

Capítulo 1

# **1. RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 1.1. Introducción

Este capítulo tiene como objetivo realizar una presentación breve y selectiva de las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la evaluación intermedia del Programa Operativo del Principado de Asturias 2000-2006, realizada para el periodo 2000 a 2002. El orden de exposición es, en general, el correspondiente al índice incluido en el pliego de condiciones técnicas que, debido al acuerdo establecido a este respecto en la reunión del Grupo Técnico de Evaluación celebrada el 10 de abril de 2003, fue objeto de una actualización con el fin de hacer más visibles los resultados de los trabajos realizados.

Antes de entrar en materia y puesto que entre las preguntas a las que debe responder el equipo evaluador está la relacionada con “las facilidades o dificultades encontradas a lo largo de la realización de los trabajos”, deseamos hacer constar nuestro agradecimiento a los diferentes equipos de trabajo que nos facilitaron, a petición de D. Gervasio Cordero Mestanza y D. Tomás García González, toda la información necesaria para la realización de este trabajo, que se ha beneficiado, además, de los comentarios recibidos respecto a la versión preliminar.

### **Primera conclusión: la región mejora porque la estrategia es correcta**

Se ha realizado una evaluación del análisis DAFO contenido en el POI y se ha constatado que, de acuerdo con los datos macroeconómicos disponibles del periodo 2000-2002 –y de una observación acumulada desde 1995- no ha tenido lugar un cambio significativo de las circunstancias que dieron lugar a la estrategia diseñada en el programa. Dicha estrategia tiene sus raíces profundas en la planificación impulsada por la Administración Regional desde 1986 y, con distinto grado de perseverancia, ha venido aplicándose a lo largo de los últimos tres lustros. En el momento actual, se constata una mejoría de la capacidad de crecimiento de la economía, de la inversión y del empleo, en un marco donde persisten destacados ajustes estructurales en ramas que tiran para abajo de los resultados agregados de la economía asturiana. Nos referimos a las actividades extractivas mineras y al empleo de la agricultura. El declive secular de estas actividades es la cara amarga de la otra moneda: el proceso de cambio estructural de la economía asturiana, que ve cómo se asientan progresivamente las bases de su sector terciario o cómo se sana y diversifica su sector industrial de manufacturas. La conclusión fundamental es que los objetivos enunciados en el POI siguen siendo claramente pertinentes, válidos.

### **Primera recomendación: es preciso mantener la estrategia y la ayuda**

La primera recomendación se expresa en muy pocas palabras: hay que perseverar en la estrategia y, consecuentemente, hay que mantener la ayuda que la hace posible, ya que, gracias a ella, se podrá acelerar la ejecución de aquellas medidas con mayor incidencia en los estrangulamientos que aquejan a la economía asturiana, bien definidos en el POI.

### **Segunda conclusión: el sistema de seguimiento tiene una gran potencialidad y revela sus propias limitaciones**

Respecto de las etapas anteriores, este equipo evaluador ha podido comprobar la enorme potencialidad del sistema de seguimiento, que ofrece grandes posibilidades para seguir y evaluar las actuaciones. La misma potencialidad del sistema hace posible que se

revelen sus puntos más débiles, que están en los protocolos de definición de los datos (nivel MCA) y en el sistema de trasvase de la información (nivel POI). Respecto al primer aspecto, hay una cierta heterogeneidad (entre los diferentes POI) respecto a los sistemas de registro de la información. En relación con el segundo, por razones justificables a corto plazo (puesta en funcionamiento de las aplicaciones), no se ha desarrollado el sistema en la medida necesaria como para que los gestores puedan trasvasar su información de una forma relativamente directa, con lo que en bastantes casos se realiza una doble transcripción antes de volcar la información en Fondos 2000.

**Segunda recomendación: es preciso homogeneizar los protocolos de definición de los datos (nivel MCA) y aumentar la eficiencia de los sistemas de trasvase de la información (nivel POI)**

La consecuencia de la segunda conclusión es clara: se precisa homogeneizar, al nivel del MCA, los protocolos de definición, para reducir el grado de heterogeneidad con el que los funcionarios de los distintos POI interpretan los datos y, por otra parte y al nivel del POI, se precisa mejorar el sistema de trasvase de la información, eliminando la doble transcripción y, además, acercando la información final al gestor que la genera, ya que con ello aumenta la calidad de la misma y la integración del gestor en el proceso.

