

INFORME ANUAL DE EVALUACIÓN

Lecciones Aprendidas

2014



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO
DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
Y PARA IBEROAMÉRICA

SECRETARÍA GENERAL DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO





Edición: Julio 2015

© Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación

Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica

Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo

Este documento fue elaborado con la participación de la consultora Gloria Angulo Pineda.

NIPO on line: 502-15-063-6

NIPO papel: 502-15-068-3

Depósito legal: M-25385-2015

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, conocido o por conocer, comprendidas la reprografía y el tratamiento informático, siempre que se cite adecuadamente la fuente y los titulares del Copyright.

Para cualquier comunicación relacionada con esta publicación, diríjase a:

División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento

Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación

Serrano Galvache, 26, torres Ágora, Torre Norte. 28071 Madrid

Tel.: +34 91 394 8808

evaluacion-sgcid@maec.es

1.1. CONTENIDO Y ALCANCE DEL EJERCICIO

Las evaluaciones son un medio para la mejora continua y para contribuir a los fines de la Cooperación Española. Constituyen una herramienta que permite revisar críticamente el pasado, aprender de la experiencia, rendir cuentas y tomar mejores decisiones sobre la base de las evidencias proporcionadas y de las recomendaciones emitidas. Por tanto, es preciso que las evaluaciones sirvan para promover cambios, tanto durante los propios procesos evaluativos como a partir de utilización de los productos y conocimientos derivados las mismas.

Para avanzar en el objetivo de contar con evaluaciones más influyentes, que retroalimenten efectivamente el sistema español de cooperación internacional para el desarrollo, se ofrece a continuación una síntesis de los principales aprendizajes derivados de las evaluaciones centralizadas finalizadas en 2014.

Este ejercicio se asienta, por un lado, en la competencia de emisión de recomendaciones para la mejora de las intervenciones que se atribuye a la División de Evaluación de la SGCID en el artículo 10 del Real Decreto 342/2012, de 10 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Por otro, en la noción de lecciones aprendidas utilizada por el Comité de Ayuda al Desarrollo y por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas, para los que las lecciones aprendidas deben incluir generalizaciones que trasciendan la intervención inmediata que ha sido evaluada, poniendo énfasis en la relevancia más amplia que esos aprendizajes podrían tener, de manera que representen contribuciones al conocimiento general.

Dado el elevado número de evaluaciones producido anualmente por nuestro sistema de cooperación, las lecciones aprendidas se limitan a las evaluaciones centralizadas, que son aquellas de carácter más estratégico y en cuya gestión participa la División de Evaluación, que es la unidad central de evaluación de la Cooperación Española. Por tanto, quedan fuera de dicho ejercicio las evaluaciones gestionadas por las ONGD, por la cooperación descentralizada y por las Universidades, que serán abordadas en el marco de procesos específicos de metaevaluación y sistematización.

Los informes que se han utilizado para llevar a cabo este ejercicio son los correspondientes a las 12 evaluaciones centralizadas finalizadas en 2014 –aunque dos de ellas se publicarán ya en 2015-. Conviene señalar que se trata de evaluaciones de calidad desigual y que abordan objetos muy diferentes entre sí: programas ejecutados por la Cooperación Española; programas conjuntos con otros donantes y organismos internacionales; apoyo presupuestario; marcos estratégicos de cooperación a nivel de país; experiencias piloto en alianzas público privadas para el desarrollo y cooperación triangular; etc. Esta diversidad de enfoques y experiencias otorga riqueza al análisis, pero al mismo tiempo supone un reto para extraer enseñanzas de carácter general sobre lo que funciona y lo que no en diferentes contextos.

Confiamos en que las lecciones que se presentan como resultado de este trabajo sean de utilidad para el conjunto de actores de la Cooperación Española, para nuestros socios y para la comunidad internacional del desarrollo.

1.2. LECCIONES APRENDIDAS

LECCIÓN 1. ES PRECISO QUE LAS EVIDENCIAS INFORMEN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

En la cooperación para el desarrollo, como en otras políticas públicas, las decisiones que se toman sobre las estrategias a seguir o las intervenciones a financiar deben estar informadas por evidencias, es decir, por lo que se conoce que funciona o no funciona en determinados ámbitos y lugares. Ello no significa que las decisiones se adopten de manera tecnocrática, pero implica adoptar un enfoque racional, riguroso y sistemático que contemple todos los factores relevantes del contexto, que parta de la experiencia y los aprendizajes disponibles y que conduzca a definir objetivos realistas y a elegir las opciones más adecuadas, entre las distintas posibles, para su logro.

Este modo de proceder se aplica de forma desigual en la cooperación para el desarrollo española. Las evaluaciones muestran que no siempre se ha hecho uso de los estudios disponibles o se han realizado diagnósticos detallados de los problemas sobre los que se quiere intervenir y de los potenciales riesgos que existen. Además, muy menudo, las prioridades transversales han estado ausentes de estos análisis.

Un buen sustento analítico mejora la calidad del diseño y facilita la gestión y el logro más eficiente y eficaz de resultados

Contar con suficientes evidencias posibilita una mejor comprensión del contexto de intervención y de los cambios que suceden a lo largo del tiempo y ayuda, también, a anticipar los efectos probables de tales cambios. De este modo, pueden fijarse objetivos más realistas y elegir mejores estrategias. Dos de las evaluaciones analizadas recogen enseñanzas en este ámbito.

La evaluación conjunta (Comisión Europea, Agencia Francesa de Desarrollo, SGCID y Gobierno de Marruecos) de las 54 operaciones de apoyo presupuestario sectorial a Marruecos ejecutadas en el periodo 2005-2012 afirma que estos apoyos supusieron un respaldo al programa de reformas del gobierno de Marruecos, contribuyendo al establecimiento de un conjunto de políticas públicas orientadas hacia el logro de los objetivos de crecimiento y reducción de la pobreza. Además, concluye que una de las razones del eficaz desempeño residió en los estudios y diagnósticos realizados de manera sistemática en cada uno de los

sectores, antes de la formulación de los programas de apoyo presupuestario, que identificaron las necesidades de refuerzo institucional en cada ámbito.

