar la integración de las políticas de acondicionamiento del territorio y de realización aumentado las estrategias conjuntas, orientadas hacia la valoración de las ventajas específicas de este espacio.
- Desarrollar una cultura de cooperación transnacional e interregional, vía un aumento del número de acuerdos de cooperación y de procedimientos de colaboración: poner en red territorios y actores atlánticos.»⁶

Más específicamente sus objetivos son:

- favorecer la coherencia y la cohesión del Espacio,
- mejorar la competitividad económica y la eficacia del Espacio Atlántico para superar las deficiencias de su localización periférica con respecto a regiones más céntricas de la Unión,
- buscar esquemas de desarrollo sostenible con una estrategia y un desarrollo territorial integrados,
- armonizar los objetivos sociales, económicos y medio ambientales, preservando y valorizando características culturales, históricas y medio ambientales del Espacio.

El programa se articula alrededor de cuatro prioridades:

- Prioridad A: Estructuración poli céntrica del espacio y desarrollo de polos de competencias.
- Prioridad B: Desarrollo de sistemas de transporte eficaces y sostenibles, y mejora del acceso a la información.
- Prioridad C: Promoción del medio ambiente, gestión sostenible de las actividades económicas y de los recursos naturales.
- Prioridad D: Refuerzo y promoción de la identidad atlántica en la globalización.

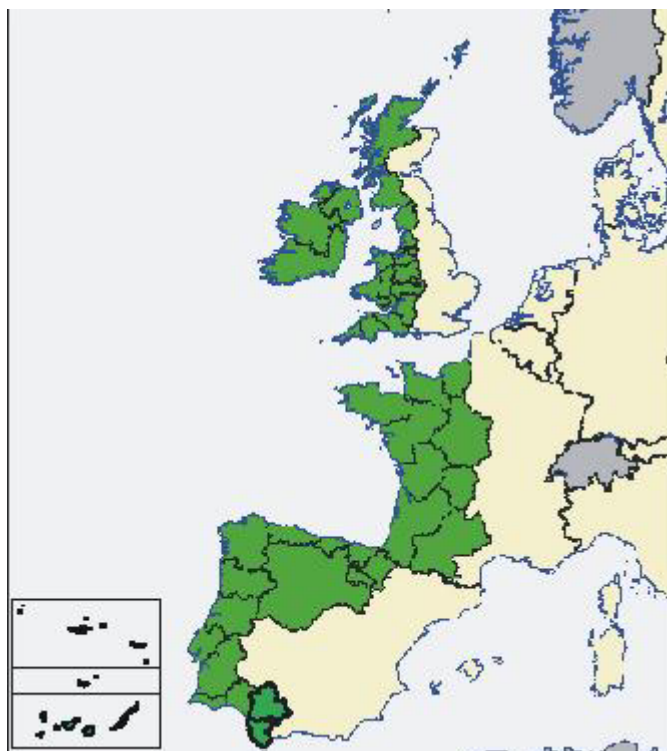
2.2.4 El espacio de referencia del programa

El Espacio Atlántico cubre una superficie de 856 420 km² y representa una población total de 76.1 millones de habitantes repartidos entre las siguientes regiones:

- **España:** Galicia, Asturias, Cantabria, Navarra, País Vasco, La Rioja, Castilla y León, Andalucía (Huelva, Cádiz y Sevilla), Canarias.
- **Francia :** Aquitaine, Poitou-Charentes, Pays de la Loire, Bretagne, Basse-Normandie, Haute-Normandie, Limousin, Centre, Midi-Pyrénées.
- **Irlanda:** todo el territorio.
- **Portugal:** todo el territorio.
- **Reino Unido:** Cumbria, Lancashire, Greater Manchester, Cheshire, Merseyside, Worcestershire and Warwickshire, Avon, Gloucestershire and Wiltshire, Dorset and Somerset, Cornwall and Devon, Staffordshire, Herefordshire, Shropshire, West Midlands, las 22 Unitary Authorities of Wales, Northern Ireland, Highlands and Islands, South Western Scotland.

⁶ Extracto del Programa Operativo

Las regiones del programa INTERREG IIB Espacio Atlántico



Fuente: Programa Operativo INTERREG IIB «Espacio Atlántico»

La evaluación ex ante⁷ del programa, hecha por la empresa ECOTEC en marzo del 2001, ha subrayado el carácter heterogéneo del Espacio Atlántico. Este amplio territorio, que empieza en el norte del Reino Unido y va hasta el sur de España, parece formado por «subespacios» que tienen cada uno su propia lógica de funcionamiento y de cooperación. De hecho existen lazos muy fuertes entre regiones como el norte de Portugal y Galicia, las regiones del oeste de Francia y el suroeste del Reino Unido o los de Irlanda y el Reino Unido.

Así que la meta será apoyarse en estos lazos geográficos y culturales y superarlos para poder construir una auténtica estrategia global de desarrollo territorial en el marco del programa.

3 Deducciones y conclusiones

3.1 Análisis de la validez de la evaluación ex ante y del análisis AFOM de la zona

Las evoluciones socioeconómicas recientes sobre la zona no parecen conducir a una reorientación de la estrategia inicial. El análisis AFOM inicial, que se basa en un diagnóstico socioeconómico detallado, sigue estando globalmente de actualidad, bajo reserva de tener en cuenta:

⁷ Informe de la empresa ECOTEC marzo 2001

- la marea negra del Prestige, que ha provocado un rebrote de toma de conciencia de las preocupaciones medio ambientales, aunque ya están presentes, temática y transversalmente, en la estrategia del programa. Sobre todo las herramientas de ayuda a la emergencia de proyectos sobre estos temas podrían fomentarse (por ejemplo la reactivación del grupo de trabajo sobre la emergencia de proyectos referentes a la seguridad marítima).
- la degradación de la situación socioeconómica que se observa en la mayoría de los países de la Unión europea (disminución del crecimiento...), y las eventuales congelaciones de los correspondientes créditos públicos podrían, sin embargo, tener consecuencias en la movilización de las contrapartidas públicas nacionales de algunos Estados socios al programa, o en la baja de régimen en materia de cooperación (fenómeno de “replegarse en si mismo” típico de tiempos de incertidumbre económica).

No es fácil hacer un perfil de las evoluciones socioeconómicas que atañen a la zona de cooperación, vista la heterogeneidad de las fuentes de datos. Sería conveniente obtener datos socioeconómicos homogéneos y actualizados con regularidad, estudiados continuamente dentro del marco de un Observatorio, por ejemplo, para poder reorganizar continuamente la perspectiva de la estrategia del programa. *Este punto se trata en la recomendación 1.3.*

3.2 Comprobación de la pertinencia y de la coherencia de la estrategia

▪ Pertinencia de la estrategia

El programa se declina en dos objetivos estratégicos, 4 Prioridades y 10 medidas, lo que conforma una **arquitectura simple**, centrada en principio en un pequeño número de temas, pero entre los que aparecen algunos bastante complejos. La formulación de prioridades en si se organiza sobre **nociones a veces teóricas**, como la “estructuración del espacio”, la “identidad atlántica”, que quizás resulten difíciles de concretizar. La estrategia se presenta **como resueltamente transversal** (estructuración del espacio, valorización de la identidad) y debiendo privilegiar los proyectos intersectoriales que corresponden a una aproximación integrada. Pero parece que la transversalidad no sobresale claramente en los proyectos aprobados hasta la fecha (este punto deberá profundizarse en el marco de la evaluación final, cuando las primeras realizaciones se hayan constatado).

Globalmente la estrategia también es muy abierta, para permitir una gran latitud a los promotores de proyectos.