**Tercera conclusión: el POI de Asturias es muy eficaz en términos financieros...**

El indicador clave para ver la eficacia del Programa es el correspondiente a la ejecución financiera, que, además, es totalmente comparable entre unos programas y otros y permite, por tanto, valorarlos en términos relativos. Pues bien, a 31 de diciembre de 2002 el nivel de ejecución se situaba en el 84,4% del gasto programado. Los datos fundamentales a este respecto son los siguientes: de las 54 medidas incluidas en el POI de Asturias, la gran mayoría (el 79,6%) tienen un porcentaje de ejecución superior al de la media del MCA. Por otra parte y complementando lo que se acaba de apuntar, las 11 medidas que arrojan resultados inferiores a los del MCA suponen sólo el 11,2% del gasto programado para el período 2000-2002. Si se excluyen de este cálculo aquellas medidas cuyo porcentaje de ejecución se desvía en menos del 5% del correspondiente al MCA, se tiene que sólo hay 8 medidas que se sitúen por debajo del nivel correspondiente al MCA. El gasto programado en estas medidas es el 2,5% del total y ello significa que el POI de Asturias iguala o supera el nivel fijado por el conjunto del MCA en las medidas que suponen el 97,4% de lo programado para el período 2000-2002. Esta es la prueba más clara de la eficacia con la que se están empleando los recursos asignados al POI de Asturias.

**Tercera recomendación: ... pero debe valorarse la posibilidad de reprogramar**

Con los datos contenidos en el sistema de indicadores propuesto en el Complemento de Programa, se han identificado aquellas medidas cuyo ritmo de avance conduce con una alta probabilidad a lograr los objetivos fijados para el final del periodo. También se ha puesto de manifiesto un conjunto de medidas que, en nuestra modesta apreciación, se encuentran claramente desviadas y presentan un progreso reducido después de tres años. Esto sugiere unas expectativas iniciales, en la fase de programación, demasiado optimistas, que no están siendo corroboradas por la gestión y que deberían ser revisadas a la baja o, simplemente, la existencia de desfases temporales explicables, pero a los que se debe poner remedio.

### **Cuarta conclusión: merece la pena integrar los fondos**

La principal novedad de esta etapa de programación plantea un interrogante fundamental: ¿merece la pena el esfuerzo de integrar la gestión de tres fondos que cuentan con trayectorias y tradiciones tan distintas en la gestión y que se aplican a medidas o proyectos tan diferentes desde una perspectiva sectorial? La respuesta tiene dos *vertientes*: una de carácter estratégico y otra de carácter operativo.

Desde una perspectiva estratégica, merece la pena, claramente. El grado de transparencia ha aumentado sin lugar a dudas con este enfoque integrado. Con ello, se rinde cuentas a la sociedad y a sus instituciones -a la Unión Europea, a la sociedad española y a la sociedad asturiana- y, en definitiva, se integra a los gestores y a los ciudadanos en torno a los grandes objetivos de la Unión.

La segunda vertiente es la operativa, la de la gestión. Desde la perspectiva de bastantes gestores, cada fondo tiene objetivos propios y sus efectos -de cara a una evaluación *ex post*- serían difícilmente observables de forma homogénea con los del resto y las sinergias, posiblemente inexistentes. Observado a este nivel, hay, efectivamente, poco en común y la decisión de integrar los fondos en un solo programa solamente puede ser visto como una carga más a la gestión diaria. Esta valoración tiene un sentido eminentemente práctico, pero no la compartimos en absoluto, ya que la integración del Programa Operativo, el POI, no daña a la marcha del programa: cada una de las Administraciones implicadas puede continuar sus tareas, diseñando sus planes y estrategias y decidiendo sus inversiones tal y como lo venía haciendo en el pasado y lo único que se le pide es que seleccione sus mejores proyectos -aquellos que de forma más directa se involucren o contribuyan a la estrategia de desarrollo- y que los someta a un particular proceso de control, para que aporte toda la información sobre la marcha de sus actuaciones, a fin de contribuir al conocimiento comparado de todos los fondos y del elemento fundamental de la política regional comunitaria -el POI-.

En síntesis, la integración del programa tiene claras economías de escala y, una vez superado el proceso transitorio de ajuste, genera altos rendimientos. Altos rendimientos en términos de información para la toma de decisiones y de claridad para la divulgación pública, para la rendición de cuentas y para la pedagogía.

