



Evaluación intermedia de la estrategia de apoyo a las Agencias Regionales de Desarrollo (ARD) de Senegal



El apoyo al proceso de descentralización de las competencias del Estado, así como el fortalecimiento de las administraciones regionales y el impulso del desarrollo local ha constituido una de las prioridades de trabajo de la Cooperación Española en Senegal.

La finalidad de esta evaluación fue analizar la estrategia de apoyo a las Agencias Regionales de Desarrollo (ARD) de Ziguinchor, Saint Louis y Kolda, con el propósito de extraer recomendaciones para revisar dicha estrategia y su futuro desarrollo, en el marco de la nueva política de descentralización del Estado de Senegal y de las líneas de

actuación priorizadas en el Marco de Asociación País (MAP) entre España y Senegal recientemente aprobado

SE RECOMIENDA

- **Establecer un sistema integrado de gestión orientado a resultados de desarrollo.** Este sistema debería prever a su vez la sistematización de conocimientos con el fin de asegurar una retroalimentación regular y el aprendizaje institucional.
- Continuar la mejora de la gestión de los programas con objeto de **mejorar el seguimiento administrativo-financiero y el acompañamiento técnico.**
- Responder mejor a la complejidad de los desafíos de la descentralización en Senegal. En primer lugar, **definiendo de manera clara e inequívoca la estrategia de la AECID en materia de apoyo a la descentralización en Senegal.** Esta estrategia debería responder a los planteamientos que surjan de la nueva configuración propuesta por el Acto III de la descentralización.
- **Profundizar el trabajo en los aspectos en los que la AECID ha aportado un valor añadido:** enfoque de proximidad respecto a los actores locales; vinculación del desarrollo económico local con el proceso de descentralización, si bien se deberían definir mejor los objetivos perseguidos; trabajo sobre fiscalidad local iniciado en Kolda a nivel de las comunidades locales.

CONCLUSIONES PRINCIPALES

1. Los programas han estado alineados con las prioridades del país, pero faltó una estrategia global en materia de descentralización previamente diseñada.
2. La ausencia de una estrategia global como guía del trabajo de AECID ha implicado limitaciones importantes.
3. El trabajo en desarrollo económico local se considera uno de los valores añadidos de las intervenciones de descentralización financiadas por la AECID, pero debe ir acompañado de una visión estratégica de lo que se pretende conseguir.
4. El diseño y planificación deficientes, así como el débil seguimiento técnico y administrativo, han condicionado negativamente los resultados, la eficiencia y la sostenibilidad de varias intervenciones de carácter productivo.
5. No obstante, se constata la consecución de logros positivos en las líneas de trabajo en las que las ARD tienen más experiencia, y en menor medida respecto al desarrollo económico

LECCIONES APRENDIDAS

Para saber más

Resumen ejecutivo

Informe sintético (francés)

Informe completo (francés)

Estamos en

www.cooperacionespañola.es

www.maec.es

evaluacion-sgcid@maec.es

1 LOS PROGRAMAS HAN ESTADO ALINEADOS CON LAS PRIORIDADES DEL PAÍS, PERO NO FORMABAN PARTE DE UNA ESTRATEGIA GLOBAL EN MATERIA DE DESCENTRALIZACIÓN PREVIAMENTE DISEÑADA

Las líneas de actuación y los recursos puestos a disposición por la AECID responden a las necesidades existentes, lo cual se debe en gran medida al alineamiento con las prioridades del país que, a través de sus documentos estratégicos de política ha realizado un análisis de la problemática. Sin embargo, aunque los tres programas coinciden en la articulación entre descentralización y desarrollo económico local, en su conjunto no han formado parte de una estrategia global de la AECID en materia de descentralización previamente diseñada. Por otra parte, cada uno de los programas individuales carece de un diseño claro sobre las intervenciones a llevar a cabo, resultado de la falta de un proceso sistemático de identificación y formulación basado en un diagnóstico previo. Este hecho ha limitado la capacidad de las intervenciones de la AECID de responder a los desafíos de la descentralización en toda su amplitud.

2 LA AUSENCIA DE UNA ESTRATEGIA GLOBAL COMO GUÍA DEL TRABAJO HA IMPLICADO LIMITACIONES IMPORTANTES

El trabajo de diálogo e incidencia política que la AECID puede ejercer no se ha considerado en la estrategia. Además, se aprecia una falta de articulación entre el nivel nacional y el nivel local, a pesar de que la administración central tiene competencias y responsabilidades en materia de descentralización. La coordinación entre instancias nacionales y locales para mayor incidencia tampoco se ha integrado en las intervenciones. Las intervenciones no prevén un trabajo directo con las colectividades locales y los cargos electos, ni se ha prestado apoyo a la formación y participación de la ciudadanía a nivel local. Por último, los aspectos transversales en materia de género, diversidad cultural y sostenibilidad medioambiental no han sido tenidos en cuenta a la hora de diseñar las intervenciones.

