



## PROYECTO SUD'EAU

# INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

## Documento Resumen

Mayo de 2011



**Proyecto Sud'Eau: Gestión local sostenible y participativa del agua y los ríos del Sudoeste Europeo**

**SUDOE INTERREG IVB**

El presente documento es un resumen del Informe de Evaluación Final del Proyecto Sud'Eau. La evaluación externa se ha realizado en el marco del Grupo de Trabajo 5 del proyecto, *Seguimiento y Evaluación del Proyecto*.

Equipo Evaluador: GAP RECURSOS

Dirección y coordinación: Raquel Campillo Sanz

Técnicos: Javier Fragoso Roanes



## ÍNDICE

---

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
1.1. Objetivos de la evaluación externa.....	4
1.2. Metodología de la evaluación externa.....	4
<b>2. BALANCE GLOBAL DEL PROYECTO .....</b>	<b>6</b>
<b>3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>7</b>
3.1. Gestión y funcionamiento del proyecto .....	7
3.2. Eficacia y eficiencia del proyecto.....	8
3.3. Valoración de los productos.....	9
3.4. Enseñanzas del proyecto: recomendaciones de actuación .....	10



## 1. INTRODUCCIÓN

---

### 1.1. Objetivos de la evaluación externa

El **objetivo general** de la Evaluación Externa es **garantizar el seguimiento continuo de la marcha del proyecto** por parte de los socios, así como la **evaluación permanente y final de la consecución de los objetivos del mismo y el cumplimiento de las obligaciones de información** a las Autoridades Responsables del Programa INTERREG IVB.

Más, concretamente, se pretenden alcanzar los siguientes **objetivos específicos**:

- Confirmar la **pertinencia** y la **coherencia interna** del proyecto, en relación al análisis de la **validez del diagnóstico inicial**, de los **objetivos, medidas, metas y estructura**.
- **Cuantificar** los **objetivos** específicos del proyecto, en términos de **realizaciones, resultados e impactos**.
- Evaluar la **eficacia y eficiencia** de las actuaciones, es decir, el grado de consecución de las acciones e indicadores propuestos, en función de la ejecución presupuestaria.
- Evaluar los **impactos específicos**.
- Valorar el sistema de **gestión y seguimiento**.
- Evaluar los **puntos fuertes, débiles y potencialidades concernientes a la cooperación** y a las buenas prácticas relacionadas. Esto requiere conocer el grado de participación y cooperación entre los diversos socios, valorando sus aportaciones, implicación, satisfacción, etc.
- **Valorar la calidad de las acciones**, incluidos los procesos de participación considerando los distintos grupos objetivo y los beneficiarios.
- Valorar la **aportación del proyecto a las prioridades del SUDOE y de Interreg**.
- Analizar la **complementariedad** o concentración respecto a otras políticas comunitarias o nacionales. Esto requiere conocer las actuaciones en el mismo ámbito y los agentes implicados, y su nivel de coordinación y sinergia.
- Elaborar **conclusiones y recomendaciones**.

### 1.2. Metodología de la evaluación externa

La Evaluación Externa se ha desarrollado en tres fases:

- 1) Fase de **estructuración de la evaluación continua**. El resultado de esta primera fase es un **Manual de Evaluación Externa**, que fue elaborado en febrero de 2010. Esta fase comprende:
  - **El establecimiento de un sistema** interno de seguimiento y evaluación continua.

- El desarrollo de una propuesta **de indicadores de realización**, resultados e impactos.
- 2) **Evaluación Intermedia** del proyecto: conclusiones y recomendaciones relativas al primer periodo de aplicación (la mitad de la programación), se recogieron en un **Informe Intermedio**, que fue elaborado en junio de 2010.
  - 3) **Evaluación Final** del proyecto: conclusiones y recomendaciones sobre todo el periodo de aplicación del proyecto, con especial hincapié en el segundo periodo de aplicación del proyecto.

### Sistema, Método e Instrumentos de Evaluación

El **sistema de evaluación** del proyecto ha seguido la misma estructura por Grupos de Tareas que el Proyecto, para adaptarse lo máximo posible al mismo. Se diseñaron **6 fichas** (recogidas en el Manual de Evaluación), **una para cada Grupo de Tareas**, que incorporaban preguntas e indicadores específicos. La información recogida en estas fichas se refiere fundamentalmente a aspectos relacionados con las realizaciones, la coherencia, complementariedad y con los efectos o impactos generados.