### **Cuarta recomendación: para integrar es preciso informar**

Dado que la integración del Programa depende, como se acaba de apuntar, de la transparencia interfondos y, en general, de la transparencia a todos los niveles, se recomienda que se refuercen los sistemas de información (entre los gestores, entre las administraciones y con la sociedad, reforzando en este último caso el Plan de Comunicación que ya está en su segunda fase).

### **Quinta conclusión: las prioridades horizontales están integradas en el programa...**

Respecto a las prioridades horizontales, el aspecto más débil es el relativo a la aplicación del principio transversal de igualdad de oportunidades, que se está aplicando con dificultades entre ejes. En todo caso, se debe reconocer que existe una preocupación sincera entre los gestores respecto a la forma de llevarlo a la práctica con buenos instrumentos. En general, se ha podido constatar que se puede mejorar en todas ellas y que existe un deseo de aprender.

**Quinta recomendación: ...pero se pueden integrar todavía más**

La integración de las prioridades horizontales depende crucialmente de la forma en la que las ven los gestores y, por ello, es preciso reforzar la formación de los equipos gestores en todas las cuestiones relacionadas con dichas prioridades.

**Sexta conclusión: la delimitación de competencias es clara, los mecanismos de coordinación están establecidos y funcionan, y la calidad de los recursos humanos es alta**

Las competencias están claramente delimitadas, los mecanismos de coordinación formales están bien establecidos y los informarles se apoyan en una justa, pero adecuada, cantidad de funcionarios que cuentan con gran experiencia y capacidad. La coordinación con el Fondo de Cohesión está salvaguardada a través de mecanismos explicitados en distintos documentos oficiales y por procedimientos de control y de seguimiento para garantizar su aplicación de forma coherente con el uso de los fondos estructurales.

**Séptima conclusión: correcta ejecución a la luz de los indicadores provisionales de reserva de eficacia**

El examen de los criterios de asignación de la reserva de eficacia y de los criterios de validez permite constatar que la batería reducida de indicadores para juzgar la evolución del programa es suficientemente representativa porque en ellas aparecen la mayoría de los ejes y las medidas que dan cuenta de la marcha del mismo, ya que las correspondientes medidas suponen el 61,3% del gasto ejecutado en el período 2000-2002. Se trata además de ejes directamente relacionados con los objetivos finales enunciados en la estrategia de desarrollo. Los niveles observados de ejecución para las variables seleccionadas superan en todos los casos los límites mínimos establecidos. En definitiva, se cumplen todas las condiciones requeridas respecto a la reserva de eficacia.

Chapter 1

**1. SUMMARY OF CONCLUSIONS  
AND  
RECOMMENDATIONS**

## 1.1. Introduction

In this chapter a brief and selective presentation is made regarding the main conclusions and recommendations that arise from the intermediate evaluation of the Integrated Operational Programme 2000-2006 of the Autonomous Community of Asturias (Spain). The evaluation covers the period 2000-2002. The structure of the chapter follows the index that was included in the technical conditions and that was actualised and approved in the April 10<sup>th</sup> meeting of the technical evaluation group (*Grupo Técnico de Evaluación*) in order to improve the clarity of the evaluation results.

Since the evaluating team had to give an answer to a question related to “the easiness or difficulties encountered along the working process”, before going into detail our team wants to show a sincere appreciation to the different staff that provided all the information that was necessary for the evaluation, following the requests made by Mr. Gervasio Cordero Mestanza and Mr. Tomás García Gonzalez. The evaluation has also benefited from the comments received with respect to the preliminary version.

### **First conclusion: the region is improving because the strategy is correct**

An evaluation of the DAFO analysis included in the Integrated Operational Programme (IOP) has been carried out. According to the macroeconomic data available for the period 2000-2002 –and a cumulative observation since 1995- we concluded that the circumstances leading to the strategy designed in the Programme have not significantly changed. This strategy is deeply rooted in the planning process established by the Autonomous Community since 1986, which since then has been applied in the region with different degrees of determination. A recent improvement in economic growth, employment levels and investment has occurred, although the regional economic environment is still characterised by persisting structural adjustments in two sectors that weaken the aggregate performance of the regional economy: the mining sector and the agricultural employment. The long term decline of these activities is the bad side of another coin: the process of structural change that is bringing about an increasing development of the services sector and a diversification of its manufacturing industrial sector. The main conclusion is that the objectives stated in the IOP are still pertinent and relevant ones.