El conjunto de las **necesidades** del espacio, señaladas en los documentos-marco, parecen haber sido tomadas en cuenta en las medidas del programa y también las orientaciones prioritarias de la Comisión europea (desarrollo económico, empleo, desarrollo sostenible y medio ambiente, sociedad de la información y de la comunicación), con excepción de la igualdad de posibilidades. En este caso también el carácter muy abierto de la estrategia facilita la puesta en evidencia del tomar en cuenta las necesidades.

En lo que se refiere a las reorientaciones de la estrategia, el Comité de seguimiento tendrá que pronunciarse durante la próxima reunión sobre si es o no oportuno mantener a nivel de las orientaciones estratégicas del programa las temáticas con retraso de la programación (medidas B1, D2 y D3 sobre todo), dentro de la perspectiva de una eventual transferencia de fondos.

▪ Coherencia interna

El programa es **globalmente coherente** con **dos orientaciones estratégicas considerables**:

- Prioridades A y B: **organización espacial**, bajo el ángulo del desarrollo equilibrado de los territorios y de un sistema de transporte que contribuya a dicho equilibrio.

- Prioridades C y D: valoración de las características del territorio con un enfoque de desarrollo sostenible (Prioridad C) o de promoción internacional de la identidad atlántica (Prioridad D).

El programa se articula como sigue: **es conveniente fomentar la estructuración y la organización del territorio correspondiente antes de poder valorizarlo.**

La **maqueta financiera** inicial está globalmente **equilibrada**, aunque la Prioridad D esté un poco en suspenso en lo tocante a finanzas por su carácter innovador.

- **Coherencia externa**

El largo trabajo de redacción del programa ha permitido construir una **estrategia nacional coherente** con los otros programas comunitarios. La concordancia es manifiesta entre el programa INTERREG y el ETE. Por otra parte, la coherencia externa de cada proyecto (es decir la coherencia en su contexto nacional, regional o local) se comprueba cuando se evalúa antes de que lo examine el Comité de gestión (programación). La implicación de los Corresponsales nacionales sobre este punto particular permite recoger informaciones pertinentes indispensables para tomar decisiones.

3.3 Cuantificación de los objetivos: realización – resultado – impacto

El programa se caracteriza por **varios tipos de indicadores con pertinencia variable** :

- los indicadores de seguimiento de los 2 objetivos estratégicos (6): son los clásicos (propuestos por la DG REGIO) se trata sobre todo de medir el número de organismos implicados en los proyectos,
- los indicadores de contexto (2): se explotan con dificultad y el impacto del programa sobre su evolución sigue siendo poco evidente,
- los indicadores de resultado / impacto de la Prioridades (20): de manera general son indicadores bastante clásicos en su realización, interesantes pero que merecerían en conjunto una explicación mejor (para asegurarse de la calidad de su información). También podría plantearse reducir el número.
- los indicadores incluidos en las fichas medidas (59): están clasificados como «realización / resultado / impacto», pero se trata sobre todo de indicadores de realización (número de estudios, número de asociaciones). Puede parecer difícil pedir a los promotores de proyectos que cumplan el valor que prevén para estos tres tipos de indicadores, sobre todo en el caso de indicadores de impacto, que 1/ no son necesariamente pertinentes para todas las acciones de la medida, y 2/ no hay que cumplirlos necesariamente a nivel de cada acción.

Visto el retraso acumulado en el avance del programa, la cuantificación que se hubiera debido alcanzar a finales del 2003 por los indicadores es evidente que no se ha alcanzado. Así que en estas condiciones es difícil juzgar la calidad. La mayoría de los objetivos a 2006 deberán revisarse con certeza a la baja. El examen se deberá efectuar de forma profundizada en el marco de la revisión del programa, en cuanto se hayan validado las orientaciones que se seguirán durante el segundo período del programa y se hayan explotado las informaciones sobre los primeros proyectos programados.

Además, el sistema de seguimiento **podría mejorarse** con indicadores de seguimiento de las evoluciones socioeconómicas y de evaluación de la calidad de la cooperación (a nivel tanto de proyecto como de programa). La meta en cuanto a seguimiento será **informar a PRESAGE con rigor** (sobre los indicadores de medida) y utilizar **herramientas sencillas** para los demás tipos de indicadores.

Sería conveniente empezar, lo más rápidamente posible, un trabajo específico sobre los indicadores, su pertinencia y, sobre todo, de la capacidad de los promotores de proyectos y de las estructuras de gestión del programa, recogiendo los datos y tratándolos para sacar las deducciones útiles.

3.4 Valoración de la eficacia del sistema de selección de los proyectos

▪ Estatuto de los proyectos depositados

El número de proyectos depositados en el marco de la fase I de la llamada a proyectos se ha ajustado bastante a las previsiones (27); sin embargo el número de proyectos depositados en la fase II **ha sido muy superior a lo esperado** (112 nuevos proyectos). Al término de las dos fases se repartían así: 30% de los proyectos se aprobaron, 30% de los proyectos se aplazaron, 32% de los proyectos se rechazaron y 8% de los proyectos se juzgaron inadmisibles o se retiraron⁸.

Proyectos	Presentado	Aprobados (con o sin reservas)	Aplazados	Non admisibles y retirados	Rechazad
Fase 1	27	2+6=8	13	0	6
Fase 2	122	13+23=36	38	8+2=10	38
Total	149	44	51	10	44

Los principales motivos de aplazamiento o de rechazo de los proyectos son:

- el desequilibrio del proyecto o a nivel del acuerdo de cooperación (número de socios por país) o a nivel del plan de financiación (peso relativo de los socios),
- la falta de precisiones en el documento de solicitud de concurso sobre todo en lo tocante al impacto territorial de las actuaciones previstas dentro del proyecto.

Los primeros resultados de la investigación hecha entre los beneficiarios indican que éstos consideran que las razones invocadas **no son bastante explícitas cuando se notifican las decisiones**. Se constata sin embargo que de una fase a otra el número de proyectos manifiestamente no conformes con la estrategia del programa disminuye, lo que demuestra una **preparación más adecuada de los proyectos**.

▪ Liberación de oficio

El riesgo de liberación de oficio subsiste para finales de 2004 (n+2 con respecto a la fecha de principio del programa, lo que nos lleva a reflexionar desde ahora sobre la forma de anticipar esta hipotética pérdida de créditos: dedicar mucho tiempo y esfuerzos a conseguir de los jefes de fila la comunicación de los justificantes, o reservar desde ahora mismo una cantidad para la liberación de oficio prevista; cantidad que no se propondrá en la programación de las próximas llamadas a proyectos.

