



**SEGUIMIENTO RESPUESTA DE GESTIÓN**  
**Evaluación del Programa de Fortalecimiento Institucional del Gobierno de**  
**Cabo Delgado - PFICD**

**Fecha de cumplimentación de la respuesta de gestión:** junio de 2015

**Fecha del seguimiento:** 20 de junio de 2016

**Responsables del seguimiento:** Dirección de Cooperación con África y Asia y OTC en Mozambique

**1. Utilización de la evaluación**

El ejercicio de evaluación ha supuesto un punto de inflexión en la dinámica del Programa al colocar sobre la mesa un conjunto de cuestiones que resultan de sumo interés para la mejora del mismo tanto en términos estratégicos como operativos.

El primer paso, y previo a todos los demás, tras la evaluación, corresponde a la recomendación R.2 “Definir los criterios para seleccionar las instituciones a fortalecer”. Será a partir de este cuando se pueda en muchas de las otras recomendaciones.

De esta forma, a pesar de no haber sido firmado aún el Memorando de Entendimiento entre el Gobierno Provincial de Cabo Delgado y la AECID, ya se han introducido algunas cuestiones operativas tendentes a cubrir los puntos señalados en la evaluación, conforme se puede apreciar en la matriz que se encuentra a continuación.

**2. Seguimiento de los compromisos**

El cumplimiento de los compromisos en muchos casos se encuentra vinculado a procesos de media duración. Con todo, se está avanzando positivamente en determinadas cuestiones de fondo que permitirán el cumplimiento de los mismos, como es el caso de instrumentos como el Plan Estratégico de Desarrollo de la provincia, el análisis de Gestión de Finanzas Públicas (PEFA), ambos en curso, y la elaboración de un Plan de Desarrollo de Recursos Humanos de la Administración Provincial previsto para 2016.

Igualmente es importante resaltar que existen algunas de las recomendaciones que forman parte de macro-procesos enmarcados en sistemas legales y de políticas, cuyo grado de cumplimiento puede ser relativo, en tanto en cuanto dichas reformas no sean integradas en el marco legal y puestas en funcionamiento por las respectivas instituciones responsables.

El Programa se desarrolla en un contexto de gobernación caracterizado por estructuras locales en un Estado frágil y esto favorece el que los cambios inducidos formen parte de procesos de media e, incluso, de larga duración.

### 3. Respuesta a las recomendaciones

| Recomendaciones  | Grado de aceptación    | Respuestas (2015)  | Seguimiento (2016)   |
|--|------------------------|--|--|
| <p><b>R1 Sistematizar y desarrollar el enfoque de fortalecimiento institucional a seguir</b></p> <p>1.1 Elaborar una <b>conceptualización del fortalecimiento institucional</b></p> <p>1.2 Formalizar la realización de <b>diagnósticos institucionales</b> para determinar la situación de partida</p> <p>1.3 RRHH: Incorporar evaluación de desempeño y mejora de procedimientos y mejorar los procesos de inducción de personal.</p> <p>1.4 Promover la implicación del personal en procesos de fortalecimiento institucional</p> <p><b>1.5</b> Revisar la estrategia de capacitaciones, pasando <b>del enfoque workshop al enfoque de saber hacer.</b></p> <p>1.6 Apoyar a las instituciones a elaborar <b>planes de desarrollo institucional</b><br/><b>No aceptada, ver punto 4.2</b></p> <p><b>1.7 Espacios de intercambio y aprendizaje</b> para el fortalecimiento institucional</p> <p>1.8 Socializar el enfoque de fortalecimiento institucional con los ministerios relacionados</p> | <p><b>Aceptada</b></p> | <p>1.1. <i>El nuevo Memorando de Entendimiento (MdE) que enmarcará la continuación del Programa de Fortalecimiento Institucional contemplará de manera más explícita la conceptualización del marco estratégico del Programa, incluyendo la cuestión mencionada referida a la concreción de los objetivos del Programa.</i></p> <p>1.2. <i>El MdE se basará en los diagnósticos institucionales que contemple el nuevo Plan Estratégico para la provincia de Cabo Delgado, cuya elaboración está prevista para este año (2015).</i></p> <p>1.3. <i>La evaluación de desempeño de los funcionarios públicos ya forma parte de la práctica normal de las instituciones de la administración en Mozambique. Con todo, se incidirá en la formación sobre el uso de las herramientas de evaluación desde la Secretaría Provincial. Conviene resaltar que el trabajo realizado a través de las evaluaciones y del Plan PEFA incide de manera fundamental en la cuestión de la mejora de procesos que tienen que ver con la Gestión de Finanzas Públicas. La continuidad en su elaboración y apoyo supondrá dar continuidad a una labor de refuerzo enfocada de manera esencial en la mejora de los procesos.</i></p> <p>1.4. <i>La implicación del personal en los procesos de fortalecimiento institucional se realiza desde la génesis estratégica del programa hasta sus cuestiones de carácter operativo, a través de procesos de planificación conjunta, gestión por parte de las</i></p> | <p><b>1.1. En relación al MdE, en estos momentos se aguarda la entrega por parte del Gobierno de los documentos necesarios para su elaboración, incluyendo Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia y análisis del sistema de gestión de finanzas públicas (PEFA), para poder proceder a su elaboración. La entrega de estos documentos está prevista para julio y, a partir de ahí, se elaborará el nuevo memorando.</b></p> <p><b>1.2. Una vez concluida la recomendación R.2 se procederá al diagnóstico de las instituciones a fortalecer y de los sectores concretos en los que el Programa trabajará</b></p> <p><b>1.3. Pendiente de la finalización de la recomendación R. 2</b></p> <p><b>1.4. Las planificaciones continúan siendo realizadas por los respectivos sectores beneficiarios en un marco de colaboración y supervisión del personal de coordinación del Programa.</b></p> |