### **First recommendation: the strategy and the aid ought to be maintained**

The first recommendation can be stated in very few words: the strategy should be pursued and, therefore, the aid that makes it possible must be maintained. The aid allows to accelerate the execution of the measures that have the greatest influence on the strangling forces that weaken the regional economy, well defined in the IOP.

### **Second conclusion: the monitoring system has a great potential and reveals its own limitations**

This evaluating team has been able to prove the great advantages of the monitoring system regarding the follow-up and the evaluation of the measures, as compared to monitoring previous programming periods of the regional policy. The great potential of the system makes possible to reveal the weakest parts: the definition protocols of the data (CSF level) and the system to transfer information (IOP level). Regarding the first problem a

considerable heterogeneity exists among different IOPs about the systems to register information. With respect to the second problem, the system lacks the development of direct means to transfer data, due to reasons that are justifiable in the short term (start-up of the applications). Thus, the staff have to make a double transcription before the data is handed over to the application *Fondos 2000*.

**Second recommendation: data definition protocols should be made homogeneous (CSF level) and the efficiency of the information transfer systems should be improved (IOP level)**

The consequences of the second conclusion are straight: first, homogeneity of the data protocols is required at a CSF (Community Support Framework) level in order to reduce the degree of heterogeneity in the interpretation of data by the staff in the different IOP. Second, at IOP level the information transfer system must be improved, terminating the double transcription and approaching the final information to the staff who generate it. This should improve the quality of data and the integration of the staff in the process.

**Third conclusion: the IOP of Asturias is quite effective in financial terms...**

Financial execution serves as the main indicator of the effectiveness of the Programme, allowing to make comparisons among programmes and, therefore, to value them in relative terms. The financial execution of the IOP in Asturias was up to 84,4% of the programmed expenditure by December the 31<sup>st</sup>. 2002. The basic data regarding financial execution are the following: the great majority (79,6%) of the 54 measures included in the IOP shows an execution rate above the CSF average. The 11 measures that fall below that average add up to just 11,2% of the programmed expenditure for the period 2000-2002. If measures differing less than 5% of the corresponding CSF average are excluded from this account, only 8 measures are left below CSF standards, meaning just 2,5% of the overall expenditure programmed for the period 2000-2002. This means that the IOP in Asturias is equivalent or higher than CSF levels in measures that add up to 97,4% of the expenditure that was programmed for this period. This is the clearest proof of the effectiveness that describes the use of IOP resources in Asturias.

**Third recommendation: ...but reprogramming is a possibility to be considered**

Data coming from the system of indicators available in the Programme Complement have allowed us to identify the measures with spending rhythms that most likely lead to accomplish the objectives stated for 2006. Also some measures have been recognized that, in our modest appreciation, show a little progress after three years. These suggest either that in the programming stage much too optimistic expectations were formed which are not being fulfilled or that some temporary and justifiable gaps exist. In any case, a remedy is in order.

**Fourth conclusion: the integration of the structural funds is worth while**

The main novelty of the current programming period raises a basic question: is it worth while to integrate the management of three funds covering very different measures or projects in terms of the sectors that they address, and having as well quite diverse trajectories in terms of the management traditions? The answer to this question has two faces, one from a strategic point of view and another one from an operational stance.



From a strategic perspective the answer is clearly a positive one. The degree of transparency has been increased with no doubt, thanks to the integrated approach. This facilitates the accountability of the Programme towards the society in general –the Spanish society, the Asturian society- and towards our institutions –the European Union, for instance-. In the end, this helps to integrate staff and citizens in the great objectives of the Union.

The second perspective is an operating one covering the public management of the Programme. From the point of view of some staff, each fund has its own objectives and effects, which could be difficult to examine together and compare, and possible synergies are also questioned. From this standpoint there is actually little in common among the funds and their integration means just an increase in every day management costs. This opinion may be a practical one, but it is not shared at all by the evaluating team, because the integration of the Operating Programme, the IOP, does not harm the development of the Programme. Each administration can keep on fulfilling its tasks, designing its plans and strategies and deciding its investments in the same way as in the past. It just has to comply to the condition of selecting the best projects –those that best fit or contribute to the development strategy- and submitting them to a specific process of control and information transfer, so that comparable data on all the funds and the IOP is generated.