3 LA INTRODUCCIÓN DE UNA LÍNEA DE TRABAJO EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL SE CONSIDERA UNO DE LOS VALORES AÑADIDOS DE LAS INTERVENCIONES DE DESCENTRALIZACIÓN FINANCIADAS POR LA AECID, PERO DEBE IR ACOMPAÑADA DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LO QUE SE PRETENDE CONSEGUIR

La inclusión de una línea de trabajo en el ámbito de desarrollo económico ha sido bien valorada. Sin embargo, se carece de una visión estratégica clara respecto a su articulación en el proceso de descentralización y, por consiguiente, de una definición de lo que se quiere conseguir. Además, si se concibe el desarrollo económico local como un motor de desarrollo, los recursos puestos a disposición por la AECID parecen insuficientes para una iniciativa de tal envergadura, que hubiera requerido la búsqueda de más socios.

4 EL DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEFICIENTES, ASÍ COMO EL DÉBIL SEGUIMIENTO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO, HAN CONDICIONADO NEGATIVAMENTE LOS RESULTADOS, LA EFICIENCIA Y LA SOSTENIBILIDAD DE VARIAS INTERVENCIONES DE CARÁCTER PRODUCTIVO

La gestión y el seguimiento se han visto afectados por un deficiente diseño y planificación. La gestión ha sido confiada a las ARD receptoras de subvenciones, mientras que la OTC ha realizado un débil seguimiento técnico y administrativo de los programas. Todo ello, combinado con la falta de una estrategia clara respecto al papel del desarrollo económico en relación con la descentralización y el débil análisis de la viabilidad de algunos proyectos productivos, ha llevado a que varios proyectos fracasaran o no fueran operativos. Esta circunstancia lleva a concluir que la eficiencia de los programas es débil si se considera además que los proyectos productivos representan como media el 67% del total de los montos de las subvenciones.

5 SE CONSTATA LA CONSECUCCIÓN DE LOGROS POSITIVOS EN LAS LÍNEAS DE TRABAJO EN LAS QUE LAS ARD TIENEN MAS EXPERIENCIA Y EN MENOR MEDIDA RESPECTO AL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Los resultados alcanzados en materia de planificación, fortalecimiento de capacidades y promoción de la concertación y coordinación se derivan de un adecuado alineamiento con las políticas, estrategias e instrumentos de la descentralización en Senegal. La ausencia de un diagnóstico y formulación apropiados para la estrategia de la AECID ha sido compensada por el hecho de haberse apoyado en procesos y capacidades existentes y en el saber hacer de las ARD. Sin embargo, en las ARD de Ziguinchor y Saint Louis, los programas establecieron unidades paralelas de gestión, lo que no sólo ha resultado en una baja apropiación de programas y sus resultados por parte de las ARD, sino también en una débil transferencia de conocimientos. A su vez, ha condicionado la sostenibilidad e institucionalización de los logros una vez finalizado el apoyo financiero. En materia de desarrollo económico local, aunque es parte del trabajo de las ARD, no existía una experiencia previa, lo que unido al débil acompañamiento técnico de la AECID ha influido desfavorablemente al desempeño en este ámbito.

1 EL ALINEAMIENTO NO GARANTIZA POR SÍ SOLO LA COHERENCIA NI LA CONSISTENCIA EN EL DISEÑO DEL PROGRAMA

Es necesario seguir un proceso sistemático de planificación (identificación, diagnóstico y formulación) para que el diseño de las intervenciones resulte en líneas de trabajo que sean no sólo necesarias sino también

2 LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS A TRAVÉS DE UNIDADES PARALELAS DE GESTIÓN LIMITA LA APROPIACIÓN Y LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES Y LA SOSTENIBILIDAD DE LAS INTERVENCIONES

3 LA RENDICIÓN MUTUA DE CUENTAS ES NECESARIA PARA MEJORAR LA CALIDAD TÉCNICA DE LAS INTERVENCIONES Y LA EFICIENCIA DEL GASTO

4 EL ESTABLECIMIENTO DE UN PARTENARIADO ESTRATÉGICO EFICAZ REQUIERE DE APOYO FINANCIERO Y DE ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO, INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS, TRANSFERENCIA DE EXPERIENCIA Y CAPITALIZACIÓN DE LOS LOGROS

5 UNA FASE DE DISEÑO DÉBIL CONDICIONA LA EFICIENCIA DE LOS PROGRAMAS Y LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS Y LOGROS, TANTO MÁS CUANDO LOS PROGRAMAS INCLUYEN ACTIVIDADES DE CARÁCTER ECONÓMICO O PRODUCTIVO