|   |                        |   |  |
|---|------------------------|---|--|
|   |                        | <p><i>instituciones y prestación de cuentas a todos los niveles (técnico de gestión y de liderazgo).</i></p> <p>1.5. <i>El PFICD se ha basado desde su inicio en el fortalecimiento mediante “learning by doing”, y se propone que siga así. Sin que por ello se abandone el enfoque de formación al estilo workshop dado que la transmisión de ideas, conocimientos, reflexiones, y dudas es fundamental para la mejora de la implicación y habilidades de las personas.</i></p> <p>1.6. <i>Ver respuesta 4.2</i></p> <p>1.7. <i>Los comités de seguimiento pueden ser un espacio adecuado para el intercambio y aprendizaje en relación al fortalecimiento institucional, por lo que se incluirá este enfoque en los términos de referencia de estos comités. Se potenciará además el enfoque dirigido a apoyar espacios de aprendizaje institucional como son los comités provinciales de recursos humanos, las actividades de diseminación de instrucciones de gestión y los seminarios anuales de las diferentes administraciones objeto del programa.</i></p> <p>1.8. <i>La Responsable de Programas de Gobernanza y Finanzas Públicas de la OTC hará un acompañamiento al Programa de manera que se socialicen los resultados del mismo a nivel central.</i></p> | <p><b>1.5. En el nuevo marco de cooperación se dará un mayor énfasis a la asistencia técnica de forma que permita contar con recursos humanos que transfieran conocimientos a las instituciones beneficiarias. Una vez definidas las nuevas áreas de actuación se examinarán las mejores opciones para cada cuestión concreta en contenido y formato de las asistencias técnicas.</b></p> <p><b>1.6. No aceptada.</b></p> <p><b>1.7. Se han desarrollado durante el año 2015 actividades en este sentido, como es el caso de: reuniones de coordinación y capacitación de los responsables distritales de recaudación, de inspectores multisectoriales de la administración y de actividades económicas, de responsables por el sector de obras públicas, de responsables de la gestión de los Fondos de Desarrollo Distrital y de los Agentes de Control Interno del Gasto.</b></p> <p><b>1.8. Se aprovecha la participación en espacios ligados al Apoyo Presupuestario General, como el Grupo de Análisis del Presupuesto (BAG) para explicar la experiencia de Cabo Delgado cuando surgen debates sobre el uso de sistemas nacionales, apoyos provinciales, ejecución de fondos externos, etc.</b></p> |
| <p><b>R2. Definir criterios para seleccionar las instituciones a fortalecer</b></p> | <p><b>Aceptada</b></p> | <p><b>2.1 Se reflejarán en el nuevo MdE los criterios contemplados para seleccionar las instituciones a fortalecer.</b></p>   | <p><b>2.1 Se están definiendo estos criterios que se van a basar en:<br/>Fortalecimiento de aquellas instituciones cuyas áreas de</b></p>  |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <p>2.1 Entre otros criterios, se sugieren: El papel que la institución "x" pueda tener en el aprovechamiento de recursos naturales para un desarrollo equitativo, capacidad de gestionar programas de reducción de pobreza, calidad del diagnóstico y plan de desarrollo institucional, complementariedad entre acciones, disponibilidad de fondos para ejecutar su propio plan sectorial</p> |  | <p><i>Se documentará anualmente la selección de instituciones, relacionada con el desempeño, efectos de la intervención y necesidades identificadas</i></p> | <p><b>competencia se enmarcan en nuestro MAP</b><br/> <b>Presencia histórica de la CE en el sector – Ventaja comparativa, capacidad técnica, y división del trabajo</b><br/> <b>Sectores donde la CE trabaje, también, a nivel Central</b><br/> <b>Sectores donde la OTC tenga personal adscrito al sector.</b></p> |
|---|--|---|---|