In short, the integration of the Programme presents clear scale economies and, once the transition process is completed, it will produce high returns both in terms of information for decision-making and in terms of transparency for public diffusion, for accountability and for pedagogy.

#### **Fourth recommendation: integration requires information**

Given that the integration of the Programme depends, as it was just mentioned, on the transparency of the funds and, in general, on transparency at all levels, it is recommended that all information channels (among the staff, among the administrations and with society, improving the Communication Plan that is already in its second stage) are strengthened.

#### **Fifth conclusion: the horizontal priorities are integrated in the Programme...**

Regarding the horizontal priorities, the weakest part has to do with the application of the principle of equal opportunities, which is being carried out with difficulties among the measures. A recognition must be made of the sincere concern that exists among staff with respect to the practical application of this principle using suitable tools. In general we could state that it is possible to improve and that there is a willingness to learn.

#### **Fifth recommendation: ...but they still can be integrated further**

The integration of the horizontal priorities crucially depends on the way in which they are seen by staff and, thus, personnel should improve their training on all the issues related to these topics.

#### **Sixth conclusion: the delimitation of competencies is clear, the coordination mechanisms are at work, and the quality of human resources is high**

The competencies are clearly delimited, the formal mechanisms of coordination are well established and the informal ones are supported by a just but adequate number of civil

servants who have great expertise. The coordination with the Cohesion Fund is safeguarded by explicit mechanisms in official documents and by control and monitoring procedures that guarantee their coherent application with the use of structural funds.

**Seventh conclusion: there is a correct execution according to the indicators of the performance reserve**

The assessment of the criteria to assign the performance reserve and the validity criteria allows us to affirm that the reduced set of indicators used to judge the evolution of the Programme is representative enough, as the majority of axis and measures appear in them. The corresponding measures mean up to 61,3% of the executed expenditure during the period 2000-2002. The selected measures fulfil, in all cases, the minimum required limits, as well as they are directly related to the final objectives stated in the development strategy. In short, all the conditions required regarding the performance reserve have been achieved.

Chapitre 1

# **1. BILAN DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

## 1.1. Introduction

Ce chapitre a comme objectif principal la réalisation d'une brève et sélective présentation des principales conclusions et recommandations dérivées de l'évaluation intermédiaire du "Programme Opérationnel de la Principauté des Asturies 2000-2006", réalisée pour la période 2000-2002. L'ordre d'exposé est, en général, le correspondant à l'index inclus dans le papier de conditions techniques qui, dû à l'accord établi à ce propos lors de la réunion de Groupe Technique d'Évaluation qui a eu lieu le 10 avril 2003, a été le but d'une actualisation avec l'objectif de rendre plus visibles les résultats des travaux réalisés.

Avant d'entrer en matière et puisque entre les questions auxquelles l'équipe évaluatrice doit répondre il y a celle en rapport avec «les facilités ou difficultés trouvées tout au long de la réalisation des travaux», nous désirons présenter notre remerciement aux différentes équipes de travail qui nous ont facilité, à la demande de M. Gervasio Cordero Mestanza et M. Tomás García González, l'accès à toute l'information nécessaire pour la réalisation de ce rapport, qui se bénéficie, en plus, des commentaires reçus par rapport à la version préliminaire.

### **Première conclusion: la région s'améliore parce que la stratégie est correcte**

On a réalisé une évaluation de l'analyse "DAFO" contenue dans le POI et on a constaté que, en accord avec les données macro-économiques disponibles pour la période 2000-2002 – et d'une observation cumulée depuis 1995, il n'y a pas eu un changement significatif des circonstances qui ont donné lieu à la stratégie dessinée dans le programme. Cette stratégie provient de la planification de l'Administration Régionale depuis 1986 et, avec des différents degrés de persévérance, a été appliquée pendant les 15 dernières années. A la date, on constate une amélioration de la capacité de croissance de l'économie, de l'investissement et de l'emploi, dans un cadre où persistent de remarquables ajustements structurels dans des branches qui minorent les résultats agrégés de l'économie asturienne, c'est à dire, les activités extractives minières et de l'agriculture. La chute séculaire de ces activités est l'envers de la monnaie: le processus de changement structurel de l'économie asturienne, qui voit comment s'établissent les bases du secteur tertiaire ou comment s'assainit et se diversifie son secteur industriel de fabriques. La conclusion fondamentale est que les objectifs du POI sont toujours pertinents et valides.