El **método** utilizado se ha basado en una **estructura en torno a una serie de preguntas** que abordan los aspectos más relevantes de cada Grupo de Tareas, y enfocadas al conocimiento del grado de cumplimiento de los objetivos del proyecto. Las respuestas a estas preguntas se obtienen a partir de una batería de indicadores cuantitativos y cualitativos.

En el Manual de Evaluación se recogen de manera detallada todas las preguntas de evaluación organizadas por GT, con la especificación de los indicadores que sirven como guía para responder a dichas preguntas.

Gran parte de estos indicadores se han obtenido del análisis de los informes de avance, de las memorias de cada tipo de actividad y, en definitiva, a partir de la documentación que el propio Proyecto ha generado. Además, se han diseñado específicamente otros **instrumentos y herramientas** complementarias:

- Encuestas a todos los socios del Proyecto, tanto en el momento de la evaluación intermedia como en la evaluación final.
- Encuesta a las empresas que han participado realizando actividades en el Proyecto: empresas que han llevado a cabo actuaciones de intervención fluvial, consultoras que han realizado ecoauditorías, entidades que han dinamizado los procesos de participación social.
- Encuesta a las entidades que han recibido las guías elaboradas en el transcurso del proyecto.<sup>1</sup>
- Bases de datos para la recogida estandarizada de la información de base para los indicadores.

En la Evaluación se han utilizado también los resultados de las Encuestas a las personas participantes en los procesos de participación del Grupo de Tareas GT4, así como la información referida a la ejecución financiera del Proyecto

---

<sup>1</sup> Estas encuestas finalmente no se han considerado puesto que el retraso en la elaboración de las guías ha impedido contar con un número suficiente de cuestionarios contestados.



## 2. BALANCE GLOBAL DEL PROYECTO

La siguiente representación gráfica pretende sintetizar la valoración general del proyecto, centrándose en las siguientes variables:

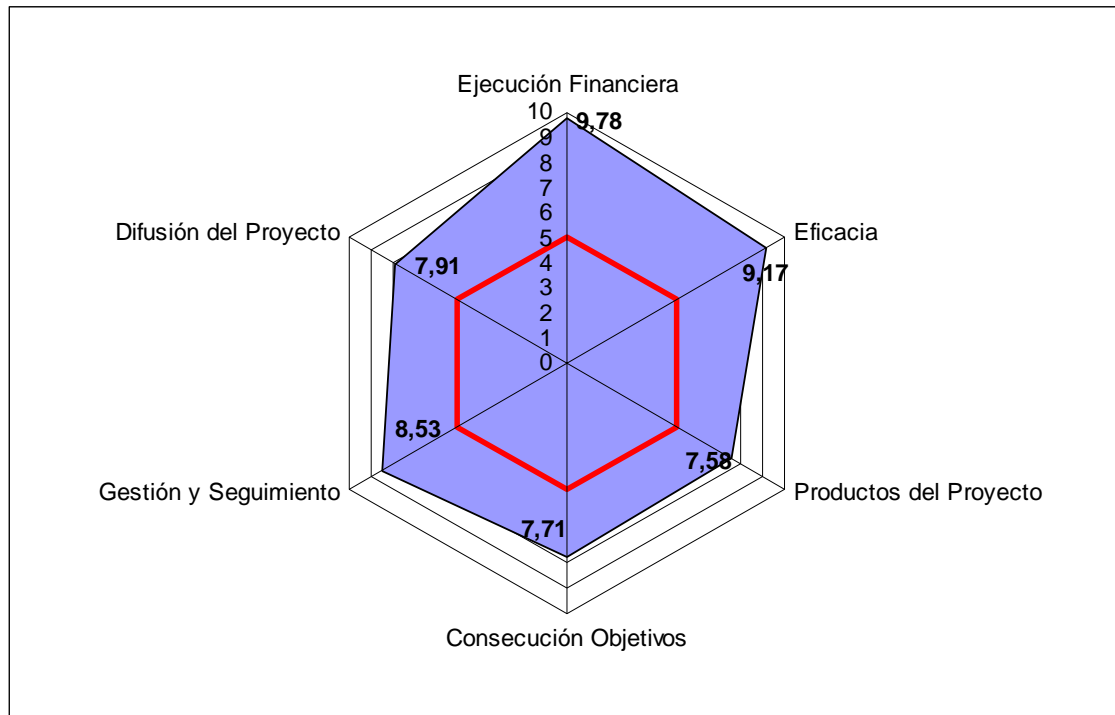
- **Grado de ejecución financiera:** porcentaje de ejecución presupuestaria.
- **Eficacia (resultados obtenidos):** balance del trabajo realizado en los principales GT del proyecto, esto es, GT2, GT3 y GT4.
- **Productos del proyecto:** valoración de los principales entregables, es decir, las 3 guías y las 2 bases de datos.
- **Consecución de objetivos:** grado de consecución de los objetivos del SudEau.
- **Gestión y seguimiento:** valoración del trabajo realizado en el marco del GT1 y GT5.
- **Difusión del proyecto:** balance general de las tareas realizadas fundamentalmente en el GT6.