Dinámica de programación





El porcentaje de programación en coste total es bastante **satisfactorio** (41,9% en julio de 2003) teniendo en cuenta el retraso del principio del programa y con sólo una llamada a proyectos. El elevado número de proyectos aplazados, aunque todos no estén seguros de programarse próximamente, y el previsible número de proyectos que no estuvieron listos para la primera llamada a proyectos, puede hacer pensar que **el nivel de programación va a aumentar significativamente** en el próximo Comité de gestión. **Hay que preguntarse desde ahora sobre lo oportuno del lanzamiento de una eventual llamada a proyectos suplementaria, y sobre su amplitud.**

⁸ *estos resultados no tienen en cuenta el procedimiento extraordinario lanzado en setiembre de 2003 relacionado con la obligación para algunos promotores de proyectos de revisar su plan de financiación, que podría llevarles a renunciar a depositarlos.*

Reparto de los proyectos por medida (sin la asistencia técnica)

PRIORIDAD - Medida	Dotación inicial (€ y %)	Nº proyectos aprobados	Total programado (€)	Porcentajes de programación
Medida A-1 : Estructuración territorial del Espacio Atlántico	23 760 043 12,7 %	8	12 682 733	53,4%
Medida A-2 : Promoción y desarrollo de polos de competencias	23 932 097 12,8%	15	22 693 952	95%
Medida B-1 : Desarrollo de sistemas de transporte para una movilidad sostenible	31 758 953 16,9%	3	380 000,00	1%
Medida B-2 : Mejora del acceso a la sociedad de la información	26 385 152 14,1%	6	7 419 029	28,1%
Medida C-1 : Protección del medio ambiente y de los recursos naturales	16 400 331 8,7%	3	14 669 793	89,5%
Medida C-2 : Gestión integrada de las zonas costeras y de los estuarios, protección de las zonas húmedas	18 664 810 10,0%	4	10 032 638	53,8%
Medida C-3 : Gestión sostenible de las actividades económicas	15 248 777 8,1%	2	6 667 230	43,7%
Medida D-1 : Revalorización de las culturas y del patrimonio Atlánticos y apoyo a la creación cultural. Contribución al desarrollo económico	10 925 182 5,8%	3	3 997 325	36,6%
Medida D-2 : Creación y promoción de productos turísticos atlánticos	10 559 566 5,6%	-	-	-
Medida D-3 : Promoción del Espacio Atlántico	9 913 323 5,3 %	-	-	-
TOTAL	187 548 234	44	78 542 700	41,9%

Fuente : informe del comité de gestión de julio de 2003 y cuadro « consolidación de los proyectos fase I y II » transmitidos por la Secretaría Común

Leyenda:	
	Programación dicha «adelantada»: superior al 70%
	Programación dicha «normal»: entre el 30% y el 70%
	Programación dicha «con retraso» : inferior al 30%
	Medidas mejor dotadas en costo total previsto

Dos tipos de medidas se desgajan de este cuadro:

- Las medidas con riesgo de súper programación (A2, C1)
- Las medidas que están fuertemente bloqueadas
- **B1 : Desarrollo de sistemas de transporte para asegurar una movilidad sostenible**

El que haya muchas Autoridades reguladoras de los transportes supone un factor de bloqueo importante si sólo están dispuestas a colaborar unas pocas. En cualquier caso, vista la importancia estratégica del tema del transporte en el programa parece que aun así haya un sitio para algunos proyectos de transporte en el programa, bajo reserva de una eventual reescritura de esta medida (campo, público...).

- **D2 : Creación y promoción de productos turísticos atlánticos**

Puede parecer sorprendente que no haya ningún proyecto programado para esta medida, ya que el turismo es una temática de llamada fuerte sobre el espacio considerado.

▪ **D3 : Promoción del Espacio Atlántico**

- Para esta medida, como para la anterior, una cierta falta de madurez de los potenciales promotores de proyectos para apropiarse las temáticas puede explicar el retraso de programación. La medida se caracteriza por la gran diversidad de acciones: desde la más “vaga” (“actividades que permiten la colaboración entre los actores públicos y privados en estos sectores”) hasta la más precisa (“creación de redes de viveros de empresas de base tecnológica”).

De forma más general se identifican dos frenos mayores:

- la falta de dominio de las modalidades de cooperación
- el carácter muy abierto (quizás, a veces, demasiado) del programa.

Análisis transversal de los proyectos (aprobados)

		España	Francia	Portugal	Reino Unido	Irlanda	total
Proyectos aprobados	Número de proyectos de los que el país es jefe de fila	17	11	7	7	2	44
	%edad	39%	25%	16%	16%	4%	100%
	Número de socios por país	99	61	67	32	41	300
Recordatorio; proyectos depositados	Número de proyectos de los que el país es jefe de fila	80	24	25	14	5	148 ¹⁻
	%edad	54%	16%	17%	9,5%	3,5%	100%
	Número de socios por país	409	171	169	97	35	881

Para los proyectos aprobados, en cuestión de nacionalidad del jefe de fila, Francia y España están hiper representados respecto a los otros países (con el 39% y el 25% respectivamente de los jefes de filas de los 44 proyectos aprobados). España, Portugal y Francia son los “mayores proveedores” de socios.

En cuanto a tamaño medio de los proyectos se constata que los proyectos sobre la Prioridad C son los que tienen el total medio (2,8 M€) más alto en coste total.

En cuanto a tipo de maestro de obra los más representados son las administraciones públicas (52%), los organismos o asociaciones sin ánimo de lucro (39%) y los organismos o empresas privados (9%). Un trabajo sobre la estructuración de una tipología del estatuto de maestros de obra podría hacerse para una mayor homogeneidad del estatuto de las estructuras de un Estado a otro.

Media de socios por proyecto y por país

País Jefe de fila	Francia	RU	Portugal	España	Irlanda
Media de socios	7,2	6,8	5,5	5	4,5

▪ **Valor añadido comunitario y transnacional del programa**

⁹ Un proyecto se presenta con jefes de fila de nacionalidades distintas (español, francés, portugués).

El valor añadido transnacional de un programa puede significar que gracias al programa se puede instalar un hábito de cooperación y los impactos (no puramente locales) son visibles en varios países. Parece que el programa INTERREG III B contribuye a instalar una cultura de cooperación entre los Estados, mediante algunos ajustes y una voluntad de construcción de acuerdos más rigurosa.

Un proyecto debe tener una calidad transnacional específica que según algunos socios del programa no garantiza siempre los criterios de selección existentes. A veces estos mismos criterios se consideran como no discriminantes y no permitiendo siempre seleccionar los proyectos más pertinentes u oportunos: Convendría definir mejor los criterios de selección (confirmado por la encuesta beneficiarios) y de hacer una programación más selectiva para 2004-2006.

Los proyectos con un valor añadido visible de forma inmediata son a menudo los grandes proyectos, a priori, tienen un carácter estructurante mejor establecido. Pero un programa INTERREG no tiene vocación para dar lugar únicamente a grandes proyectos.

Analizar el valor añadido de un programa INTERREG consiste en “en juzgar para saber si la iniciativa ha creado las condiciones para la cooperación mantenida en la zona transfronteriza, transnacional o interregional concernida¹⁰”. La perennidad de las cooperaciones es difícil de estimar en la actualidad a falta de arranque de los proyectos (a profundizar en la evaluación final). En lo tocante a la contribución de la programación en los objetivos prioritarios de la Unión europea¹¹, de los indicadores que tienen en cuenta las prioridades comunitarias de los proyectos depositados podrían definirse (con modalidades de tipo “positivo”, “negativo”, “neutro” o “notable”). En materia de efectos de contribuciones financieras movilizadas, los promotores de proyectos señalan en su mayoría que la subvención recibida es determinante para la realización de su proyecto. En cuestión de eficacia del método asociado a la programación, la asistencia técnica permite financiar una gestión cada vez mejor coordinada, sobre la base del gran trabajo hecho por la Secretaría Común.

3.5 Calidad de la realización en común y del sistema de seguimiento del programa

3.5.1 Pilotaje del programa y organización del acuerdo de cooperación

El dispositivo de realización del programa INTERREG IIIB Espacio Atlántico se asienta sobre un conjunto de comités, participantes, socios **con papeles detallados en los documentos-marco del programa pero enfocados de formas muy distintas** por los actores del programa. En todo caso se trata de un **compromiso** resultante de un largo período de negociación entre los países asociados; cualquier modificación conlleva obligatoriamente otra negociación, que puede ser larga.

