

# ESTUDIO DE EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PILOTO DE COOPERACIÓN PORTUGAL / ESPAÑA / MARRUECOS SOBRE ORDENACIÓN DEL TERRITORIO Y PATRIMONIO CULTURAL

José María Álvarez Perla  
TAU Planificación Territorial  
[alvarezperla@taupla.com](mailto:alvarezperla@taupla.com)<sup>1</sup>

## INTRODUCCIÓN

El Estudio de Evaluación de la Acción Piloto de Cooperación Portugal / España / Marruecos sobre Ordenación del Territorio y Patrimonio Cultural, se organiza en cuatro grandes capítulos. El primero se refiere a la Programación, o sea a la estrategia y estructura de la Acción Piloto, la coherencia y pertinencia de la intervención, a sus complementariedades y sinergias potenciales y a su adecuación normativa. En el segundo se valora el Modelo de Gestión y Seguimiento, así como los procedimientos desarrollados en ese ámbito, incluyéndose también los aspectos divulgativos de la Acción Piloto. El tercer capítulo se refiere al Desarrollo de la Acción Piloto, abarcando la presentación resumida de los diez proyectos incluidos en ella y un amplio conjunto de temas de evaluación que se pueden agrupar en: (i) partenariado y cooperación, (ii) preparación y gestión de proyectos, (iii) objetivos y resultados de los proyectos, (iv) análisis financiero. Finalmente, en el cuarto capítulo se presentan las cuestiones clave de la evaluación y un conjunto de recomendaciones.

Teniendo en cuenta la estrategia y los objetivos de la Acción Piloto, este Estudio de Evaluación se centra fundamentalmente en dos aspectos: por un lado el funcionamiento de las asociaciones institucionales y el desarrollo de la cooperación y, por otro, la participación de Marruecos, aspecto manifiestamente innovador de la intervención y especialmente relevante sobre todo como experiencia metodológica en campos tan decisivos de la agenda política comunitaria como el multiculturalismo, las identidades socio- culturales y las relaciones con los países de origen de las principales comunidades inmigrantes.

La originalidad de la Acción Piloto es, con todo, mas amplia, dado que el tema de cooperación escogido es claramente un objetivo integrador en torno a la idea de trabajar en común y compartir, conceptos que parecen especialmente adecuados para reforzar la cooperación con países terceros y especialmente con países marcados por una historia de dependencia, colonialismo y subdesarrollo. Como resaltaron los responsables marroquíes, la contribución de este tipo de intervenciones no se sitúa tanto al nivel de los resultados alcanzados, cuanto en relación al aprendizaje de metodologías, idea que se aproxima claramente a los principales propósitos de la Comisión Europea en el campo de la cooperación.

A pesar de que las fronteras imponen barreras y distancias significativas en relación a Marruecos (culturales, institucionales, socioeconómicas...) las relaciones entre Portugal y España, la cooperación entre los dos Estados comunitarios tiene aún un largo camino por recorrer, razón por la que hemos dado también especial importancia en este Estudio, a la constitución y funcionamiento de las asociaciones institucionales luso- españolas.

Desde una óptica mas instrumental, el Estudio de Evaluación se basa en un amplio conjunto de informaciones recogidas a través de consultas documentales y de entrevistas. Fueron realizadas

---

<sup>1</sup> En colaboración con Isabel Margarida de Almeida André (Licenciada en Geografía y Maestra en Planeamiento Regional y Local) y Fernando João de Matos Moreira (Licenciado en Geografía y Maestro en Planeamiento Regional y Local) de GEOIDEIA.

25 entrevistas a promotores de proyectos en Portugal, España y Marruecos y cuatro entrevistas a los responsables de la gestión de la Acción Piloto en los tres Estados participantes.

El Estudio de Evaluación fue realizado por un consorcio de empresas: GEOIDEIA, Estudos de Organização do Território, Lda. (Lisboa) y TAU Planificación Territorial S.L. (Madrid), durante los meses de Marzo a Junio de 2002.

## PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN

La Acción Piloto objeto de esta Evaluación Final ("Puerta del Mediterráneo") fue aprobada por Decisión de la Comisión de 25 de Noviembre de 1998, en lo siguiente términos:

Nº FEDER: 97.00.29.024.I Nº ARINCO: 97.EU.16.924
Regiones Elegibles:  Portugal: Lisboa y Valle del Tajo, Alentejo y Algarve (todas Objetivo 1) España: Andalucía, Extremadura y Murcia (todas Objetivo 1)
Socios no comunitarios: Reino de Marruecos  Costa Mediterránea: desde Tánger a Melilla- Nador Costa Atlántica: desde Tánger a Agadir
En particular las unidades de influencia ibérica
Presupuesto y Ayuda Comunitaria (precios de 1997)  Coste Total: 6.666.734 € Contribución FEDER: 5.000.000 €

La Acción Piloto contempla el desarrollo de tres Sub- Acciones temáticas:

- Sub- Acción 1: Investigación, Inventario e Intercambio de Experiencias
- Sub- Acción 2: Estudios de Recuperación del Patrimonio, de Ordenación del Territorio y de Valorización Económica
- Sub- Acción 3: Acciones Piloto de Valorización Económica del Patrimonio

### SUB-ACCIÓN 1. INVESTIGACIÓN, INVENTARIO E INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS

Esta sub-acción tiene por objetivo principal profundizar en el conocimiento sobre la herencia cultural común, con el fin de permitir un más rápido e integrado desarrollo de los objetivos de las sub-acciones 2 y 3.

A través de esta sub-acción se pretende asimismo llamar la atención de los agentes turísticos hacia el patrimonio cultural, con el fin de posibilitar el establecimiento de estrategias duraderas en materia de turismo cultural.

Son objetivos de esta sub-acción:

- Incremento del inventario sistemático de los monumentos y sitios culturales en Marruecos, incluyendo los estudios arqueológicos, históricos y técnicos susceptibles de aumentar el conocimiento de su patrimonio;

- Incremento de la investigación e inventariado sistemático de los monumentos y sitios culturales de origen árabe-islámico en la Península Ibérica;
- Apoyo a equipos de estudio centros de investigación u otras instituciones públicas o privadas que desarrollen su actividad en el ámbito temático y geográfico del proyecto;
- Apoyo a la publicación de los estudios desarrollados;
- Aumento del intercambio de experiencias entre las instituciones que desarrollen actividades en el ámbito temático o geográfico del proyecto, fundamentalmente en relación a la formación de técnicos;
- Promoción de encuentros científico-técnicos entre técnicos portugueses, españoles y marroquíes sobre los temas del proyecto.

## SUB-ACCIÓN 2. ESTUDIOS DE REHABILITACIÓN DEL PATRIMONIO DE ORDENACIÓN DEL TERRITORIO Y DE VALORIZACIÓN ECONÓMICA

Los objetivos específicos de esta sub-acción se refieren a:

- Desarrollo de estudios y proyectos que contemplen la restauración y valorización de los monumentos y de los sitios históricos como factor de desarrollo urbano armónico e integrado.
- Desarrollo de estudios y proyectos que tiendan a una mejor ordenación del territorio y de recualificación urbana de las áreas históricas con potencialidades de atracción turística.
- Identificación de las oportunidades que puedan deducirse del análisis de complementariedades como polos e itinerarios turísticos ya existentes y que puedan jugar un papel articulador para nuevas formas de valorización económica y cultural del patrimonio.
- Creación de condiciones para el aumento de la colaboración de agentes sociales privados.

## SUB-ACCIÓN 3. ACCIONES-PILOTO DE PROTECCIÓN Y VALORIZACIÓN ECONÓMICA DEL PATRIMONIO.

Objetivos

- Realizar pequeñas acciones de conservación y valorización de efecto multiplicador elevado y de carácter de demostración;
- Realizar acciones de promoción turística y de fomento de actividades centradas en el patrimonio cultural;
- Dinamizar las actividades ligadas a la conservación del patrimonio y que potencien el turismo rural.
- Asegurar la continuidad de los objetivos de la acción-piloto más allá de su periodo de ejecución.