Por su parte, la evaluación del Fondo Español para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio señala que una de las fortalezas de este mecanismo de cooperación ha radicado en que las opciones estratégicas que se adoptaron en su diseño tomaron en cuenta el conocimiento, las lecciones y las buenas prácticas de la comunidad internacional de desarrollo para el logro de los ODM. Por ejemplo, las ocho ventanas temáticas elegidas resultaron opciones estratégicas bien fundamentadas. Y, de acuerdo a la evaluación, con la inclusión de tres de ellas -infancia, nutrición y seguridad alimentaria; juventud, empleo y migración; y cultura y desarrollo- el Fondo habría demostrado visión de futuro y capacidad de hacer propuestas innovadoras.

La solidez de los diagnósticos y análisis iniciales condiciona la calidad de las decisiones estratégicas posteriores. Cinco de las doce evaluaciones analizadas encontraron que el diseño de los programas no estuvo basado en análisis sólidos o no se tuvieron suficientemente en cuenta las evidencias existentes.

Así, por ejemplo, las evaluaciones de los MAP con Bolivia, Colombia, Ecuador y El Salvador revelan las dificultades para hacer operativos los principios de concentración y división del trabajo, en parte, por la debilidad de los análisis sobre la ventaja comparativa de la Cooperación Española. En algún caso, como en el de Ecuador, este análisis consistió en una compilación de la pasada experiencia sectorial de los actores españoles, pero no se prestó atención a otras potenciales capacidades que cabría haber impulsado. En otro, como en el MAP de Colombia, se realizó un análisis genérico de los rasgos positivos de la Cooperación Española en el país, sin atender a las capacidades específicas o al conocimiento singular de los actores. Esta falta de criterios y procedimientos para identificar de forma solvente los ámbitos propios del valor añadido de la Cooperación Española dificultó la negociación y el logro de un consenso entre los actores que la integran, que era el paso previo a la negociación con los países socios.

El proyecto “Fortalecimiento de la gestión y el desarrollo de las personas del sector público al servicio de la ciudadanía de Paraguay” ha sido una experiencia piloto en la puesta en práctica de una modalidad de cooperación triangular en la que un donante tradicional (AECID) acuerda con otro emergente (la Agencia Chilena de Cooperación Internacional) la ejecución conjunta de un programa de cooperación orientado, en este caso, al fortalecimiento institucional de la Secretaría de la Función Pública de Paraguay. La evaluación revela que el proyecto resultó pertinente en función de los problemas inicialmente identificados y proporcionó algunos resultados valiosos para la mejora de las capacidades de la Administración paraguaya. No obstante, la sostenibilidad de la intervención podría haberse visto reforzada si se hubiera incluido un análisis más riguroso del contexto institucional atendiendo, por ejemplo, a otros procesos de reforma del sector público que estaban en curso o a las actuaciones de otros actores internacionales que operaban en este ámbito.

LECCIÓN 2. ES NECESARIO INVERTIR MÁS EN BUENOS DISEÑOS QUE ESPECIFIQUEN LOS RESULTADOS DE DESARROLLO PERSEGUIDOS Y CÓMO SE PIENSA CONTRIBUIR A ELLOS

La fase de diseño es una pieza clave para asegurar la coherencia interna y la eficiencia de una intervención. Este proceso, exigente en tiempo y recursos, constituye el primer paso hacia una gestión orientada a resultados de desarrollo. Varias de las evaluaciones revisadas revelan las dificultades para concebir intervenciones bien diseñadas e internamente coherentes. Aunque en muchos las evaluaciones también han puesto en valor la flexibilidad de la Cooperación Española y su capacidad de adaptación como una característica positiva, la flexibilidad no tiene por qué estar reñida con una mejor planificación. Por ello, de estas experiencias se pueden extraer dos lecciones. Una primera alude a que deben llevarse a cabo procesos sistemáticos de diseño que identifiquen y formulen resultados concretos y que expliciten qué estrategias y actuaciones se llevarán a cabo para lograrlos. Un marco de resultados, un documento de programa o, cada vez más, la visualización de la teoría del cambio son distintas opciones para mostrar cómo se ha pensado la intervención. La segunda lección es que las intervenciones deben formular resultados de desarrollo realistas y poner el foco de atención en su logro y no en los productos intermedios.

Un buen diseño ha de explicitar la lógica de los programas

Un buen diseño debería hacer explícito cómo se ha pensado que la intervención logrará los resultados previstos y qué supuestos se han asumido como ciertos para contribuir a ese cambio deseado.

La evaluación de los apoyos presupuestarios a Marruecos señala que hubo una falta de visión estratégica en la definición de los objetivos propios de los programas de apoyo presupuestario. No había una concepción precisa de cuáles eran las prioridades sectoriales, en parte debido a la fragmentación institucional y política existente en algunos de los sectores. Los programas se focalizaron en aspectos puntuales de las estrategias sectoriales – un subsector, un subprograma, actividades concretas de la estrategia sectorial- o sobre una región en particular. Y aunque los apoyos presupuestarios contribuyeron a reducir esta fragmentación institucional, la evaluación concluye que “no se adoptó una visión holística a nivel sectorial y nacional que permitiera reforzar la envergadura de las políticas públicas”.

La evaluación del programa de apoyo a la descentralización en Senegal pone de manifiesto que el alineamiento con las políticas nacionales no garantiza por sí sólo la coherencia ni la consistencia de la concepción de los programas. Esta evaluación señala que el apoyo de AECID al proceso de descentralización a través de las Agencias Regionales de Desarrollo era pertinente respecto a la situación político-institucional del país y que las grandes líneas propuestas eran consistentes y adecuadas en relación con las políticas de descentralización de Senegal. Además, subraya como elementos novedosos y positivos la preocupación por vincular

el desarrollo económico local con el proceso de descentralización y el trabajo de apoyo a la fiscalidad local.