### **Première recommandation: il faut maintenir la stratégie et l'aide**

La première recommandation est exprimée en quelques mots: il faut insister dans la stratégie et par conséquent, il faut maintenir l'aide qui la rend possible puisque, grâce à elle, on pourra accélérer l'exécution des mesures avec plus d'impact sur les étranglements qui nuisent à l'économie asturienne, bien définis dans le POI.

### **Deuxième conclusion: le système de suivie a un grand potentiel et montre ses propres limites**

Par rapport aux étapes précédentes, cette équipe d'évaluation a pu constater l'énorme potentialité du système de suivie, qui offre de grandes possibilités pour suivre et évaluer les actions. La même potentialité du système rend possible la révélation des points les plus faibles, qui se trouvent dans les protocoles de définition des données (niveau Cadre

Communautaire d'Appuis) et dans le système de transfert de l'information (niveau POI) par rapport aux systèmes d'enregistrement de l'information. En rapport avec la deuxième, pour des raisons justifiables dues à la problématique de la mise en fonctionnement des applications, le système ne s'est pas développé suffisamment pour que les responsables puissent transférer l'information directement, de sorte que dans plusieurs cas on réalise une double transcription avant de passer l'information sur Fondos 2000.

**Deuxième recommandation: il faut homogénéiser les protocoles de définition des données (niveau CCA) et augmenter l'efficacité des systèmes de transfert de l'information (niveau POI)**

La conséquence de la deuxième conclusion est claire: il faut homogénéiser, au niveau du CCA, les protocoles de définition pour réduire l'hétérogénéité avec laquelle les fonctionnaires des différents POI interprètent les données et, d'un autre côté, il faut améliorer le système de transfert de l'information, pour éliminer la double transcription et approcher l'information finale au responsable, puisque cela augmente la qualité de l'information et l'intégration du gérant dans le processus.

**Troisième conclusion: le POI des Asturies est très efficace en termes financiers...**

L'indicateur clé pour observer l'efficacité du Programme est celui de l'exécution financière, qui, en plus, est totalement comparable entre les programmes et permet, alors, une évaluation en termes relatifs. À la date du 31 décembre 2002, le niveau d'exécution était du 84,4% des dépenses programmées. Les données fondamentales à ce respect sont les suivantes: des 54 mesures incluses dans le POI des Asturies, la plupart (79,6%) ont un pourcentage d'exécution supérieur à la moyenne du CCA. D'autre part, et en appui de ce qu'on vient de signaler, les 11 mesures qui présentent des résultats inférieurs à ceux de CCA représentent seulement 11,2% des dépenses programmées pour la période 2000-2002. Si on exclue de ce calcul les mesures qui s'éloignent de moins du 5%, il ne reste que 8 mesures qui se trouvent en dessous du niveau correspondant au CCA. La dépense programmée pour ces mesures représente 2,5% du total, et cela signifie que le POI des Asturies égalise ou améliore/supère le niveau fixé pour l'ensemble du CCA dans les mesures qui représentent 97,4% du programme pour la période 2000-2002. C'est la preuve la plus claire de l'efficacité avec laquelle on emploie les ressources accordées au POI des Asturies.

**Troisième recommandation: ...mais on doit évaluer la possibilité de reprogrammer**

Avec les données contenues dans le système d'indicateurs proposé dans le Complément de Programme, on a identifié les mesures dont le rythme de progression amène une plus grande probabilité à atteindre les objectifs fixés pour la fin de la période. Il faut aussi signaler qu'il y a des mesures qui, selon notre opinion, se trouvent clairement écartées et présentent un progrès réduit après trois ans. Cela est dû à des espérances initiales dans la phase de programmation, trop élevées, qui n'ont pas été corroborées par la gestion et qui devraient être revues à la baisse, ou, simplement, l'existence de décalages temporels explicables, mais auxquels on doit remédier.

**Quatrième conclusion: il est utile d'intégrer les fonds**

La principale nouveauté de cette étape de programmation a une question fondamentale: est-il utile d'intégrer trois fonds avec des trajectoires et des traditions très

différentes dans la gestion et qui en plus sont appliquées à des projets très différents d'une perspective sectorielle? La réponse a deux aspects: l'un stratégique et l'autre opérationnel.