En este contexto, se registra una gran coherencia funcional y operativa entre la política comunitaria de ordenación del territorio y patrimonio cultural y el contenido programático de la Acción Piloto. El patrimonio como idea central de la intervención permitió movilizar recursos significativos para un sector claramente desfavorecido a nivel de apoyos públicos regionales, nacionales e internacionales.

La Acción Piloto presenta también una fuerte coherencia interna, a nivel metodológico y secuencial, entre los tres ejes prioritarios que estructuran su contenido. En un análisis más detallado, puede encontrarse alguna incongruencia resultante de la falta de vinculación entre subacciones y ejes prioritarios. Por otro lado, la secuencia temporal inicialmente prevista para las subacciones no se concretizó en la medida en que tuvieron una ejecución temporal paralela.

El arranque tardío de la Acción Piloto condicionó bastante los resultados alcanzados con la intervención. El periodo de programación duró 39 meses, lo que obviamente, tuvo efectos perversos sobre el nivel de ejecución. Tanto la CE como los Estados miembros afectados deberían estar particularmente atentos a las consecuencias de tan amplia duración temporal de la programación, especialmente en lo que se refiere a la capacidad operativa de las instituciones que van a poner en marcha la intervención.

La divulgación de la Acción Piloto entre potenciales promotores fue extremadamente restringida, limitándose a comunicaciones oficiales interadministrativas entre las diversas instituciones de los territorios elegibles. Aunque el atraso a nivel de programación referido anteriormente justifique esta situación, no se debe dejar de señalar que la cantidad y la calidad de los potenciales proyectos fue, obviamente, afectada por este déficit de divulgación. Los socios marroquíes fueron eventualmente los más perjudicados, dado su mayor vulnerabilidad especialmente en términos de acceso a la información, situación que, de algún modo, comprometió la eficacia de la acción.

Uno de los puntos más positivos de la Acción Piloto se refiere al proceso de seguimiento de los promotores por parte de los responsables de la gestión, especialmente en el caso de Portugal. Esta articulación se materializó en una efectiva relación de proximidad, a través de encuentros regulares con los promotores y la participación en eventos en el ámbito de los proyectos. La ventaja de un seguimiento personalizado se revela especialmente importante para los promotores con mayores debilidades de organización.

En el ámbito de la gestión de la Acción Piloto, el problema clave se refiere a la disponibilidad de recursos financieros. Dada la normativa de los fondos estructurales y, concretamente, la del FEDER, la cooperación trilateral debería basarse en la conjugación de dos instrumentos financieros: el Programa MEDA para las intervenciones en la ribera sur del Mediterráneo y los fondos FEDER para las intervenciones en el norte. Esta articulación hubiera permitido que todo el territorio abarcado por la Acción Piloto tuviese cobertura financiera para concretar los proyectos comunes. Este propósito no fue alcanzado, ya que en 1999 cuando se candidatan y seleccionan los proyectos que integrarán la Acción Piloto, los fondos MEDA estaban ya comprometidos, lo que limitó considerablemente la participación de Marruecos, derivando en que la cooperación trilateral programada, resultara “descafeinada” por no poder integrar efectivamente las intervenciones en territorio de Marruecos. A lo largo de la evaluación, está patente un cierto sentimiento de frustración debido a la constatación de que los mecanismos de ejecución no siempre acompañan los presupuestos estratégicos de la cooperación, quedando así comprometido el ejercicio innovador que la Acción Piloto suponía.

Aún en el ámbito de la programación y gestión financiera deben señalarse también otros aspectos relevantes.

Tres de cada cinco euros se han dirigido a la Subacción 2 – Estudios de recuperación del patrimonio, ordenación del territorio y valorización económica – y especialmente al proyecto 2.3 que puede considerarse un verdadero programa dentro del programa. Relativamente a lo que estaba inicialmente previsto en la programación, la Subacción 2 fue objeto de un refuerzo financiero muy importante, correspondiente a más del 100% (casi 2 millones de euros), a costa de la reducción de recursos de las otras dos Subacciones.