Pese a ello, los trabajos preparatorios fueron limitados, no hubo un análisis detallado de la problemática que se pretendía abordar en materia de descentralización, ni tampoco se previó la necesidad de articular la dimensión local de la intervención con las instancias nacionales competentes en materia de descentralización. Los planteamientos no se concretaron en un diseño sistemático que explicitara claramente qué resultados concretos se buscaban. Más bien, conforme los programas se desarrollaban y se llegaba a acuerdos con las instituciones senegalesas, se iba concretando una estrategia de trabajo. Estas debilidades en la fase de diseño condujeron a que algunos elementos importantes quedaran fuera de las opciones estratégicas adoptadas. Por ejemplo, se optó por concentrar los esfuerzos en apoyar a una instancia técnica regional, las Agencias Regionales de Desarrollo, pero no se hizo un diagnóstico específico para evaluar sus capacidades, lo que posteriormente supuso que el programa funcionase bien en aquellos ámbitos donde las ARD contaban con mayores capacidades, pero no en otros. La limitada conexión con los procesos de descentralización que se decidían en los niveles centrales no facilitó la capitalización de las experiencias y buenas prácticas acopiadas durante la implementación del programa, ni tampoco el establecimiento de vínculos con otros actores españoles o internacionales que estaban trabajando en la misma temática

Una conclusión similar puede extraerse de evaluación intermedia de la alianza público privada para promover el desarrollo integral en Acobamba (Perú). Así, se aprecia que los seis ejes de trabajo que se identificaron (gestión del territorio, educación, desarrollo productivo, telecomunicaciones, igualdad de género y gobernabilidad) respondían a las necesidades de una provincia con niveles de pobreza por encima de la media nacional y estaban alineados con el plan de desarrollo provincial, pero el diseño del programa carecía de una visión precisa de cómo la alianza contribuiría al desarrollo integral de las localidades implicadas. No se elaboró una matriz de resultados global del programa que articulara todas las intervenciones para el logro de resultados agregados, más bien, cada eje de intervención fue diseñado de forma independiente por cada socio nacional o local, lo que, en ocasiones, derivó en un solapamiento de actividades y en un desconocimiento de los socios del funcionamiento y fin último de la alianza. La evaluación concluye que hubo una concepción fragmentada de la intervención, que acabó resultando en una suma de proyectos y no un programa integral, como inicialmente se pretendía.

En relación a los Marcos de Asociación País, las cuatro evaluaciones coinciden en que el diseño adoptado no ha servido para articular al conjunto de los actores de la cooperación española en torno a una propuesta compartida, ni ha sido útil como herramienta de planificación estratégica. Aún cuando existen particularidades según cada caso analizado, coinciden en señalar, al menos, estos aspectos:

- La metodología era compleja e implicaba procesos extensos de consulta y de producción de documentos que no siempre se demostraron útiles.

- La comunicación y coordinación del amplio número de actores españoles (cooperación descentralizada, ONGD, Ministerios) era una tarea exigente y no siempre se contó con procedimientos claros y suficientes para que las consultas hubieran reflejado adecuadamente los distintos intereses y estrategias. Ello supuso que para varios actores el MAP se contemplara principalmente como un acuerdo entre la AECID y el Gobierno del país socio y no como un marco común de actuación.
- Como ya se ha indicado, la debilidad de los análisis sobre la ventaja comparativa de la Cooperación Española limitó la concentración y la división del trabajo.
- Las matrices de resultados de desarrollo de los MAP evaluados no han sido un instrumento eficaz de planificación y seguimiento. En ellas se adoptaron directamente resultados e indicadores de los países socios, pero sin explicar cómo la Cooperación Española iba a contribuir a ellos.

Los resultados de desarrollo a los que se pretende contribuir han de definirse de manera realista. Es importante hacer un seguimiento de los productos intermedios, pero sin perder de vista su relación con dichos resultados, que han de ser el horizonte que guíe las actuaciones.

Una apreciación común a varias de las evaluaciones es que, con frecuencia, el foco de atención se orienta más a los productos de las intervenciones que a los resultados de desarrollo a los que se pretende contribuir.

La evaluación de los apoyos presupuestarios a Marruecos señala que, en la mayoría de los casos, los indicadores que se incorporaron en las matrices de resultados eran de proceso –por ejemplo, referidos a cambios en el marco legislativo o de las capacidades de los Ministerios- y no resultados de desarrollo del conjunto de la política sectorial. Además, cada donante formuló resultados específicos para sus programas, por lo que las matrices no eran verdaderamente comunes, sino más bien matrices ‘agregadas’, con indicadores múltiples. En consecuencia, si bien se pudo impulsar y acompañar la secuencia de las reformas, el diálogo de políticas se centró en aspectos fundamentalmente técnicos y no estratégicos y, aunque los apoyos tuvieron un efecto importante sobre los aspectos institucionales y de gestión de los sectores en los que se operó, la focalización en los procesos y no en los resultados finales limitó la capacidad del Gobierno de Marruecos y de los donantes para conocer en qué grado los programas estaban contribuyendo a satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

El programa SAVIA de la OEA, dirigido a apoyar la descentralización al nivel local de las políticas de reducción de la demanda de drogas, estaba basado en un modelo completo de actuación desarrollado a partir de la experiencia española. No obstante, la evaluación señala que la lógica adoptada en la identificación y concepción de los tres subprogramas sucesivos en los que consistió SAVIA durante el período 2005- 2013 respondía a un marco estratégico de acción a largo plazo mucho más que a un programa de cooperación que, necesariamente, debe priorizar objetivos de acuerdo a los recursos técnicos y financieros que puede movilizar. En la fase de diseño tampoco se reflejó suficientemente la diversidad de condiciones de

partida de cada uno de los seis países donde se intervino, tanto en relación a las políticas y prácticas ya existentes en materia de prevención de drogas como al grado de prioridad y desarrollo del proceso de descentralización que las instancias políticas nacionales estaban dispuestas a otorgar, por lo que se promovió una misma “oferta” para todos los países. En consecuencia, los sucesivos programas se orientaron más a gestionar y dar seguimiento a las actividades y productos previstos, dado lo inalcanzable de los logros de desarrollo que supuestamente se proponían.

La evaluación intermedia de la alianza público privada para el desarrollo en Perú recomienda reformular las metas del programa, que estaban sobredimensionadas en el diseño inicial, y concentrarse sólo en aquellas que tengan posibilidades reales de ser alcanzadas y que puedan ser sostenibles. Esta puerta abierta a una cierta flexibilidad permitiría, además, liberar tiempo para mejorar la necesaria articulación y coordinación entre los distintos ejes del programa.

LECCIÓN 3. HAY QUE MEJORAR LA GESTIÓN PARA CONTRIBUIR DE MANERA MÁS EFICIENTE Y EFICAZ AL LOGRO DE RESULTADOS DE DESARROLLO.