El **Comité de seguimiento** juega un papel de **pilotaje estratégico** del programa, que **no siempre tiene ocasión de ejercer** en el marco de sus reuniones, vistos los temas de gestión de los que debe ocuparse a menudo. Repartir mejor los papeles entre el Comité de gestión y de seguimiento por un lado, y el refuerzo de subgrupos de trabajo temáticos por otro, podría plantearse, con esta perspectiva. Sin embargo no parece resultar adecuada la fusión del Comité de gestión con el de Seguimiento, ni tampoco aumentar el número de reuniones.

El **Comité de gestión** es responsable de la selección y de la aprobación de las solicitudes de ayuda y del seguimiento de la realización de los proyectos durante toda la fase de su realización. Así que su papel es diferente del Comité de seguimiento, en la medida en que interviene para poner en marcha la estrategia y no para definirla. En materia de proyectos examinados se constata con frecuencia una diferencia entre la decisión tomada por el Comité de gestión y la opinión de la Secretaría Común, lo que complica la justificación de la decisión del Comité de gestión a los promotores de proyectos¹², y lo que milita por una aclaración de la aplicación de los criterios de selección.

¹⁰ Cf. Documento de trabajo n° 8a de la CE, p. 15.

¹¹ Cf. pliego de condiciones de la evaluación

La **Autoridad de gestión** es el organismo de apoyo para la gestión del programa. Ejecuta las decisiones de los Comités de seguimiento y de gestión y actúa bajo la Autoridad de los Estados, que tienen la responsabilidad global del programa. A veces su intervención se percibe como con **falta de visibilidad**, sobre todo en lo tocante a la Secretaría Común. Pero la proximidad entre las dos estructuras presenta bastantes ventajas para la eficacia y la rapidez del trabajo.

La **Secretaría Común** es la responsable de la administración del programa. Está sobre todo a su cargo la valoración de los proyectos y da su opinión técnica, que luego será transmitida al comité de gestión. Actualmente se está estudiando **aumentar los medios humanos** de la Secretaría Común (1 ó 2 personas), en relación con las tareas de seguimiento de los proyectos y del programa, y del trabajo sobre la visión espacial del programa. El evaluador confirma esta necesidad (y también los promotores de proyectos encuestados).

Los **corresponsales nacionales** son los primeros interlocutores del promotor de proyectos que quiere depositar un dossier sobre INTERREG. Trabajan con la Secretaría Común en el montaje de buenos dossiers. Contribuyen enormemente a la **calidad de los proyectos depositados**.

La **Autoridad de pago**, la Caja de depósitos y consignaciones, interviene sobre todo para efectuar los pagos del FEDER y la transmisión de las solicitudes de reembolso a la Comisión europea con la misión primordial de asegurar un seguimiento financiero global del programa.

3.5.2 Organización de la instrucción y de la programación

- **Los procedimientos de depósito de los proyectos y el registro son satisfactorios**

El acceso común a los documentos del programa por internet es un medio sencillo de acceder a los documentos del programa.

Se han mejorado los formularios de candidatura añadiéndoles un formulario excel para presentar el plan de financiación. Algunos interlocutores sin embargo piensan todavía que no está completo.

- **La instrucción es un procedimiento relativamente bien estructurado pero en el que intervienen muchas instancias, en las que los plazos de toma de decisiones deben dominarse correctamente.**

La instrucción primero se basa en el análisis del proyecto según las condiciones de admisibilidad; luego la selección se hace basándose en los criterios de selección. En la práctica se constata que **algunas condiciones de admisibilidad son ya criterios de selección** y viceversa, convendría por ello aclararlas. Los plazos parecen relativamente dominados (Cf. encuesta beneficiarios).

El escrito de síntesis de la Secretaría Común sobre el proyecto (con la ayuda de los corresponsales nacionales), **es un escrito técnico y no de oportunidades** (esta última decisión, la de la selección para la oportunidad o no de programar el proyecto, es incumbencia del Comité de gestión). Una posición común de todos los participantes de un mismo Estado se construye después en cada proyecto, lo que acarrea la necesidad, para los participantes, **de tener los mismos elementos de información**, es decir el mismo grado de conocimientos sobre los proyectos examinados.

- **La selección de los proyectos se considera a veces como insuficientemente discriminante**

En vista de la aplicación de los criterios de selección en el marco de la primera convocatoria de proyectos han surgido preguntas sobre su pertinencia y su capacidad a reproducir verdaderamente las orientaciones estratégicas del programa, o su carácter realmente discriminante para permitir programar los proyectos más «oportunos». Sobre todo se basan en nociones como el «valor añadido transnacional» el «impacto territorial real» del proyecto, la «constitución positiva al desarrollo sostenible y equilibrado» que quizás merecieran **una mejor definición** (confirmado por los promotores de proyectos encuestados).

¹² La decisión es distinta en un 33% de los casos

La meta, a nivel de criterios de selección, está a partir de ahora en la forma en que se aplicarán para el resto del período actual de programación (2004-2006). En efecto, parece que los criterios existentes tendrán que aplicarse quizás **más rigurosamente** que al principio del período, conforme a la rarefacción de los créditos disponibles que deberán reservarse para los proyectos más pertinentes.

3.5.3 El dispositivo de seguimiento y de control

- **El control**

La Autoridad de gestión está empezando actualmente un proyecto de organización de los distintos tipos de controles que harán las Autoridades nacionales designadas y que los harán ellas mismas. **La validación de este dispositivo debe hacerse rápidamente**, porque pueden aparecer rápidamente las **primeras realizaciones**, con los primeros justificantes para controlar y que provocarán los primeros pagos. El dispositivo propuesto parece en conformidad con los reglamentos en la materia (sobre todo el 438/2001).

Al final parece ser que el sistema se asienta en una «**pirámide de certificaciones**»:

- el **control** de servicio aparece como el corazón del sistema.

La **variedad de los sistemas de control nacionales** corre el riesgo de plantear problemas de homogeneidad en la transmisión de datos a la Autoridad de gestión, que asume en última instancia la responsabilidad del control de primer nivel. Si algún Estado desea externalizarlo, la Autoridad de gestión podría tener un interlocutor dentro de la estructura elegida, El **jefe de fila** también tendrá que estar sensibilizado a la importancia de su papel de primer control de la documentación mandada por sus socios.

- Los **controles por sondeo**: los textos ofrecen la posibilidad a la Autoridad nacional **de externalizar** la realización de los controles (sobre un 5% del total del programa). Parece pues **bastante adecuado** en el marco del programa recurrir a esta posibilidad.

Conviene vigilar la implicación concomitante de los controladores de cada Estado miembro dónde reside un socio.

- **El seguimiento informático**

El seguimiento para conseguir los objetivos fijados por los indicadores relativos a cada medida se hace gracias al software PRESAGE, así como el seguimiento del avance global del programa. Será importantísimo desde el principio de utilización del software que la **formación de los encargados de su futura demostración** se base en todas las posibilidades de valorización de la información que comporta la herramienta, sino se corre el riesgo de que los socios del programa se nieguen a utilizarlo.

3.5.4 La animación del programa

- **La llamada de proyectos**

El funcionamiento de **la llamada de proyectos en fecha fija (aun en dos fases)** ha supuesto una carga de trabajo importante para la Secretaría Común, pero los socios del programa **no lo han discutido**. Al contrario, permite **anticipar el aumento de la carga de trabajo** lo que no se podría con una llamada de proyectos continua. No obstante, una llamada de proyectos continua en el 2004 podría ser más pertinente.

- **La ayuda al montaje de proyectos**

El **papel respectivo** de los Corresponsales nacionales y de la Secretaría Común en lo tocante a la ayuda al montaje del proyecto deberá tener **una mejor comunicación con los promotores de proyectos**. En vistas de la fase II parece que la mayoría de los promotores de proyectos han entrado en contacto con el corresponsal nacional de su país para obtener la ayuda correspondiente al montaje

de su proyecto, lo que ha contribuido sin duda a **mejorar la calidad de su dossier** y a que sea elegible.