En general, el reparto financiero aprobado no condujo al equilibrio financiero entre Estados en ninguna de las subacciones ya que cada una de ellas está claramente liderada por un Estado. Este desequilibrio se reproduce a nivel de los proyectos: apenas tres de los diez proyectos (1.4, 2.2 y 3.1) tienen recursos financieros semejantes de ambos lados de la frontera.

El reparto de recursos por categorías de promotores revela el excesivo protagonismo de la Administración Pública que movilizó el 82% de las inversiones. En esta categoría de promotores destaca la Administración Regional que absorbió el 55% de los recursos.

En el ámbito de los criterios para la selección de candidaturas, debe señalarse el peso de los criterios administrativos, procedimentales y financieros en detrimento de criterios metodológicos y técnico-científicos.

Aún en el campo de la apreciación de candidaturas, se debe señalar que no consideramos que se establecieran diferencias suficientemente claras entre los criterios de selección y los criterios de prioridad.

Por último la divulgación de resultados de la Acción Piloto merece una nota especialmente positiva en:

- la organización de un seminario en el que fueron presentados todos los proyectos lo que permitió no sólo reforzar las relaciones entre los socios, sino también establecer nuevos conocimientos que se pueden concretizar en futuras asociaciones;
- la publicación de un folleto bilingüe (español-portugués) en el que se presentan, con muy elevada calidad gráfica, los resultados alcanzados en los diversos proyectos.

## **COOPERACIÓN Y PARTENARIADO**

La cooperación trilateral (Portugal-España-Marruecos) establecida en la Acción Piloto es absolutamente innovadora. Hasta ese momento, la cooperación desarrollada en el ámbito de la Unión Europea se ceñía exclusivamente a acciones bilaterales España-Portugal o España-Marruecos. Sobre este mosaico de relaciones bilaterales se encuadra la Acción Piloto que, por primera vez, acoge la idea de una programación amplia que integra el patrimonio cultural común de los tres países con la intención de desarrollar acciones conjuntas abarcando el norte y el sur del Mediterráneo..

Este proceso de cooperación se configuró como una mezcla de factores favorables con otros adversos:

- La Acción Piloto se vio reforzada por la experiencia previa de cooperación de muchos de los actores presentes, especialmente a través de los programas INTERREG I y II de Cooperación Bilateral España-Portugal y España-Marruecos.
- La Acción Piloto fue impulsada por la experiencia previa de cooperación entre la Junta de Andalucía y el Reino de Marruecos, apoyada tanto a través de los fondos del programa MEDA como a través de recursos propios regionales.
- La Acción Piloto proporcionó el establecimiento de nuevas relaciones institucionales, la formación de nuevas asociaciones, en muchos casos de naturaleza trilateral y en otros estrictamente bilateral.
- La Acción Piloto se vio limitada por la indisponibilidad de recursos MEDA para las acciones a desarrollar en territorio marroquí, lo que limitó los resultados y los impactos de la intervención y redujo su eficacia.

Es destacable el papel de Portugal como auténtico “motor” de la Acción Piloto dada su vinculación con la totalidad de proyectos desarrollados. La estructura del partenariado es muy satisfactoria debido también al grado de participación de los otros dos Estados, debiéndose realzar el esfuerzo de Marruecos por su vinculación a la intervención.

Los proyectos de la Acción Piloto fueron mayoritariamente gestionados por instituciones públicas descentralizadas –administraciones regionales y locales- que representaron el 52% del total de las instituciones presentes, lo que garantiza una fuerte vinculación con las dinámicas específicas de los diversos territorios.