Avanzar hacia una gestión de la ayuda basada en resultados requiere no sólo implantar sistemas integrales de seguimiento y evaluación de las intervenciones, sino también contar con procesos bien diseñados que permitan a las organizaciones ser más eficientes y coordinarse mejor, internamente y con el resto de actores que operan en la cooperación, y hacer uso de la información sobre el desempeño y sobre los resultados que se logran para tomar mejores decisiones.

La Cooperación Española ha realizado esfuerzos importantes por mejorar algunos de sus procesos estratégicos – como la planificación a través de los MAP, la implantación de una programación operativa o la mejora de la gestión administrativa en AECID-. No obstante, son varias las evaluaciones que indican que existe todavía un amplio margen para seguir avanzando.

La implantación de procesos operativos y de soporte eficientes que acompañen la ejecución de los programas es clave para la obtención de resultados y para disponer de información fiable sobre lo realizado.

Implantar procesos eficientes supone, al menos, planificar los flujos de información; identificar y elaborar documentos, directrices o protocolos operacionales que apoyen la ejecución de las intervenciones; documentar, archivar y sistematizar la experiencia de manera continua; y establecer claras líneas de responsabilidad, asignando recursos humanos suficientes y con perfiles ajustados a las necesidades de cada momento.

La evaluación del programa de apoyo a las Agencias Regionales de Desarrollo (ARD) de Senegal recoge varios problemas durante la gestión debidos a la ausencia de herramientas como manuales operativos; a una escasa claridad en la distribución de los papeles y

responsabilidades de cada una de las partes – AECID sede, OTC y Agencias Regionales de Desarrollo-; y, también, a la elevada rotación del personal de la OTC. En particular, la evaluación menciona la falta de procedimientos de control financiero y seguimiento técnico para la ejecución del programa. La gestión fue confiada a las ARD, quienes, a falta de instrumentos y orientaciones claras por parte de la AECID, pusieron en marcha diferentes sistemas e instrumentos de gestión y tomaron decisiones autónomas sobre determinados aspectos (por ejemplo, relativos a las actuaciones financieras en materia de desarrollo económico local). Tampoco los desembolsos financieros de AECID estaban condicionados a la obtención de resultados recogidos en un plan de trabajo previamente acordado. Todo ello se tradujo en una pérdida relativa de información y de conocimiento sobre el desarrollo y los progresos de los programas que, no obstante, en la última fase fue parcialmente reconducida a través de la realización de algunos procesos de reflexión estratégica, de una más clara división de responsabilidades en el seno de la OTC y de la realización de auditorías.

Las evaluaciones de los MAP argumentan que las debilidades de algunos procesos de soporte, como la carencia de un sistema de información integral o el escaso grado de sistematización de la experiencia acumulada de la Cooperación Española, supusieron que la memoria institucional fuera a menudo informal y por tanto frágil, con los consiguientes costes de transacción cuando se producen cambios en los equipos.

La mejora de la comunicación interna y una mayor coordinación con otros actores internacionales facilitan la toma informada de decisiones y reducen los costes de transacción.

Unos canales de información bien establecidos facilitan la articulación de las actuaciones, la coordinación de todas las partes implicadas en la gestión de una intervención y, sobre todo, una mejor toma de decisiones. Pero el logro de unos flujos de información bien definidos o de la capacidad para coordinar esfuerzos, tanto al interior de la organización como con los socios y con otros actores, no surge de modo espontáneo. Es necesario que se creen las condiciones oportunas y se tomen las decisiones adecuadas. En ocasiones, las distorsiones en los flujos de información tienen que ver con la falta de claridad acerca de quién hace o debería hacer qué, comentada en el punto anterior.

La revisión del programa de cooperación técnica con CEPAL señala que la elevada dedicación de la unidad de gestión del programa incrementó la eficiencia de la ejecución, contribuyendo al éxito del programa. Sin embargo, no existió un protocolo claro de coordinación -a quién contactar y en qué casos- con la AECID, lo que en la práctica impidió el establecimiento de sinergias entre las actividades regionales del programa y los programas bilaterales de la Cooperación Española en la región que, con frecuencia, abordaban temas cercanos o se dirigían a las mismas instituciones.

Otro ejemplo es el programa de cooperación triangular. En la evaluación se destaca el liderazgo de la OTC de Chile en coordinar y gestionar la aportación española al programa, desarrollando un papel activo en la interlocución con las autoridades paraguayas y con la

Agencia Chilena de Cooperación Internacional, en la identificación de las asistencias técnicas por parte española e, incluso, en el seguimiento del programa, contribuyendo a la eficiencia global de la intervención. Pero, al tiempo, la evaluación apunta a que no hubo un adecuado reparto de roles y coordinación entre esta OTC y la OTC de Paraguay, que tuvo un papel poco activo, ejerciendo una labor residual en la interlocución con la Administración paraguaya. Esta limitada participación pudo influir en que, posteriormente, en la negociación del programa bilateral de AECID con Paraguay no se considerase dar continuidad a la línea de trabajo iniciada.

Las evaluaciones de los MAP ponen de manifiesto que las estructuras de trabajo establecidas en los países, como los grupos estables de coordinación o las mesas sectoriales, mejoraron la coordinación entre los actores españoles y locales, pero también señalan que se necesita una mejor definición de sus roles y responsabilidades, así como un mayor fortalecimiento de los flujos de comunicación con las sedes en España para una mejor toma de decisiones. Una simplificación de las orientaciones metodológicas, al tiempo que una mayor precisión de los productos esperados, también podría contribuir a mejorar la eficiencia de los procesos.

Si desde los diferentes niveles de responsabilidad no se asumen e impulsan como una herramienta para aprender y para facilitar la toma de decisiones, y se invierten tiempo y recursos en mejorar su calidad, los sistemas de seguimiento y evaluación son débiles, se infrutilizan y acaban convirtiéndose en una carga adicional

Un sistema integrado de gestión para resultados permite no sólo velar por una ejecución eficiente de los programas, sino, también, orientar la toma de decisiones en base a lo conseguido (productos y cambios ocurridos) y no sólo a lo realizado (insumos y actividades). Es, asimismo, un medio para el aprendizaje y la generación de conocimiento, aunque esto sólo resulta posible cuando el personal directivo de las organizaciones demanda y otorga prioridad a los informes y documentos sobre resultados.