Du point de vue stratégique, cela est clairement utile. Le degré de transparence a augmenté sans doute avec cette optique intégrée. De cette façon, on rend des comptes à la société et à ses institutions –à l'Union Européenne, à la société espagnole et à la société asturienne- et, en fin de compte, on intègre les responsables et les citoyens autour des grands objectifs de l'Union.

Le deuxième point de vue est opérationnel, celui de la gestion. Dans la perspective de beaucoup de responsables, chaque fond a ses propres objectifs et leur incidence –dans une évaluation *ex post*- seraient difficilement visibles d'une façon homogène avec ceux du reste et, les synergies, possiblement inexistantes. À ce niveau-là, il y a, effectivement, très peu en commun et la décision d'intégrer les fonds dans un seul programme ne peut être que vue comme une charge de plus pour la gestion du jour à jour. Cette estimation a un sens surtout pratique, mais nous ne la partageons pas du tout, puisque l'intégration du Programme Opérationnel, le POI, ne nuit pas au fonctionnement du programme: chacune des Administrations impliquées peut continuer ses tâches, dessiner ses plans et stratégies et décider ses investissements comme elle faisait auparavant, et la seule chose qu'on leur demande est de sélectionner leurs meilleurs projets -ceux qui contribuent d'une façon plus directe à la stratégie de développement- et de les soumettre à un processus particulier de contrôle, pour qu'ils fournissent toute l'information sur le fonctionnement de leurs actions, avec le but de contribuer à la connaissance comparée de tous les fonds et de l'élément fondamental de la politique régionale communautaire – le POI.

En conclusion, l'intégration du programme a des économies visibles d'échelle et, une fois dépassé le processus temporel d'ajustement, génère des rendements élevés. Des rendements élevés en termes d'information pour la prise de décisions et de clarté pour la divulgation publique, pour rendre compte et pour la pédagogie.

#### **Quatrième recommandation: pour intégrer il faut informer**

Puisque l'intégration du Programme dépend, comme on vient de le signaler, de la transparence entre les fonds et, en général, de la transparence à tous les échelons, on recommande de renforcer les systèmes d'information (entre les responsables, entre les administrations et avec la société, renforçant le Plan de Communication qui est déjà dans la deuxième phase).

#### **Cinquième conclusion: les priorités horizontales sont intégrées dans le programme...**

Par rapport aux priorités horizontales, l'aspect le plus faible est celui de l'application du principe transversal d'égalité d'opportunités, qui s'applique avec difficultés entre les axes. En tous cas, il faut reconnaître qu'il existe un réel souci parmi les responsables par rapport à la façon de le mettre en place avec de bons instruments. En général, on a pu constater qu'on peut tout améliorer et qu'il y a un désir d'apprendre.

**Cinquième recommandation: ...mais on peut intégrer davantage**

L'intégration des priorités horizontales dépend crucialement de la façon des gérants de les voir et, pour cela il faut renforcer la formation des équipes responsables sur toutes les questions en rapport avec ces priorités.

**Sixième conclusion: la délimitation des compétences est claire, les mécanismes de coordination sont établis et fonctionnent, et la qualité des ressources humaines est importante**

Les compétences sont clairement délimitées, les mécanismes de coordination formels sont bien établis et les informels s'appuient sur une juste, mais adéquate, quantité de fonctionnaires qui ont une grande expérience et une grande capacité. La coordination avec le Fond de Cohésion est sauvegardée à travers des mécanismes explicités dans différents documents officiels, et par des procédures de contrôle et de suivie pour garantir son application d'une façon plus cohérente avec les fonds structurels.

**Septième conclusion: exécution correcte à la vue des indicateurs provisoires de réserve d'efficacité**

L'examen des critères d'assignation de la réserve d'efficacité et des critères de validité permet de constater que les indicateurs pour juger l'évolution du programme sont suffisamment représentatifs, car ils sont dans la plupart des axes et des mesures qui rendent compte du fonctionnement du programme; les mesures correspondantes supposent 61,3% de la dépense exécutée lors de la période 2000-2002. Il s'agit en plus d'axes directement en relation avec les objectifs finaux énoncés dans la stratégie de développement. Les niveaux d'exécution observés pour les variables sélectionnées dépassent dans tous les cas les limites minimums établies. En résumé, toutes les conditions exigées par rapport à la réserve d'efficacité sont accomplies.