Sin duda, el factor más innovador es la fuerte presencia del Tercer Sector que cuenta con ocho promotores, algo más de un cuarto del total. Este tipo de actores presenta un interés añadido dado que su presencia es transversal a los tres Estados, promoviendo una “filosofía” específica en el marco de la cooperación trilateral que rompe, de algún modo, con la rigidez y la jerarquía que caracteriza a las Administraciones Públicas. En este conjunto de promotores del Tercer Sector se encuentran:

- *Asociaciones y Fundaciones orientadas a la dinamización y cooperación cultural* – Instituto de Cultura Ibero-Atlántica (Portimão), Asociación Museos sin Fronteras (Madrid), Fundación Tres Culturas del Mediterráneo (Sevilla), Centro do Património Luso-Marroquino (El-Jadida), Asociación del Instituto de Ciencias de Arqueología y del Patrimonio (Tetuán), Asociación de Amigos del Patrimonio de Tetuán.
- *Asociaciones y Fundaciones orientadas a la investigación arqueológica o antropológica* – Campo Arqueológico de Mértola y Fundación Machado (Sevilla).

Esta amplia representación de la sociedad civil organizada es muy positiva y debe ser considerada como un factor de innovación en la gestión de una intervención comunitaria.

## **PROYECTOS: OBJETIVOS, RESULTADOS E IMPACTOS**

Los dossiers de candidatura presentan contenidos con calidad y grado de desarrollo muy desigual. Los objetivos y las tareas a desarrollar son enunciados de forma clara y precisa pero encuentran problemas considerables en el ámbito de la definición de metas y resultados esperados, así como en el campo de la definición de indicadores de resultados y de impactos.

Estas deficiencias traducen la gran dificultad de la mayoría de los promotores en realizar la contextualización y la lectura prospectiva de las intervenciones que pretenden desarrollar. En realidad, una gran parte de los promotores no ha desarrollado aún un modelo de trabajo por proyecto y objetivos. Este déficit impide un análisis riguroso de la eficacia de los proyectos y de la Acción Piloto.

En algunos casos, los socios marroquíes sólo fueron vinculados a los proyectos en un momento posterior a la preparación de la candidatura, situación que dificultó su plena integración e identificación con los objetivos propuestos.

En la medida en que sea posible evaluar los niveles de eficacia sin que se hayan definido metas en las candidaturas, la apreciación es bastante positiva. Con excepción del proyecto 3.4 en el que dos de los cinco objetivos no fueron cumplidos, y del proyecto 2.1 en que no fue alcanzado uno de los seis objetivos; en todos los otros proyectos los objetivos fueron cumplidos. Por otro lado, en algunos casos, los resultados de los proyectos sobrepasaron ampliamente los objetivos iniciales. Los obstáculos encontrados fueron poco relevantes.

En el campo de los impactos la consulta a los promotores permite identificar las siguientes cuatro categorías:

- incremento de la cooperación transnacional, proporcionada por un tema de interés común y que moviliza de modo muy significativo a las personas vinculadas a los proyectos;
- efecto demostrativo y transferibilidad de las experiencias;
- emisión de una señal de interés por la cultura árabe en Europa;
- refuerzo de la dinámica de las comunidades locales por la vía de las intervenciones vinculadas a la memoria colectiva de las poblaciones y a la identidad de los lugares.

En un ámbito más específico, los procesos de aprendizaje emergen como uno de los efectos más relevantes de la Acción Piloto.

El balance de los resultados y efectos elaborado por los promotores condujo a la identificación de algunas sugerencias que nos parece importante acoger aquí en calidad de recomendaciones relativas al formato de los proyectos.

## VALOR AÑADIDO DE LA ACCIÓN PILOTO

Todas las entidades consultadas en esta evaluación son unánimes en considerar que la Acción Piloto generó numerosas plusvalías, tanto en términos técnico-científicos, como en el ámbito metodológico, en especial en los campos del aprendizaje y de la cooperación. Debemos, así reseñar las siguientes contribuciones:

- **El proceso de aprendizaje** asociado a la intervención comunitaria fue muy relevante, habiendo sido especialmente destacado por los socios marroquíes que tuvieron oportunidades de comparar, debatir, aprender y presentar contribuciones sobre procedimientos, metodologías, y técnicas específicas en sus ámbitos de acción. Tanto las reuniones del Comité de Dirección, como las que se realizaron en el ámbito de los proyectos constituyeron un auténtico foro de intercambio de experiencias y de aprendizaje mutuo aplicable en los diversos contextos socioculturales de los territorios elegibles.
- **Los trabajos técnico-científicos y el intercambio de profesionales**, donde se destaca especialmente el desarrollo de productos comunes, constituye una plusvalía esencial de la Acción Piloto. El ejercicio que se desarrolló en paralelo en varios lugares alcanzó resultados especialmente interesantes y valiosos en algunos proyectos, que se materializaron en seminarios, exposiciones y numerosas publicaciones de elevada calidad. En contraste con esta apreciación, también debemos señalar opiniones menos favorables, especialmente de los socios de la Universidad Mohammed V de Rabat, que consideran que su participación fue una forma de “subcontratación”, limitándose a la recogida y tratamiento de datos estadísticos y al acompañamiento de los estudiantes portugueses durante el trabajo de campo en Marruecos.
- **El establecimiento de relaciones de cooperación multilateral** constituyó el eje más innovador de la Acción Piloto en el sentido de que nunca habían sido establecidas, en el ámbito de una intervención pública comunitaria, partenariados conjuntos España-Portugal-Marruecos, proceso que condujo a la apertura de nuevos canales de comunicación, densificándose así la red de cooperación. A pesar de los problemas relativos a las restricciones financieras con que se enfrentó el componente marroquí de los proyectos, no debe dejarse de reconocer el importante papel de la Acción Piloto como ejemplo de cooperación multilateral en el Mediterráneo, proceso que presenta grandes potencialidades siempre que las entidades comunitarias sean capaces de coordinar las intervenciones de los diferentes programas que inciden en este marco territorial.

A pesar de los obstáculos que emergen inevitablemente, sobre todo a nivel de gestión global y de los proyectos, en una intervención de cooperación multilateral que incluye actores con perfiles muy diferenciados, la Acción Piloto objeto de la presente evaluación incluye un valor añadido relevante a este nivel. El modelo organizativo y de gestión adoptado condujo a una mejora considerable en el inter-relacionamiento y a un efectivo ejercicio de gestión conjunta: (i) entre los diversos niveles de la Administración, (ii) entre las entidades públicas y el tercer sector, (iii) entre las instituciones de los tres países.

Otro aspecto a resaltar en el campo del valor añadido de la Acción Piloto, resultante de sus objetivos y dominios de intervención, se refiere al tipo de vinculación de los promotores de los proyectos. No se puede dejar de señalar, como una nota muy positiva, el esfuerzo y empeño personal de la mayoría de los técnicos responsables de la ejecución de los proyectos, que excedió bastante a sus responsabilidades profesionales. Esta actitud beneficia mucho la cooperación en la medida en que los contactos flexibles e informales que se establecieron entre las personas que gestionaron los proyectos en los diferentes lugares, es una condición esencial para futuras acciones conjuntas.

Por último, en el ámbito del valor añadido de la Acción Piloto, debe ser señalado su contribución al desarrollo de la Estrategia Territorial Europea (ETE) y su valorización del patrimonio cultural desde una óptica tridimensional: identidad propia, política y económica.

La Acción Piloto contribuyó al desarrollo de la ETE sobre todo a través de las relaciones funcionales que articulan el binomio patrimonio cultural-ordenación del territorio. En efecto, las líneas directrices de la ETE señalan la importancia del patrimonio cultural, entre otros elementos, en cuanto a factor con gran capacidad potencial para orientar, reorganizar e impulsar procesos de ordenación territorial tanto en ámbitos urbanos como en las áreas rurales. Desde esta óptica la valorización del patrimonio cultural asume un papel muy activo en el desarrollo territorial sostenible, especialmente al nivel de los programas de desarrollo local en cuanto factor económico de importancia creciente y en cuanto agente de cohesión social por la vía del refuerzo de la identidad.