Una mayoría de las evaluaciones revela que no han existido sistemas de seguimiento de los programas orientados a resultados. En unos casos, porque no se juzgó necesario - proyecto de cooperación triangular- y en otros, como en el caso de CEPAL, porque la herramienta de planificación utilizada –marco lógico- era excesivamente rígida y no permitía capturar todos los efectos que el programa iba produciendo.

En la evaluación de la alianza público privada en Perú se señala que la presentación de los informes no se realizaba de manera estandarizada, ni conforme a lo señalado en la matriz de planificación; cada entidad ejecutora reportaba al socio responsable de la alianza sobre las actividades y gastos correspondientes al componente que ejecutaba y bajo sus propios criterios y procedimientos, de modo que se desconocía si las actividades se estaban ejecutando de acuerdo a lo planificado y, en particular, si se lograban los resultados. En suma, un buen sistema de seguimiento puede ser clave para una adecuada gestión de un programa, pero estos sistemas serán de poco o ningún provecho si los gestores no les dan prioridad o si quienes toman las decisiones no demandan información veraz sobre lo logrado.

La evaluación del Fondo ODM valora positivamente los sistemas de seguimiento y evaluación instalados en los programas, aunque señala que su implantación fue tardía y generó costes de adaptación. De hecho, destaca que los logros de los programas conjuntos del Fondo pueden ser parcialmente atribuidos al sistema de evaluación que se definió globalmente para el Fondo y a los ajustes correctivos que se hicieron durante la implementación de los programas sobre la base de las evaluaciones intermedias. La adjudicación de una parte de los recursos del programa (3-5%) a la realización de evaluaciones intermedias se pone de manifiesto como una buena práctica a tener en cuenta. En este sentido, es significativa la recomendación que realiza la evaluación de los apoyos presupuestarios de Marruecos, que considera como una de las tareas más urgentes el establecimiento de un sistema de seguimiento de los resultados de las reformas sobre la población, así como de un sistema de evaluación de las políticas públicas marroquíes.

LECCIÓN 4. LA SELECCIÓN DE LAS MODALIDADES E INSTRUMENTOS Y LA ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS DEBERÍAN ESTAR GUIADAS POR LOS RESULTADOS PERSEGUIDOS

Algunas de las iniciativas evaluadas son ejemplo del paulatino progreso de la Cooperación Española hacia modalidades de cooperación más ajustadas a los sistemas de gestión de los países, como el apoyo presupuestario, y también del interés por experimentar con nuevos enfoques, como la cooperación triangular o las alianzas público privadas para el desarrollo. Menos avances se han logrado en la adecuación de algunos instrumentos financieros a las condiciones en las que se opera en la cooperación o en la reducción de las unidades de gestión paralelas.

La adecuación a los sistemas y procedimientos de gestión locales, ya sea a través de modalidades de ayuda más integradas en los sistemas de gestión nacionales o en la flexibilización de las condiciones administrativas de la ayuda, facilita la implementación de las intervenciones y contribuye a reducir los costes de transacción, tanto a los socios locales como a las agencias donantes. Varias de las evaluaciones recomiendan un avance más decidido en estos ámbitos.

La selección de las modalidades de ayuda debe sustentarse en su potencial ventaja comparativa para el logro de resultados en el entorno donde se opera.

La selección de la modalidad o instrumento de cooperación que se emplee debe estar muy condicionada por las características del país y del sector de intervención, siendo difícil establecer recomendaciones universales. Es importante, no obstante, que esas opciones se racionalicen y se hagan explícitas, cosa que no siempre ocurre.

En dos de las evaluaciones analizadas se concluye que los instrumentos o modalidades escogidos sirvieron bien a los propósitos definidos. Por ejemplo, la evaluación de los apoyos presupuestarios en Marruecos señala que, globalmente, la puesta en práctica de esta

modalidad en el país supuso avances en la coordinación y armonización entre los donantes y en la adecuación de la asistencia externa a las prioridades y estructuras de gestión de Marruecos. Supuso, también, un respaldo político y técnico a las reformas emprendidas por el Gobierno marroquí, mejorando la implementación de las políticas, aun cuando los efectos sobre la población hayan sido más limitados.

Respecto a la elección de la modalidad de cooperación triangular, en la evaluación se concluye que ésta se adecuó bien a las características del país receptor, Paraguay, y a las del sector donde se operó –governabilidad y mejora de las capacidades de la Administración-. Este esquema triangular favoreció algunos cambios, principalmente en el acceso a la carrera civil, y también permitió mejorar las capacidades de un donante emergente como Chile.

No existe, en cambio, similar certeza sobre la pertinencia de la puesta en marcha de la alianza público privada para el desarrollo de Huancavelica en Perú. La evaluación señala: “El hecho de trabajar una nueva intervención, con un instrumento piloto, en una zona geográfica en la cual no se tiene un trabajo previo, en un período corto de 4 años y con una sociedad civil desarticulada, dificulta el cumplimiento de los objetivos planteados, dado que parte del tiempo inicial está en crear las confianzas necesarias y el conocimiento de las interrelaciones sociales”.

Por último, las evaluaciones de los MAP ponen de manifiesto que la posible complementariedad entre instrumentos de cooperación no resulta fácil de llevar a cabo. En la Cooperación Española, la selección de la modalidad o instrumento está, en ocasiones, determinada por la existencia de dotación presupuestaria para un determinado instrumento y no por una visión estratégica más amplia. Así sucede, por ejemplo, con algunas subvenciones a proyectos de ONGD o con algunos proyectos financiados por fondos específicos, como el Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento, que acaban definiendo, en ocasiones de forma significativa, la composición del portafolio de la Cooperación Española.

La flexibilización de los instrumentos de financiación para que se adecúen a las necesidades de los socios puede redundar en una mayor eficacia y eficiencia

El periodo que transcurre entre el diseño y la aprobación de los planes de trabajo y la ejecución de los programas hace muy difícil vislumbrar el contexto en el que se van a implementar las actividades. En esta situación es conveniente contar con flexibilidad para realizar ajustes que mejoren el desempeño.