Las 6 variables señaladas se valoran en una escala de 0 a 10, atendiendo a los distintos aspectos: grado de **consecución de los indicadores**, **valoración del propio partenariado y de otros agentes** implicados (empresas y entidades en GT3 y GT4, asistentes a procesos de participación) **y valoración del equipo evaluador**.

El área sombreada en azul corresponde a la puntuación obtenida en cada una de las variables consideradas. La línea roja representa el valor mínimo para obtener un "aprobado" (5).

Como se puede apreciar, el balance general es muy positivo, con **valoraciones altas o muy altas** en casi todas las dimensiones consideradas. Destaca el **elevado grado de ejecución financiera** (9,78) y el **alto nivel de eficacia** (9,17), como resultado del alto grado de consecución de los indicadores previstos.

Otro aspecto destacable es el **equilibrio entre todas las variables**, siendo algo inferior la puntuación correspondiente a los productos (entregables) del proyecto, que no obstante alcanza también una valoración positiva, de "notable" (7,58). También se sitúan en torno al notable la difusión del proyecto (7,91) y la consecución de objetivos del SudEau (7,71).

**Gráfico 1** Balance general del proyecto SudEau

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 3.1. Gestión y funcionamiento del proyecto

- Dentro del grupo de tareas de coordinación del proyecto **se han diseñado las herramientas** (intranet, plantillas y formularios...) **adecuadas** para la gestión técnica y administrativa del proyecto, que han sido valorados positivamente por el partenariado. **La utilización de dichas herramientas ha mejorado con el transcurso del proyecto.** En particular, ha mejorado sustancialmente la utilización de la **Intranet** como instrumento para el **almacenamiento de archivos e intercambio de información**, instrumento que fue infrutilizado al comienzo del proyecto.
- El **proceso de evaluación** continua ha permitido **detectar las dificultades y desviaciones** principales con respecto al planteamiento inicial del proyecto, y ha servido para formular **recomendaciones que han repercutido en un mejor progreso del mismo.** El grado de implicación de los socios para colaborar en el proceso de evaluación también ha aumentado conforme avanzaba el proyecto, lo que ha repercutido en un mejor progreso de los trabajos y una mejor consecución de los objetivos del mismo.
- Las **reuniones de Consorcio** se han realizado de **forma adecuada** y el partenariado se ha mostrados satisfecho tanto con el número de reuniones

como con la **metodología** y los **contenidos** tratados en las mismas. Las reuniones se han celebrado al mismo tiempo que los Workshops, lo que ha permitido profundizar en los temas tratados, y ha constituido **la herramienta fundamental de coordinación y comunicación** entre los socios.

- En las reuniones se han alcanzado los **consensos** necesarios para continuar avanzando en el proyecto. La cooperación entre los socios se ha reflejado en la identificación de buenas prácticas, las exposiciones itinerantes, o la guía de experiencias, que son buenos ejemplos de los resultados que se pueden obtener con un intercambio de información y colaboración. Pero también se han producido **algunos desencuentros** y discrepancias no siempre los socios se han implicado de la misma forma para cumplir los compromisos adquiridos en los plazos establecidos.

### 3.2. Eficacia y eficiencia del proyecto

- El **grado de eficacia alcanzado por el proyecto ha sido muy elevado**. Todos los indicadores relevantes ponen de manifiesto que **se han alcanzado y rebasado los objetivos del proyecto**:
  - ✓ Se han identificado **68 Buenas Prácticas** (113% del objetivo previsto)
  - ✓ Se han realizado **18 Experiencias de Referencia** (100)
  - ✓ Se han llevado a cabo **22 Procesos de Participación** (110%)
  - ✓ Han participado **2.989 personas en los Procesos de Participación** (598%)
  - ✓ Se han identificado **977 entidades** (489%) y han sido incluidas en el Mapa de Entidades
  - ✓ Se han elaborado **3 guías** (100%) de las que se han **4.200 ejemplares** (105%)
  - ✓ El **número de visitas** de la página web ha sido de **33.318** (278%)
- Se han llevado a cabo **experiencias útiles** y de interés para aplicar y difundir **los principios de la DMA a escala local**, implicando a autoridades y población local en las experiencias y realizando una importante labor de sensibilización sobre gestión sostenible del agua y de los ríos.
- En el **GT2** se han identificado **Buenas Prácticas relacionadas con los 3 temas básicos abordados en el proyecto**. Esas buenas prácticas siguen en un grado elevado las **recomendaciones de la Directiva Marco** y son **altamente replicables** en otros territorios. La diversidad de territorios donde las BBPP identificadas se han aplicado con éxito, **garantiza la transferibilidad** de las mismas, si bien hubiera sido deseable incorporar **en mayor medida la innovación** como criterio de selección de las BBPP, criterio siempre difícil de definir. Las BBPP han sido recogidas en una guía en una base de datos online.