Estos principios estratégicos encontraron un campo de concreción muy favorable en la Acción Piloto cuya principal orientación estratégica trata de incorporar el patrimonio cultural en las políticas de ordenación del territorio. Desde esta óptica, la Acción Piloto atribuye al patrimonio cultural un sentido amplio que incluye no solo el patrimonio arquitectónico de raíz histórica, sino también los elementos inmateriales de las culturas tradicionales que constituyen un marco de referencia fundamental para la identidad común de las poblaciones del norte y del sur del Mediterráneo.

En síntesis, consideramos que existe una gran coherencia funcional y operativa entre la política comunitaria de ordenación del territorio y patrimonio cultural, por un lado, y la programación y concreción de la Acción Piloto por otro. En este sentido, el carácter demostrativo de la Acción Piloto es muy significativo, siendo reforzado por el hecho de incidir sobre un marco geográfico y cultural privilegiado desde la óptica de las potencialidades y capacidades del patrimonio como marco de las políticas de cooperación y desarrollo territorial.

## **BUENAS PRÁCTICAS Y ENSEÑANZAS PARA EL FUTURO**

El conocimiento en profundidad que el equipo de evaluación obtuvo sobre los diez proyectos desarrollados en el marco de la Acción Piloto, hace compleja la tarea de identificación de **buenas prácticas**, en la medida en que, con un significado más o menos relevante, se podría



señalar en todos los proyectos elementos que constituyen buenas prácticas. Con todo, queremos reseñar cuatro casos que entendemos particularmente significativos en el campo de las buenas prácticas:

- Las relaciones entre la Región de Murcia y el IPPAR/Évora, el Parque Natural de Ría Formosa, la Cámara Municipal de Vila Real de Santo Antonio y la Asociación de Amigos del Patrimonio de Tetuán (proyecto 2.2). En este caso el interés se asienta básicamente en el hecho de haber establecido una efectiva cooperación (llamada a tener continuidad) entre socios con perfiles y experiencias muy diferentes – una institución regional, instituciones sectoriales de ámbito regional, una institución municipal y una entidad del Tercer Sector -. Esta experiencia se vuelve aún más interesante si se tiene en cuenta que el Jefe de Fila – la Región de Murcia – es la primera vez que participa en un programa comunitario de cooperación transnacional, habiéndolo sabido respetar el equilibrio y la reciprocidad que garantizan una cooperación eficaz.
- Las relaciones eficaces entre el IPPAR y la Junta de Extremadura (proyecto 1.4) que consiguieron organizar, en un marco de estrecha colaboración, exposiciones conjuntas en Cáceres y en Lisboa.
- El único caso de articulación entre fondos MEDA y fondos FEDER que permitió al proyecto “Museos sin fronteras” (proyecto 3.1) abarcar de modo relativamente equilibrado las dos riberas del Mediterráneo.
- El caso más paradigmático de cooperación trilateral que incorporó con éxito nuevos socios – CCR Algarve y Campo Arqueológico de Mértola – al cuadro de cooperación ya tradicional entre la Junta de Andalucía y Marruecos. Debe realizarse aquí también el protagonismo del Campo Arqueológico de Mértola que es apuntado como una referencia particularmente interesante para las entidades marroquíes.

Sin embargo, las buenas prácticas detectadas en el estudio de evaluación de la Acción Piloto no se limitan a estos proyectos. Es imprescindible señalar también las relaciones de proximidad y confianza que se establecieron entre los responsables portugueses de la gestión y los promotores.

Aún también en el ámbito de la gestión deben ser señaladas como buenas prácticas:

- La realización del Seminario de presentación de los resultados de los proyectos, que permitió no sólo intercambiar experiencias e ideas para futuros proyectos, sino también establecer nuevas relaciones entre socios de diferentes proyectos.
- La edición de un folleto de divulgación cuya calidad y rigor merecen una nota francamente positiva.

Desde una perspectiva más genérica, se incluyen también en el conjunto de buenas prácticas el establecimiento de las bases estructurantes de la cooperación trilateral España, Portugal, Marruecos que demostró poder movilizar un amplio conjunto de elementos patrimoniales comunes y una predisposición institucional considerable para la continuación de acciones conjuntas.