Tres evaluaciones ilustran esta cuestión. En el caso del programa de cooperación técnica con CEPAL, se permitió que hubiera desviaciones, adecuadamente justificadas, entre los planes operativos y los gastos reales incurridos, lo que, de acuerdo a la evaluación, mejoró la eficiencia global del programa.

Por el contrario, en el caso de SAVIA, las condiciones administrativas de la ayuda dificultaron la gestión de la intervención. El programa se ejecutó en base a subvenciones anuales liberadas

por AECID, en ocasiones, hasta en dos tramos, lo que impidió contar con una previsibilidad de recursos a medio plazo. De hecho, en la evaluación se argumenta que la falta de compromisos de financiación plurianual por parte de AECID afectó a la posibilidad de ultimar los acuerdos pre-negociados con dos países, Colombia y Ecuador, lo que derivó en su salida del programa

La ejecución de los programas a través de unidades de gestión paralelas limita la apropiación de las intervenciones y la transferencia de conocimientos y capacidades. No obstante, para lograr una mayor eficiencia no basta con usar los sistemas locales, sino que se requiere contribuir a su refuerzo y mejora continua.

En el programa de apoyo a la descentralización en Senegal, se pusieron en marcha unidades de gestión paralela en dos de las tres Agencias Regionales de Desarrollo (ARD) apoyadas. La evaluación es concluyente en señalar que estas unidades disminuyeron la apropiación del programa y no permitieron la transferencia de conocimientos a las ARD, condicionando la sostenibilidad de los logros. En la tercera ARD, en cambio, se siguió un proceso diferente y, a demanda de su director, se permitió dotar de personal a la división de desarrollo económico de la agencia, lo que contribuyó a mejorar la capacidad de trabajo de la ARD en este ámbito y a la implicación de todas las divisiones de la agencia en la gestión del programa.

La evaluación de SAVIA indica que el programa funcionó como un ente autónomo durante su ejecución y ni el donante, AECID, ni la entidad de acogida, una de las comisiones regionales de la OEA, asumieron responsabilidad plena en la gestión. La recomendación de la evaluación es la plena integración del programa en la estructura y el funcionamiento de la OEA, para facilitar su apropiación y un mejor desarrollo de la intervención.

No siempre, sin embargo, se tiene una opinión clara sobre estos aspectos. Por ejemplo, en la metodología de los MAP se señala la conveniencia de fomentar el uso de los sistemas nacionales, dado que con ello se contribuye a la mejora de las capacidades locales y se reducen los costes de transacción. Sin embargo, en la evaluación del MAP de Ecuador, por ejemplo, se señala que esta opción limitó la eficiencia de algunos programas, debido a los importantes retrasos en la ejecución, sugiriéndose la conveniencia de un análisis detenido de las capacidades locales en futuras intervenciones.

LECCIÓN 5. APOYAR LAS CAPACIDADES LOCALES, ACOMPAÑANDO LOS PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN, ES CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD

Fortalecer las capacidades de los socios, de modo que los avances puedan continuar una vez que el apoyo externo se retire, es un aspecto clave para asegurar la sostenibilidad del desarrollo. Este apoyo puede orientarse al desarrollo de las capacidades y competencias individuales de los gestores, pero también en apoyar a las organizaciones en la mejora de sus capacidades institucionales y técnicas, de modo que puedan llevar a cabo sus tareas de forma más eficiente en el entorno donde operan.

El fortalecimiento de las capacidades ha recibido considerable atención en la Cooperación Española, que ha focalizado algunas de sus intervenciones a esta cuestión o ha incluido componentes específicos de este tipo en intervenciones orientadas a otros objetivos. Cuatro de las trece evaluaciones analizadas incluyen evidencias acerca del grado de acierto en las actividades de desarrollo de capacidades. De su análisis se derivan dos lecciones para la Cooperación Española: el éxito del fortalecimiento de capacidades depende, por un lado, de la apropiación local de los procesos y, por otro, del apoyo que se ofrece, que debe ser de calidad, sostenido en el tiempo y a través de un repertorio de métodos que respondan a las diferentes necesidades.

La apropiación local es fundamental para asegurar el éxito del fortalecimiento de capacidades y promover una mayor sostenibilidad.

El principio de apropiación nacional recogido en los compromisos internacionales sobre eficacia y calidad de la ayuda significa que los procesos de desarrollo son dirigidos por los propios países socios y que, por lo tanto, las acciones están adaptadas a sus prioridades específicas. Si se alinea con las prioridades y los sistemas de los países socios, la cooperación al desarrollo puede servir de estímulo e impulso para reforzar capacidades, mejorar la rendición de cuentas y contribuir a forjar instituciones más sostenibles. Así, cuando la Cooperación Española ha definido su acción conjuntamente con los socios locales y éstos han tenido autonomía para liderar el proceso, la apropiación (en el sentido de “hacer algo propio o suyo de alguien”) del apoyo prestado ha sido mayor y éste ha resultado más eficaz.

El proyecto de fortalecimiento institucional entre España, Chile y Paraguay es un buen ejemplo de apropiación del socio local: la Secretaría de la Función Pública de Paraguay. La intervención se diseñó a demanda de la entidad paraguaya que, desde el inicio, tuvo un papel protagonista en todas las fases del proceso y, en particular, en la coordinación de las asistencias técnicas, que constituyeron la principal forma de apoyo. Estas fueron proporcionadas por organismos públicos chilenos y españoles siendo, en general, todas adecuadas, en particular las del lado chileno. No obstante, la evaluación concluye que se debería haber planificado una estrategia de salida, ya que ni la parte chilena ni la española tenían previsto continuar el apoyo una vez finalizado el proyecto. La integración de la sostenibilidad en el diseño de la intervención habría facilitado la consolidación de los avances del programa.