- En el **GT3** se han puesto en marcha **6 Experiencias de Gestión Sostenible del Agua, 8 Experiencias de Intervención Fluvial y 4 Experiencias Mixtas**. Son experiencias con un elevado grado demostrativo y de transferibilidad, aunque no siempre incorporan elementos innovadores. Todas las experiencias han sido recogidas en una guía.
- En el **GT4** se han llevado a cabo **22 espacios de participación**, buena parte de los cuales de **manera integral con las experiencias del GT3**, lo que ha **enriquecido el análisis de las propuestas** de acción y ha dotado a dichos procesos de mayor **transparencia y legitimidad**. Tanto el elevado número de personas participantes como el alto grado de satisfacción entre los asistentes ponen de manifiesto un elevado nivel de calidad de los espacios participativos.
- En el **GT6**, además de desarrollar todas las herramientas e instrumentos para la difusión del proyecto, en particular la página Web, se han puesto en marcha **2 exposiciones itinerantes** con una buena acogida y cuya actividad todavía continúa una vez finalizado el proyecto.
- La **ejecución financiera ha alcanzado un nivel óptimo (97,75%** del presupuesto), y la **distribución del gasto** certificado por entidades socias, grupos de tareas y partidas, se ha realizado **de forma muy acorde a las previsiones presupuestarias**, con ligeras variaciones de poca relevancia.
- El **ritmo** del proyecto ha sido en general **adecuado**, aunque se acumularon algunos **retrasos al inicio del proyecto**, corregidos en buena medida durante el segundo año. Estos retrasos han tenido como consecuencia que algunos de los productos no hayan estado terminados para el seminario final (guía de participación).

**Tabla 1.** Principales Indicadores del Proyecto

INDICADOR	META	Realizado	%
Número de Buenas Prácticas	60	68	113%
Número de Experiencias de Referencia GT3	18	18	100%
Número de Procesos de Participación GT4	20	22	110%
Número de participantes en los procesos de participación	500	2.989	598%
Número de entidades en el Mapa de Actores	200	977	489%
Número de guías	3	3	100%
Ejemplares de guías editados	4.000	4.200	105%
Nº Visitas Web	12.000	33.318	278%
Grado de ejecución financiera	100%	97,75%	97,75%

### 3.3. Valoración de los productos

- Los principales productos del proyecto han sido **3 guías y 2 bases de datos**. Todos los productos han alcanzado un **nivel de calidad elevado**, si bien algunos han tenido un grado de aceptación mayor y otros tienen algunos aspectos mejorables.
  - ✓ La calidad de la **Guía de Buenas Prácticas** habría sido mayor de haber incluido información más detallada acerca de las enseñanzas concretas que aporta cada BP y los resultados obtenidos, así como una explicación más detallada de los criterios considerados en la definición de BP.

- ✓ La **Guía de Experiencias** ha sido el producto mejor valorado, constituye un documento útil y de referencia para el desarrollo de proyectos que tengan como objetivo la gestión del agua a escala local y aporta pautas metodológicas para el desarrollo de proyectos.
  - ✓ La **Guía de Participación** debería haber incidido en mayor medida en las herramientas para la participación e incluir las fichas descriptivas de todos los procesos participativos desarrollados. Ha servido no obstante para recoger aspectos de interés que han sido incorporados a las experiencias de referencia con resultados positivos.
- En cuanto a las dos bases de datos desarrolladas, se consideran operativas y fáciles de utilizar, se entiende que ofrecen toda la información relevante, y permiten realizar búsquedas de manera adecuada. No obstante, el **Mapa de Entidades** ofrece una cantidad de información mayor que la **Base de Buenas Prácticas**, su formato es más intuitivo e incorpora más criterios para las búsquedas y selección de casos.
  - Los trabajos para elaborar estos productos han acumulado un cierto **retraso que ha repercutido en la distribución** de las guías entre las entidades interesadas. Aunque todavía continúa dicho proceso de distribución, las cifras ya alcanzadas ponen de manifiesto un **alcance muy elevado** y superior a los objetivos previstos (entre 300% y 400%)
  - Los **productos generados tienen una vida más allá del propio proyecto desarrollado**: las exposiciones suponen un importante recurso de divulgación y sensibilización, y las guías constituyen una herramienta útil para desarrollar nuevas experiencias.