Para finalizar este capítulo, resta presentar aquí un conjunto sintético de notas sobre lo que el equipo de evaluación considera relevante desde la óptica de **enseñanzas para el futuro**.

En la actualidad se están preparando un amplio conjunto de iniciativas-candidaturas en el sentido de dar continuidad a los proyectos desarrollados en el marco de la Acción Piloto. Más de 2/3 de las instituciones entrevistadas reconocen que durante el año 2002 presentarán nuevas candidaturas a programas comunitarios, ampliando, en muchos casos, el abanico de socios de modo que puedan incorporarse nuevas experiencias y territorios (caso de Italia en el MEDOC o

de Francia en el SUDOE, ambos en el marco de INTERREG III-B, que parece ser la principal referencia para la futura cooperación multilateral).

Aunque en la programación de INTERREG III-B se ha registrado algún esfuerzo en el sentido de garantizar una continuidad a los proyectos desarrollados en el ámbito de la Acción Piloto, se registra una cierta desilusión por el hecho de que la Comisión Europea no haya asegurado la existencia de una intervención específica capaz de continuar la estrategia y los objetivos de la Acción Piloto en su globalidad de forma que pudiera consolidarse la cooperación España-Portugal-Marruecos. Aunque no se haya perdido la esperanza del lanzamiento de esa intervención, no se percibe, la utilidad de una Acción Piloto –que significa el desarrollo de procesos de aprendizaje y de relaciones trilaterales– sin que posteriormente se dé continuidad a los procesos iniciados en la etapa previa.

Este sentimiento esta presente en muchas opiniones expresadas por las entidades vinculadas a la Acción Piloto:

- Región de Murcia: “Si no hubiese continuidad en la Acción Piloto tendríamos que diseñar nuevos canales que permitan materializar las bases de la cooperación ya iniciada, siendo muy importante dar continuidad a los proyectos para consolidar los nuevos acuerdos institucionales recientemente establecidos” (en Octubre de 2001 se estableció un protocolo de colaboración entre la Dirección General de Cultura de la Región de Murcia y la Asociación de Amigos del Patrimonio de Tetuán).
- Dirección General de Turismo (Portugal): “La cooperación es un ejercicio que supone mucho trabajo, pero sólo por esa vía podemos converger con otros países. Sino no hubiera habido cooperación no se habrían abierto horizontes de colaboración con ONG u otros socios. La cooperación significa establecer relaciones en cadena que continuamente amplian los horizontes...”.
- Escuela de Artes y Oficios de Tetuán: “En las perspectivas de futuro, lo más importante es mantener los proyectos INTERREG, sobre todo dando continuidad a las metodologías de trabajo ligadas a las políticas regionales; estos proyectos deben ser integrados en acciones más amplias de desarrollo regional lanzadas por el gobierno marroquí”.

LA COOPERACIÓN EMPRENDIDA EN EL MARCO DE LA ACCIÓN PILOTO, EN SU FORMATO DE RELACIONES TRILATERALES, DEBE TENER ALGÚN TIPO DE CONTINUIDAD SI SE QUIEREN POTENCIAR LOS PROGRESOS ALCANZADOS Y RENTABILIZAR LOS RECURSOS INVERTIDOS EN LA ETAPA INICIAL. EL ÉXITO DE LA ACCIÓN PILOTO DEBE PRESUPONER (COMO REFIRIO LA JUNTA DE ANDALUCÍA) SU CONTINUIDAD DESDE UNA ÓPTICA DE VALORIZACIÓN, ESPECIALMENTE: LA POSIBILIDAD DE CONSOLIDAR UN MÉTODO DE COOPERACIÓN EFICAZ Y FRUCTÍFERO ENTRE PAÍSES Y REGIONES DE LAS DOS RIBERAS DEL MEDITERRÁNEO Y, POR OTRO LADO, LA CONSOLIDACIÓN DE UNA FUERTE BASE CULTURAL COMÚN A PARTIR DE LA CUAL ES POSIBLE ESTRUCTURAR E IMPULSAR LA COOPERACIÓN EN DIVERSOS ÁMBITOS.