Los corresponsales nacionales intervienen a niveles muy distintos según los Estados, según la organización administrativa y sobre todo según la descentralización. Dependiendo del país el apoyo para montar el proyecto puede aportarlo el corresponsal nacional en un país o células INTERREG «regionales» en otro, etc. La visión de los corresponsales nacionales también varía de un Estado a otro en lo referente al contenido de su intervención.

El aumento de medios a disposición del puesto de corresponsal nacional relacionado con el aumento en potencia del **seguimiento de los proyectos** (que implica a fondo a los corresponsales nacionales) podría estudiarse lo más rápidamente posible.

- La animación debería organizar una reflexión para el 2004-2006 para saber cuales son los temas que se relanzarán: ¿las Prioridades sobre tipos de actuaciones específicas? ¿Sólo algunas Prioridades (eventualmente las designadas como las más estratégicas? ¿las que van con retraso en la programación?).
- **La estrategia de información**

Es importante que **la información validada sobre el contenido del programa** y las **posibilidades de financiación que ofrece estén a disposición de los promotores** de cada país miembro (reafirmado por la encuesta promotores de proyectos).

La **Web** del programa es un **espacio de información que debe mejorarse** para convertirla en una auténtica herramienta de trabajo común de todos los participantes al programa (promotores de proyectos, estructuras de gestión, miembros de los comités...) (reafirmado por la encuesta promotores de proyectos)..

Sería conveniente poner en marcha un **seguimiento de las iniciativas de comunicación nacionales**. Es un elemento importante para asegurar la coherencia del programa, que tendrá que ponerse en marcha rápidamente, aunque cada Estado miembro siga siendo dueño de las iniciativas de comunicación puestas en marcha en su territorio.

La meta de la comunicación para el período 2004-2006 consistirá en **adecuar correctamente las actuaciones de comunicación**. A mitad de recorrido del programa la comunicación para el nacimiento de nuevos proyectos podría hacerse sobre algunos temas, sobre algunos tipos de socios, sobre los socios potenciales en ciertos países. Habrá que prever nuevos objetivos de comunicación unidos a la promoción de los proyectos que ya se están realizando y algunos temas transversales. La comunicación «interna» con los actores directamente implicados también tendrá que participar en el nacimiento de redes operativas perennes.

Para un posible futuro período INTERREG IV, la estrategia de comunicación transnacional deberá ser objeto de un trabajo específico.

4 Recomendaciones

Se trata de **propuestas de recomendaciones (con carácter provisional)** que se discutirán en el próximo Comité de pilotaje y se ajustarán para el informe final para el Comité de seguimiento a finales del 2003. Estas recomendaciones **se leerán con mucha precaución** porque:

1. se ha recogido muchísima información durante las fases del análisis. Restituirla en forma sintética y ponerla en perspectiva ha sido difícil. Algunas observaciones o análisis interesantes están disponibles en el informe detallado,
2. los programas INTERREG son particularmente complejos, debido a los principios que los sostienen: la importancia del acuerdo de cooperación y de las decisiones tomadas a unanimidad (importancia del consenso), barreras culturales y lingüísticas que podrían ser un factor de riqueza,

pero que a veces se exacerban... Esto explica en gran parte las dificultades evidenciadas durante la valoración, pero no pone en entredicho la utilidad de un programa como éste.

Por otra parte los lectores de las recomendaciones deben tener en cuenta:

- el hecho de que la programación se cerrará dentro de unos diez meses, y se recortarán los plazos para realizar las recomendaciones elegidas.
- el hecho de que la asimilación de las recomendaciones necesita un aprendizaje colectivo, una dinámica de evolución que necesita a veces tiempo para evitar la pérdida de referencias.

Para terminar, más allá de la primera finalidad de la valoración (dar cuenta del uso de los fondos públicos y contestar con el mayor rigor posible a las preguntas evaluativas hechas por los socios del programa), nuestro trabajo ha sido también, eso esperamos, un vector útil de diálogo y de intercambio:

- para la difusión de una cultura compartida (consolidación de los conocimientos, dificultades compartidas y trabas recíprocas, refuerzo de lazos dentro de las redes de actores y de la discusión inter Estados...);
- para la consolidación de puntos de vista y análisis, hasta la validación de decisiones emergentes.

Las conclusiones formuladas en las partes anteriores han permitido desgajar un cierto número de recomendaciones. Para una mayor claridad las hemos recogido en 5 orientaciones principales:

Orientaciones	Propuestas
<p>1. Mejorar el sistema de gestión del programa</p>	<p>1.1: estabilizar el funcionamiento del Comité de seguimiento 1.2: formar e informar al personal encargado del seguimiento sobre el tema del interés del proceso de seguimiento-valoración 1.3: mejorar el sistema de indicadores 1.4: organizar un dispositivo repartido y valorizado para el seguimiento de los indicadores del programa 1.5: obtener rápidamente un sistema de control validado 1.6: estabilizar las competencias de los prestatarios traductores 1.7: adaptar la estrategia de información y de comunicación nacional y transnacional 1.8: utilizar más la página Web del programa como una herramienta de comunicación interna y externa</p>
<p>2. Mejorar las condiciones de intervención de la Secretaría Común y de los corresponsales nacionales</p>	<p>2.1: reforzar los medios humanos dedicados a la gestión de proyectos dentro de la Secretaría Común 2.2: mejorar la difusión de la información sobre los temas de elegibilidad 2.3: aclarar las intervenciones respectivas de la Secretaría Común y de los corresponsales nacionales en materia de consejos para el montaje de proyectos</p>
<p>3. Seguir la evolución de la programación</p>	<p>3.1: estudiar las posibilidades de programación de las medidas B1, D2 y D3 (dentro de la perspectiva de una posible transferencia de fondos) 3.2: validar un escenario para la próxima llamada de proyectos 3.3: centrar la animación sobre varios temas poco solicitados hasta ahora</p>
<p>4. Mejorar el procedimiento de selección de proyectos</p>	<p>4.1: diferenciar mejor las condiciones de admisibilidad y los criterios de selección 4.2: definir mejor los criterios de selección existentes 4.3: tener una programación más selectiva</p>

4.1 Orientación nº 1: mejorar el sistema de gestión del programa

Propuesta 1.1: estabilizar el funcionamiento del Comité de seguimiento

Situación actual

Cuesta organizar las reuniones del Comité de seguimiento y suelen tener un orden del día cargado y no se suele poder dedicar el tiempo necesario a las discusiones sobre las orientaciones estratégicas; por lo que no sería eficaz aumentar la frecuencia de las reuniones, visto el tiempo que esto necesita.