Para que la apropiación se produzca se requieren actuaciones ajustadas al contexto local, teniendo en cuenta el entorno político institucional y social donde se interviene. El programa SAVIA ejemplifica algunos de los problemas que resultan de no conocer suficientemente el contexto local cuando se trata de apoyar las capacidades. El programa, inicialmente focalizado en acompañar la mejora de las capacidades de la Administración central, cambió de estrategia a mitad de ejecución para intervenir en el nivel municipal, mediante la financiación de proyectos. No obstante, ello se hizo sin haber consolidado las capacidades en los niveles centrales y regionales o departamentales de los países, de modo que pudieran sostener ese tránsito hacia el nivel local. El apoyo otorgado a las municipalidades no siempre tuvo en

cuenta las capacidades locales realmente existentes, por lo que con frecuencia resultó en acciones puntuales, descontextualizadas de la gestión de los municipios y poco articuladas con las autoridades centrales de los países. Por otro lado, aunque el programa hizo uso de múltiples métodos (cursos y talleres de capacitación; seminarios internacionales de intercambio de experiencias entre representantes de los países; elaboración de guías y manuales; proyectos demostrativos), la evaluación sugiere que éstos no siempre respondieron a las necesidades prácticas de los especialistas implicados en la temática de drogas. Así pues, se recomienda una mejor planificación de las actuaciones, en base a las capacidades y demanda existentes, y mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan conocer su relevancia y resultados.

Un apoyo de calidad requiere sostenibilidad en el tiempo y una diversidad de métodos que responda a las diferentes necesidades.

Cuando el apoyo a las capacidades se enmarca en una estrategia que analiza cuáles son las necesidades y proporciona este apoyo de manera eficaz, con una adecuada combinación de métodos, se logran mejores resultados y se contribuye a la apropiación.

En Marruecos, el acompañamiento técnico constituyó uno de los puntos fuertes del instrumento de apoyo presupuestario y jugó un papel determinante en el refuerzo de la organización y la estructura institucional de los ministerios beneficiarios. La evaluación señala que los apoyos -ofrecidos bajo la forma de trabajos analíticos, asistencias técnicas, asesorías de larga duración, intercambios de información o proyectos de hermanamiento, entre otros-, permitieron aportar el conocimiento necesario para ayudar a la concepción y al acompañamiento de la puesta en práctica de las reformas en los sectores y a facilitar la adopción de nuevas herramientas de gestión. Contribuyó a este buen resultado el hecho de que los propios apoyos presupuestarios previeran un componente de apoyo técnico – programas del Banco Mundial, por ejemplo- o bien porque desarrollaron programas separados pero complementarios al apoyo presupuestario –Unión Europea-.

La evaluación del programa con CEPAL apunta que la continuidad en el apoyo de AECID –tras una primera fase de colaboración- y la plena integración del programa en los planes de trabajo de CEPAL favoreció su adecuación a las necesidades de los países y, en general, a los temas que configuraban la agenda regional del momento. Por otro lado, la composición de los destinatarios finales del programa- personal funcionario de alto nivel de los países y otro personal de organizaciones internacionales, academia, sociedad civil y del sector privado de la región- ayudó a que los mensajes clave llegaran a una audiencia amplia y representativa de los entornos político-institucionales y sociales de los países. Además, en algunos casos, la creación de alianzas informales potenció la sostenibilidad del esfuerzo realizado. Por último, el abanico de herramientas utilizadas (capacitación formal, asistencia técnica a entidades gubernamentales, generación de evidencias a través de publicaciones y creación de espacios de reflexión e intercambio), sumado al el hecho de que fueran los propios equipos técnicos de

CEPAL quienes proporcionaron la asistencia técnica, dotó de credibilidad a las acciones y contribuyó, a juicio de la evaluación, a otorgar valor agregado al programa.

LECCIÓN 6. EL AVANCE EN LAS PRIORIDADES TRANSVERSALES REQUIERE PONER EN PRÁCTICA ABORDAJES COMPREHENSIVOS

La Cooperación Española ha definido desde hace años varias prioridades que deben permear de manera transversal su acción a favor del desarrollo: género en desarrollo, enfoque basado en derechos humanos, sostenibilidad ambiental y atención a la diversidad. Las evaluaciones examinadas muestran que, en la mayoría de los casos, la incorporación de estas prioridades transversales en las intervenciones está más presente en el discurso que en la práctica.

El proceso de transversalización ha de comenzar antes de la ejecución de las intervenciones.

El proceso de transversalización comienza en la fase de identificación, que es cuando se define la agenda de temas que se abordarán en la intervención o en la estrategia. En esta fase resulta obligado realizar diagnósticos y análisis específicos que incluyan un adecuado abordaje de las prioridades transversales, de modo que, más tarde, puedan tener reflejo en los objetivos de la intervención y en el seguimiento y evaluación de los resultados que se logren. Varias de las evaluaciones han puesto de manifiesto que con frecuencia no hay claridad entre lo que implica trabajar las prioridades transversales desde enfoques integrales frente al apoyo a actuaciones específicas para promover una mayor igualdad entre hombres y mujeres o para garantizar los derechos fundamentales, por ejemplo, lo que lleva a confundir lo transversal con lo sectorial.

La evaluación del programa implementado en Senegal señala que no se realizaron análisis específicos de las cuestiones transversales, como las estructuras organizativas de los diferentes grupos étnicos de las regiones de intervención (diola, peul o mandinga), las posibilidades de participación de las mujeres en las instancias políticas locales o el abordaje de la cuestión medioambiental en la articulación económica regional. En consecuencia, estos temas no se integraron en la concepción del programa ni tampoco se atendieron explícitamente durante la fase de ejecución. Cabe destacar, no obstante, que en la evaluación se señalan algunos ejemplos puntuales de cómo el programa tuvo en cuenta la diversidad cultural existente en las áreas de intervención, concluyendo que aunque esta cuestión no estaba formalmente explicitada pudo haber sido considerada de manera implícita.

Las evaluaciones de los MAP observan que las prioridades transversales se incorporaron de manera desigual. Se registraron ciertos avances respecto a género, pero los avances son menores en relación al enfoque basado en derechos humanos o a la sostenibilidad medioambiental. Por ejemplo, la evaluación del MAP de El Salvador apunta que los temas transversales no se incorporaron a los diagnósticos iniciales, por lo que su traslado a la matriz de resultados apenas se plasmó en algunos indicadores desagregados por sexo o en acciones específicas de protección del medioambiente en los programas de agua y saneamiento. Las

evaluaciones recomiendan abordar estas cuestiones en el análisis de los contextos y elaborar diagnósticos específicos para evitar que las prioridades transversales se evaporen cuando se definen los objetivos o que se confunda el enfoque transversal, que tiene vocación de globalidad, con la atención como sector, que se limita a algunas intervenciones específicas.