### 3.4. Enseñanzas del proyecto: recomendaciones de actuación

- En los proyectos en los que, como sucede con el SudEau, se plantean **grupos de trabajo secuenciales**, es preciso diseñar mecanismos para garantizar que se cumplen estrictamente los plazos y no se acumulan retrasos para el resto de grupos de tareas. Es necesario que en la coordinación y gestión se prevea una cierta **flexibilidad en el cronograma de los trabajos** a ejecutar, para disponer de alternativas y **poder seguir avanzando** en el caso de no disponer de resultados de las primeras fases. El proyecto SudEau constituye un buen ejemplo de cómo introducir cambios para proseguir con el trabajo programado sin que la ejecución global se resienta.
- Resulta necesario **definir** de forma muy concisa y consensuar al inicio del proyecto, la **contribución al proyecto y obligaciones de cada socio**. En esta misma línea, debe reflejarse de forma nitida cuál es el **papel del socio líder del proyecto** cuando la diversidad de criterios no haga posible llegar a los necesarios consensos, y definirse de manera clara **las normas de funcionamiento del consorcio** y los **mecanismos** mediante los cuales se **resolverán las posibles divergencias**.
- La **distribución de funciones debe ser acorde a las características y experiencia de cada socio**. Las particularidades de cada proyecto

determinan en buena medida si cada Grupo de Tareas debe ser liderado por un socio o deben todos los Grupos de Tareas seguir unos mismos criterios establecidos por el socio líder. El objetivo debe ser siempre la búsqueda de consenso; pero en caso de no alcanzarse, el socio líder debe garantizar la coherencia y homogeneidad de los trabajos y la contribución equitativa de todo el partenariado, conforme a las expectativas y necesidades del proyecto.

- Las **Reuniones de Consorcio** deben constituir el principal punto de encuentro del Partenariado, pero no debe ser el único método de colaboración y comunicación entre los socios. El valor añadido de los proyectos de cooperación se debe plasmar en **más espacios de comunicación entre todos o algunos de los socios**, en los que se aborden aspectos concretos relacionados directamente con la ejecución del proyecto o centrados en otros ámbitos relacionados. Se debe prestar **especial atención al periodo entre reuniones** para continuar con la dinámica cooperativa.
- Resulta de gran importancia **evaluar** de manera interna el funcionamiento de estas **Reuniones de Consorcio**. Es necesario recoger la información de las personas participantes, analizar los resultados y recogerlos en las actas de las reuniones, para que sean conocidos por todos y sea posible tomar decisiones para mejorar determinados aspectos si es preciso.
- En la medida de lo posible, es necesario asegurar la **continuidad** de las distintas **personas** que integran el Consorcio representando a cada entidad socia, así como que las personas que **acudan** a las reuniones sean las que realmente **trabajan en las tareas del día a día del proyecto**: deben participar las personas responsables, pero también las y los técnicos que lo desarrollen.
- Por lo que respecta al ámbito concreto en el que se ha desarrollado el proyecto, las experiencias realizadas se han mostrado como **herramientas útiles para avanzar en la gestión sostenible del agua y de los ríos**, pero el trabajo realizado ha constituido solamente una **primera fase** de diagnóstico y dimensionamiento de las necesidades **que requiere de continuidad** con la **implementación** de las **medidas propuestas**. En este sentido, aunque la puesta en marcha de las medidas concretas no era posible en el contexto en el que se ha ejecutado el proyecto, en el SudEau se ha trabajado para su futura implementación, al **implicar a las diferentes autoridades responsables** de la toma de decisiones, algo que se ha conseguido por ejemplo con la participación de dichos agentes en las Comisiones de Seguimiento de las experiencias desarrolladas en Navarra y los Acuerdos de gobierno mediante los que se ha compartido el trabajo realizado con el resto de responsables políticos y técnicos de los consistorios.
- El buen resultado de la integración de los espacios de participación con las experiencias ha puesto de manifiesto la idoneidad de **incorporar procesos de participación ciudadana en la gestión sostenible de los recursos**, por lo que es recomendable seguir trabajando en esta línea, haciendo efectivo uno de los principios fundamentales de la DMA.