Actuaciones propuestas

- Vista la relativa «pesadez» de la organización de las reuniones del Comité de seguimiento, no cuestionar la frecuencia de las reuniones (al menos una vez al año según los textos) sino estar atento a la concordancia, dentro de lo posible, entre las reuniones del Comité de gestión y las del de seguimiento.
- Terminar mejor la preparación técnica de los dossiers presentados en Comité de seguimiento para que el paso a este Comité se presente más como una validación/rechazo que como un espacio de discusión difícilmente manejable. Podría plantearse una modalidad de predecisiones de manera temática: grupos pequeños trabajarían juntos sobre ciertos subtemas, proceder con intercambios e-mail y teléfono y conseguir, en reuniones telefónicas, una especie de preacuerdo (en la medida de lo posible) presentado después al Comité. Es una modalidad de trabajo de INTERREG IIC que ha mostrado algunos límites y de la que sería conveniente sacar algunas deducciones precisas para explotarla mejor.
- Hacer la lista de los puntos de la estrategia “pura” del programa por una parte y de la gestión del programa por la otra. Los puntos relacionados con la gestión debería tratarlos el Comité de gestión y el reparto de los papeles entre los dos Comités debería respetarse rigurosamente. El procedimiento escrito, ya utilizado desde el lanzamiento del programa, podría también promocionarse basándose en los documentos hechos por los subgrupos temáticos mencionados.
- Prever en el orden del día del próximo comité de seguimiento, la presentación de un proyecto muy representativo de las metas del programa y de su estrategia, seguido de un debate.
- Prever también durante el próximo Comité de seguimiento una discusión profundizada sobre la oportunidad de mantener como orientación estratégica del programa las temáticas del transporte (medida B1, la mejor dotada del programa) y de la identidad atlántica (medidas D2 y D3), fuertemente subprogramadas. La oportunidad de mantener estas orientaciones tal cual están, de reformularlas o de suprimirlas deberá decidirse en Comité de seguimiento para el período 2004-2006.

Propuesta 1.2: formar e informar al personal encargado del seguimiento sobre el interés de los pasos de seguimiento-valoración

Situación actual

Desde ahora sería conveniente sensibilizar a las Autoridades encargadas del seguimiento (a la vez a nivel de las estructuras de gestión y de los promotores de proyectos) sobre el interés de la información de los indicadores (sobre todo de resultados) para los promotores de proyectos.

Actuaciones propuestas

- Sensibilizar y valorizar la importancia que reviste el seguimiento informático de los dossiers (para la gestión del programa y para los promotores de proyectos) sobre todo comunicando desde el principio de la utilización del software PRESAGE sobre este trabajo ya realizado, demostrando la utilización que se hace con el trabajo entregado (renegociación con las Autoridades nacionales y europeas sobre la base de informaciones precisas sobre el avance del programa...). Más allá de la

formación “técnica“ prevista sobre PRESAGE, importa sobre todo la formación sobre la importancia que reviste la oportunidad de este software.

- En la actualidad está previsto que la Secretaría Común que transmite los datos a la base PRESAGE (según unas modalidades precisas que hay que definir). Como previsto desde ahora por los gestionarios del programa es conveniente informar a los socios que tendrán que utilizar el software, pero que no meterán las informaciones, sobre los datos disponibles en consulta. Para conseguir un reparto más amplio de la información habrá que abrir más el acceso de los socios a las informaciones.
- Insistir en la Carta de concesión sobre la importancia de las informaciones de los indicadores de realización y de resultados esperados. Instituir su información como condición sine qua non para aceptar los informes de ejecución y las solicitudes de pagos intermedios.

Propuesta 1.3: mejorar el sistema de indicadores

Situación actual

Actualmente el programa dispone de un sistema de seguimiento que podría 1/ basarse en indicadores más pertinentes, y 2/ abarcar indicadores ligados a la calidad de la cooperación.

Actuaciones propuestas

- Construir un sistema de seguimiento de las evoluciones socioeconómicas de la zona, basándose en una decena (máximo) de indicadores: los indicadores retenidos podrían utilizarse para hacer el diagnóstico socioeconómico inicial (globales y sectoriales).
- Definir indicadores relacionados con la calidad de la cooperación a nivel de los proyectos (indicadores que se aplican a cualquier proyecto: “calidad de la interacción transnacional de la puesta en marcha”, “intensidad de la respuesta aportada por el proyecto transnacional”, “creación de una dinámica de cooperación”, etc. – cf. ver informe final) y del programa (respeto de los plazos, calidad de la información transnacional, etc.).
- Estudiar la posibilidad de eliminar o de fusionar algunos indicadores.

Propuesta 1.4: organizar un dispositivo de seguimiento múltiple y valorizado para el seguimiento de los indicadores del programa

Situación actual

El software de seguimiento PRESAGE pronto estará disponible para el seguimiento de los indicadores de realización. Otros tipos de indicadores podrían tener un seguimiento con PRESAGE.

Actuaciones propuestas

- Para los indicadores por medida : comprobar que todas las personas que lo utilizarán y que valorarán los indicadores lo entienden todos de la misma manera. Se difundiría una Guía de interpretación de indicadores a todos los participantes y jefes de fila, con la responsabilidad de difundirlo a todos los socios del programa.
- Asegurarse que el reparto de informaciones es lo más amplio posible con respecto a los datos PRESAGE.
- Para los indicadores de contexto socioeconómico : en relación con la recomendación 13, organizar una herramienta de seguimiento de los indicadores para estar al corriente de las evoluciones socioeconómicas de la zona de cooperación (posibilidad : crear un Observatorio de la zona transnacional).

Propuesta 1.5: obtener rápidamente un sistema de control validado

Situación actual

Recientemente la Autoridad de gestión ha terminado una versión de trabajo de un documento sobre la puesta en marcha de los procedimientos de gestión y muy pronto la presentarán a los participantes del programa.

Actuaciones propuestas

- la Autoridad de gestión debe difundir rápidamente el mencionado documento de trabajo y debe
 - asegurarse con cada Autoridad nacional que todo el mundo lo interpreta de la misma forma ;
 - organizar un tipo de comunicación sencillo entre la Autoridad de gestión y cada Autoridad nacional, para que sólo haya un interlocutor único dentro de la Autoridad de gestión y que el interlocutor dentro de cada Autoridad nacional sea también claramente identificado.
 - los textos autorizan a la Autoridad nacional a confiar el control de primer nivel a un audit. independiente. La Autoridad de gestión en ese caso debe tener una visión clara de las estructuras a las que se transfiere ese control de primer nivel.
- Por otra parte varios elementos deberán organizarse rápidamente:
 - la lista de los países que quieren utilizar la posibilidad de externalizar esta tarea,
 - el plan del estado semestral que debe hacer la Autoridad de gestión francesa de todo el programa para la CICC,
 - el nombramiento de los miembros del Grupo de Controladores Financieros (FCG) animados por la Autoridad de gestión, en el marco de la realización de los controles profundizados.
 - la redacción de un procedimiento escrito para organizar las modalidades de coordinación entre los controladores de cada Estado miembro.

Propuesta 1.6: estabilizar las competencias de los prestatarios traductores

Situación actual

Los muchos idiomas dentro del programa hace que sea necesario un servicio de traducción simultánea competente, sobre todo para los términos técnicos. Los gestionarios del programa tienen esto muy presente y entregan a los traductores un “glosario de términos técnicos”. La meta es asegurarse de que se toma en cuenta este documento, el pliego de condiciones para el procedimiento de mercado público habiéndose mejorado muy claramente.

Actuaciones propuestas

- Asegurarse de que los traductores mandados a las reuniones hayan recibido previamente el glosario de términos técnicos del programa.
- Reflexionar a nivel de las Autoridades nacionales de la organización de equipos con capacidad lingüística reforzada.

Propuesta 1.7: adaptar la estrategia de información y de comunicación nacional y transnacional

Situación actual

A medio camino no sería oportuno para el período que queda relanzar una estrategia de comunicación sobre el programa por todas partes. En efecto, el programa está en una situación crucial: es demasiado tarde, en vista de los plazos 2006 para relanzar iniciativas globales de comunicación. Pero no por ello se ha llegado al medio camino del programa: se nota la necesidad de una comunicación mejor para obtener mejores proyectos. En etapa intermedia la información y la comunicación deben orientarse en función de la amplitud de la próxima llamada de proyectos. Evidentemente para un posible INTERREG IV se pueden sacar deducciones para una comunicación transnacional mejor, puesto que parece que haya que hacer progresos en este tema.