La existencia de unidades especializadas y su colaboración activa con el resto de la organización facilita situar estas prioridades en el centro de las intervenciones.

Tanto en los programas de CEPAL financiados por AECID como en la alianza público privada para el desarrollo en Perú se identificó un componente específico dirigido a promover la igualdad de género, pero este objetivo no fue considerado relevante en los demás ejes resultando, en la práctica, ausente en el diseño y la implementación global de los programas. Las evaluaciones coinciden en señalar que, entre las posibles causas, está la falta de metodologías de trabajo específicas; la ausencia de una adecuada justificación o de argumentos que apoyaran la incorporación de este enfoque al resto de componentes; y, por último, la escasa articulación entre los distintos componentes durante la ejecución de los programas. En ambas evaluaciones se recomienda un trabajo más intenso y coordinado entre las unidades especializadas -en un caso la División de Género de CEPAL y en el otro del Movimiento Manuela Ramos de Perú- con el resto de unidades, para acordar cómo incorporar estos objetivos en las políticas o sectores clave, al tiempo que se ofrece apoyo a través de análisis específicos, capacitación o metodologías prácticas.

Para pasar de la teoría a la práctica hace falta reforzar mediante ejemplos ilustrativos la comprensión de los actores de la Cooperación Española y de sus socios sobre lo que significa adoptar un enfoque transversal.

La evaluación del programa SAVIA señala que respecto al enfoque basado en derechos humanos existe una presencia más o menos consistente en el discurso del programa y de los socios locales, pero su materialización práctica es aún escasa, en particular en los niveles municipales. Respecto a la igualdad de género, este objetivo estuvo ausente de la formulación del programa y sólo recientemente las estructuras centrales de los países se han hecho eco de esta cuestión, por ejemplo desagregando datos por sexo o definiendo proyectos específicos. Sin embargo, en los proyectos locales, la evaluación apunta que este enfoque desaparece y que ni siquiera se encuentra cierta sensibilidad en este sentido.

Las evaluaciones de los MAP coinciden en señalar que es necesario mejorar la capacidad, la especialización y el conocimiento tanto de los socios locales como de los actores españoles, para concebir e implementar intervenciones que incorporen las prioridades transversales y para realizar el seguimiento posterior sobre cómo y en qué grado se han atendido estas prioridades y qué resultados se han logrado. Cabe destacar que en las OTC donde existían experiencia y capacidades humanas en estos ámbitos—por ejemplo, género en la OTC de Colombia- los resultados han sido más positivos.

LECCIÓN 7. AVANZAR HACIA LA RENDICIÓN MUTUA DE CUENTAS IMPLICA IR MÁS ALLÁ DE LA INFORMACIÓN “DE ABAJO A ARRIBA” SOBRE LA EJECUCIÓN

La transparencia y la rendición de cuentas son esenciales para el desarrollo y sus resultados. El acuerdo de la Alianza de Busan afirma explícitamente que la obtención de resultados requiere responsabilidad frente a todas las partes interesadas en el desarrollo, y que unas prácticas transparentes son la base de una rendición de cuentas reforzada. La definición de la responsabilidad mutua se ha extendido desde la Declaración de París. El acuerdo de la Alianza de Busan pone mayor énfasis en la rendición de cuentas de los gobiernos ante sus ciudadanos y Parlamentos, e incluye un elenco más amplio de actores involucrados en la cooperación al desarrollo, contando con las organizaciones de la sociedad civil y los actores privados, en los mecanismos de responsabilidad mutua.

En la Cooperación Española, la rendición de cuentas no ha sido siempre adecuadamente entendida, reduciéndola en ocasiones a una mera justificación de la financiación recibida. Ha predominado, además, un enfoque “hacia arriba”, lo que ha supuesto la producción de informes hacia las sedes centrales de las organizaciones donantes, en lugar de un enfoque más horizontal, de diálogo con los socios de los programas en torno a los resultados y a las estrategias para alcanzarlos.

Un ejemplo de estas limitaciones puede encontrarse en la evaluación del proyecto triangular España-Chile-Paraguay. Se supone que la cooperación triangular debe descansar en relaciones más horizontales, construidas sobre la confianza mutua y el sentido de corresponsabilidad entre las partes en todas las fases del proyecto. En el proyecto triangular analizado, el esquema de financiación estuvo inicialmente descompensado, con una mayor aportación financiera por parte de España, y esto dio lugar a que el seguimiento técnico y financiero se realizara con frecuencia en un único sentido, hacia el donante principal, en detrimento de una rendición mutua de cuentas entre los tres socios.

Se han producido, no obstante, algunos avances en la mutua rendición de cuentas, como señalan las evaluaciones de los MAP. En concreto, en varios países, se han establecido órganos de decisión conjunta de los Gobiernos nacionales y la Cooperación Española. Este es el caso de Ecuador, donde se creó una comisión paritaria, y de El Salvador, donde se establecieron algunos espacios de intercambio de información a nivel general y para programas específicos. Este tipo de fórmulas permitieron un seguimiento conjunto de los acuerdos y una mayor horizontalidad en los ejercicios de rendición de cuentas.

Por último, en su acepción más completa, la rendición de cuentas implica asumir responsabilidades “hacia abajo”, hacia las organizaciones de la sociedad civil y hacia la ciudadanía en su conjunto. Apenas puede decirse que se haya progresado en ese ámbito. A profundizar en este ejercicio se orientan las recomendaciones de algunas de las evaluaciones, como la de la alianza público privada para el desarrollo en Perú, que propone la realización de “audiencias públicas” que permitan informar a la población de los distintos ejes de trabajo y recabar la opinión de la sociedad civil. En esa misma línea, en la evaluación de los apoyos

presupuestarios en Marruecos se recomienda que donantes y Gobierno sean más transparentes sobre los recursos que los primeros ponen a disposición del país o sobre cómo gestiona el presupuesto y qué progresos se registran en materia de eficiencia del gasto público en el caso del segundo. La evaluación sugiere reforzar el papel del Parlamento de Marruecos y de la sociedad civil en la formulación de las políticas fiscal y presupuestaria y en el seguimiento de la utilización de los recursos públicos.

Otros documentos relacionados los puede consultar en:

www.cooperacionespanola.es/publicaciones



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO
DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
Y PARA IBEROAMÉRICA

SECRETARÍA GENERAL DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