Acciones nacionales: en la actualidad los documentos relativos a las actuaciones de comunicación sobre el programa lanzadas en cada Estado socio están en línea en la Web del programa, sin que se analicen los documentos para comprobar su calidad y su conformidad con las orientaciones estratégicas del programa en materia de contenido y de organización de la comunicación. Un seguimiento a nivel transnacional de las actuaciones de comunicación sería conveniente, sin coartar la libertad de cada Estado para poner en marcha sus actuaciones de comunicación.

Actuaciones propuestas

- Inscribir en la ficha de puesto de una de las personas de la Secretaría Común la tarea de reagrupar las actuaciones nacionales de comunicación, de analizar su conformidad con las disposiciones INTERREG. Los corresponsales nacionales podrían transmitir los documentos a la Secretaría Común.
- Organizar una base de datos de los participantes a las reuniones y seminarios nacionales, para obtener una lista de socios potenciales susceptibles de ser contactados por promotores de proyectos con dificultades en este punto.
- A nivel transnacional:: comunicar las "buenas prácticas" sobre la base de la presentación de proyectos INTERREG "ejemplares", representativos de las metas del programa, de una asociación de calidad. Estas prácticas buenas podrían permitir a los promotores de proyectos terminar mejor sus dossiers. Difundir estas buenas prácticas podría hacerse
 - por la Web del programa
 - en seminarios de información temáticos en el marco de la próxima llamada de proyectos.

Propuesta 1.8: utilizar más la Web del programa como herramienta de comunicación interna y externa

Situación actual

La Web es una herramienta competitiva para la difusión de informaciones validadas. Se tiene que convertir en la herramienta principal de puesta a disposición y de intercambio de informaciones. Algunos promotores de proyectos, sin embargo, parece que notifican que algunos documentos son de difícil acceso; sería conveniente ver si esta opinión la comparten muchos o pocos de ellos.

Actuaciones propuestas

- Estudiar la posibilidad de una encuesta a los promotores de proyectos depositados sobre su sentimiento de facilidad o dificultad al usar la Web.
- Mejorar la funcionalidad de la «búsqueda de socios», en la medida en la que se trata de un motivo bastante frecuente de aplazamiento de proyectos.
- Más allá de su función inicial se trata también de una base de datos importante de la que habrá que estudiar la explotación.

4.2 Orientación nº 2: mejorar las condiciones de intervención de la Secretaría Común

Propuesta 2.1: reforzar los medios humanos dedicados a la gestión de proyectos dentro de la Secretaría Común

Situación actual

La carga de trabajo que ha supuesto la preparación de los últimos comités de gestión, a las dificultades puntuales del programa (necesidad de revisar los porcentajes de intervención del FEDER por medida) implica que se refuercen los medios humanos de la Secretaría Común, en lo que ya han pensado los socios (se habla de 1 ó 2 personas suplementarias). Visto el avance de la programación y la amplitud de la próxima llamada de proyectos, las personas que se contratasen intervendrían ante todo en el seguimiento de los proyectos y de forma secundaria, seguramente, en la ayuda al montaje de los proyectos.

Actuaciones propuestas

- Reactivar una organización de comunicación para los candidatos anglosajones potencialmente interesados por un puesto en la Secretaría Común. Estudiando, si fuera necesario, otros soportes de difusión de los anuncios distintos de los actuales (sin olvidar la importancia de conservar una relativa homogeneidad con los tipos de contratación del resto del personal de la Secretaría Común). Cuidar la cobertura lingüística dentro del equipo (sobre todo en portugués y en inglés asumiéndolos como primer idioma).

Propuesta 2.2: mejorar la difusión de información sobre las condiciones de elegibilidad

Situación actual

La Autoridades de gestión consideran globalmente que los documentos marco son claros sobre las condiciones de elegibilidad de las acciones pero los corresponsales nacionales reciben muchas preguntas sobre el tema. Lo que hay que saber es que los promotores de proyectos tienen que utilizar las condiciones normales y habituales del funcionamiento del sistema de su propio país. En el "forum" de la Web del programa ya se puede poner en red algunas de las preguntas hechas, pero se debería mejorar este espacio. Por otra parte se evidencia que los promotores de proyectos prefieren los contactos por teléfono, aunque las contestaciones estén en los documentos o en la Web. Pero para algunos temas, como por ejemplo los relacionados con el coste de un proyecto, se contesta uno por uno y por medio de contacto.

Actuaciones propuestas

- Ayudar a los responsables nacionales a contestar a las preguntas de los promotores de proyectos poniendo en la parte "forum" de la Web las preguntas planteadas por los jefes de fila y los socios a los corresponsales nacionales, añadiendo las respuestas con el funcionamiento "normal y habitual" del país correspondiente.
- Asegurarse de que los contenidos sobre la elegibilidad de los gastos (o cualquier otro tema) son los mismos en todos los Estados para mantener la equidad entre todos los promotores de proyectos, organizando una comunicación fluida entre la Secretaría Común y los corresponsales nacionales.
- Cuando las preguntas son sobre la estrategia del programa se pueden dar las respuestas oficiales del Comité de seguimiento.

Propuesta 2.3: volver a precisar las respectivas intervenciones de la Secretaría Común y de los corresponsales nacionales sobre los montajes de proyectos

Situación actual

Es importante que los portadores de proyectos sepan a quién dirigirse de forma privilegiada para solicitar ayuda para el montaje del proyecto para la próxima llamada de proyectos.

Actuaciones propuestas

- Difundir para la próxima llamada de proyectos un documento con las precisiones de los papeles respectivos, y país por país figurarán las estructuras con las que el jefe de fila o sus socios entrarán prioritariamente en contacto.

4.3 Orientación nº 3: seguir la evolución de la programación

Propuesta 3.1: estudiar las posibilidades de programación de las medidas B1, D2 y D3 (con la perspectiva de una transferencia eventual de fondos)

Situación actual

Las medidas B1, D2 y D3 están fuertemente bloqueadas. Para mejorar la gestión del programa es conveniente preguntarse detalladamente si resultaría conveniente que emergiesen proyectos sobre estas medidas.

Actuaciones propuestas

- Primero llegar a un posicionamiento común sobre la pertinencia del mantenimiento en la estrategia para el 2004-2006 de los temas relacionados con estas medidas atrasadas. (Cf. Recomendación 1.1). Si se decidiese que estas orientaciones se mantuviesen:
- Crear un grupo prioritariamente para la medida B1, y luego para las medidas D1 y D2 reagrupando las autoridades competentes en la materia para elucidar los frenos de la programación. Si son frenos jurídicos o legislativos convendría rescribir la medida (ampliación del campo elegible, tipo de público elegible o reorientación hacia tipo de actuaciones menos ambiciosas, etc.).
- Si fuesen problemas con cierta dificultad en la solución, por ejemplo falta de “madurez” de los promotores de proyectos sobre el tema; una heterogeneidad demasiado grande de los sistemas de transportes, etc.; desde ahora sería conveniente reflexionar sobre la pertinencia de una posible transferencia de fondos de la medida B1 et de las medidas D2 y D3 a tras medidas con riesgo de subprogramación. Esta última posición tiene el inconveniente de necesitar tiempo , pero es pertinente con el proceso de reorientación de la estrategia permitida a medio camino del programa.

Propuesta 3.2: validar un escenario para la próxima llamada de proyectos

Situación actual

La prioridad D está muy poco solicitada. Para las medidas D2 y D3 las formas de cooperación propuestas puede que sean difícilmente apropiables por los potenciales beneficiarios. Globalmente parece que el programa, como los potenciales promotores de proyectos, sobre estas medidas no están suficientemente “maduros”. La prioridad B encuentra las mismas dificultades de programación, sobre todo la medida B1 que parece fuertemente bloqueada pero sobre la que se podrían programar

algunos proyectos según algunos socios.

Para la próxima llamada de proyectos todo dependerá de la posición del Comité de seguimiento sobre el mantenimiento o no de las temáticas B1, D2 y D3

- O se lanza la llamada de proyectos únicamente sobre las Prioridades B y D, consideradas como plenamente integrantes de la estrategia inicial et debiendo ser apoyadas y no habrá transferencia de fondos en este caso;
- O vistos los proyectos ya depositados se puede considerar poco probable una subida en potencia de estas Prioridades y habrá transferencia de fondos hacia otras medidas de tipo A y C que se incluirían en la llamada de proyectos.

Actuaciones propuestas

- Cualquiera que sea el escenario elegido se preverá una actuación de comunicación para los promotores de proyectos, que evitará las frustraciones parejas a la elección de cualquier escenario.
- ESCENARIO 1a: llamada de proyectos global en el 2004 (sobre todas las prioridades del programa)
 - Ventajas : se respetan los textos (una llamada de proyectos al año); permite a todos los promotores de proyectos listos para depositar su proyecto hacerlo, y a todas las prioridades (emanando de la estrategia inicial) estar otra vez representadas en el marco de la llamada de proyectos. Si hubiese transferencia de fondos de las medidas B1, D2 y D3 hacia otras medidas del programa una llamada de proyectos sobre todas las medidas resulta pertinente.
 - Inconvenientes : como igual que en la fase II de la primera llamada de proyectos se corre el riesgo de que el número de proyectos potenciales sea elevado, esta masa de proyectos puede que no sea compatible con el tamaño de la cartera que queda pro programar (ciertamente reducida por el reexamen de los proyectos aplazados). Además el tiempo necesario para la gestión de proyectos tendrá que combinarse con el tiempo necesario para el seguimiento y el control de las primeras operaciones, lo que corre el riesgo de provocar una sobrecarga de trabajo difícilmente manejable.
 - Actuación correspondiente: vista la cartera restante, debido al reexamen de los proyectos aplazados, lanzar una llamada de proyectos, efectivamente sobre todas las Prioridades pero poniendo de realce algún tipo de actuaciones prioritarias para limitar el número de proyectos depositados y orientar la llamada a los proyectos con el mayor valor añadido (toma en cuenta de las prioridades comunitarias, etc.).
- ESCENARIO 1b: llamada de proyectos continua en el 2004, sobre ciertas medidas o Prioridades (las más atrasadas)
 - Ventajas : permite satisfacer a la vez a algunos promotores de proyectos y a la necesidad de animar rápidamente la programación de las medidas más retrasadas. La llamada de proyectos continua también permite dar mayor elasticidad a la gestión de programas y ver paso a paso, casi en tiempo real, como evoluciona.
 - Inconvenientes : riesgo de frustrar a los promotores de proyectos por depositar sobre las medidas de mayor consumo porque se les excluiría de la llamada.
 - Actuaciones correspondientes:
 - Estudiar primero las posibilidades de programación de las medidas con retraso (B1 sobre todo) (cf recomendación 3.1). Si las hubiera, lanzar una llamada de proyectos específica para las medidas de las Prioridades B y D (eventualmente una vez rescritas las medidas).
 - Adaptar los criterios de selección para que la programación sea más selectiva sobre estas medidas (ver recomendaciones 4.1 a 4.3).
- ESCENARIO2: llamada de proyectos en el 2005
 - Ventajas : una llamada de proyectos para el 2005 permite concentrarse en el seguimiento y el control en el 2004 y da tiempo a los promotores de proyectos para montar los dossiers con un valor incluido de verdad, para utilizar de la mejor forma posible los últimos recursos del programa. En efecto, la llamada de proyectos

será necesariamente restringida y será sobre proyectos muy orientados y cuyo valor añadido sea manifiesto.

- Inconvenientes : Puede decepcionar a promotores de proyectos que están preparando ahora su proyecto y que estarían listos en el 2004; también puede tener un efecto negativo para la imagen del programa..
- Actuación correspondiente: estudiar un rebrote de la animación sobre las medidas retrasadas (si el Comité de seguimiento lo juzgase pertinente) u operar la transferencia de fondos arriba citada. Luego seguir la emergencia de proyectos en el 2004 y lanzar una llamada de proyectos adecuada en 2005 sobre las medidas todavía retrasadas, con miras a proyectos quizá más rápidos para poner en marcha y para realizar (puesto que ya estaremos en el 2005).

Propuesta 3.3: orientar la animación sobre varios temas poco solicitados hasta hoy

Situación actual

Las Prioridades B y D se encuentran ante un déficit de programación, parece que debido a una ingeniería de proyecto menos sencilla que la de otros temas o de una falta de orientaciones estratégicas. Así que empieza a dibujarse un esfuerzo de animación, pero los medios humanos deben ser equilibrados entre la animación que hay que mantener y los pagos a seguir y a controlar.

Actuaciones propuestas

- Reactivar el grupo de trabajo formado después del naufragio del «Prestige», con el objetivo de que emerjan proyectos de seguridad marítima (reactivar las participaciones de peritos). Dado el estado actual del programa, los objetivos iniciales del grupo deberían modificarse y ampliarse más allá de una simple ayuda para montar proyectos para orientarlo hacia una movilización general sobre el tema relacionado con la CRMP (y sobre todo la Comisión arco atlántico) por ejemplo.
- Organizar un grupo de trabajo específico para las medidas B1 y la Prioridad D sobre este modelo.

4.4 Orientación nº 4: mejorar el procedimiento de selección de los proyectos

Propuesta 4.1: diferenciar con más claridad las condiciones de admisión y los criterios de selección

Situación actual

El sistema de instrucción se basa para empezar en condiciones de admisibilidad y el procedimiento de selección en la aplicación de criterios de selección, a veces mal clasificados y deberían pertenecer a la otra categoría.

Actuaciones propuestas

- Difundir una Guía de interpretación de las condiciones de admisibilidad y de criterios de selección para evitar los riesgos de malentendidos sobre el alcance preciso de cada uno de ellos.
- Añadir a nivel de las condiciones de admisibilidad que debe detallarse el plan de financiación para cada uno de los socios.

Propuesta 4.2: definir mejor los criterios de selección existentes

Situación actual

Algunos promotores de proyectos consideran poco clara la decisión del Comité de gestión sobre los criterios de selección. Las definiciones oficiales de algunos de ellos, por ejemplo el impacto territorial o el valor añadido transnacional, no son suficientemente precisas. Por lo que a los motivos de la decisión del Comité de gestión les falta a veces claridad.

Actuaciones propuestas

Crear un grupo de trabajo Secretaría Común – Autoridad de gestión – miembros del Comité de seguimiento para poder definir mejor los criterios de selección existentes.

- Difundir una Guía de interpretación de la aplicación de criterios de selección

Propuesta 4.3: tener una programación más selectiva

Situación actual

La experiencia nos enseña que los criterios de selección no pueden ser enteramente inamovibles y que deben adaptarse a la dinámica de la programación. En el presente programa habría que ser más selectivo en medidas ya bien avanzadas.

Actuaciones propuestas

- Medidas que pueden llegar a un fuerte consumo: hacer una lista del tipo de operaciones que gustaría se depositaran preferiblemente en el período 2004-2006, para orientar la programación hacia las actuaciones con más alto valor añadido (comunitaria y transnacionales, sobre todo) o las que mayor efecto palanca tienen, o los proyectos más estructurantes (acción operativa más bien que estudios, etc.).