|   |                                     |  |   |
|---|-------------------------------------|--|---|
| <p><b>R3. Mantener la prioridad en Gestión de Finanzas Públicas y apoyar el diseño y ejecución del nuevo plan PEFA cuatrienal</b></p> <p><b>3.2 Formular el Plan PEFA en base a resultados precisos e indicadores intermedios y finales</b>, prestando atención a:</p> <p>3.2.1 Mejorar la planificación y control de ingresos y evitar el alto nivel de reasignaciones</p> <p>3.2.2 Acceso público a información fiscal clave</p> <p>3.2.3 Control eficiente de recursos públicos en concursos</p> <p>3.2.4 Revisar la viabilidad de la expansión del E-SISTAFE</p> <p>3.2.5 Potenciar la inspección administrativa y auditoría interna</p> <p>3.2.6 Reportar anualmente la ejecución técnica y revisar la planificación</p> <p>3.2.7 Intentar mejorar la inscripción de proyectos externos</p> <p>3.3 Incorporar mecanismos para maximizar la participación y apropiación</p> | <p><b>Parcialmente aceptada</b></p> | <p><b>3.2</b> El Plan PEFA 2016-2020 se formulará a finales de 2015 cuando se tenga disponible la 3ª Evaluación PEFA. De esta evaluación, se intentará sacar lecciones no sólo cuantitativas, sino también explicativas sobre las razones de la evolución de los indicadores. Se hará en base a resultados precisos e indicadores medibles.</p> <p><b>Recomendaciones aceptadas respecto al Plan PEFA:</b></p> <p><b>3.2.1</b> Mejora de la planificación y control de ingresos, intentando reducir el alto nivel de reasignaciones</p> <p><b>3.2.2</b> Mejora del acceso público a información fiscal clave</p> <p><b>3.2.3</b> Control eficiente de los recursos públicos en concursos: Se trabajará para introducir el criterio de Eficiencia (Value for money) en las adquisiciones públicas, aunque no esté expresamente recogido en los alineamientos PEFA.</p> <p><b>3.2.4</b> Revisar la viabilidad de la expansión del E-SISTAFE: La expansión del sistema es una prioridad para el Gobierno de Mozambique y se continuará apoyando como base de la descentralización en curso. Se pondrá especial atención en valorar la efectividad del proceso y posibles medidas complementarias necesarias para la correcta expansión del sistema</p> <p><b>3.2.5</b> Potenciar la inspección administrativa y auditoría interna</p> <p><b>3.2.6</b> Reportar anualmente la ejecución técnica y revisar planificación</p> <p><b>3.2.7</b> Intentar mejorar la inscripción de proyectos externos</p> <p><b>Recomendaciones aceptadas pero que caen fuera del Plan PEFA:</b></p> | <p><b>3.2.</b> En curso la elaboración del análisis PEFA del último trienio, estando prevista la entrega de sus resultados en la primera quincena de julio. Los resultados que serán integrados en el Plan PEFA y objeto de financiación, caso se considere el avance dentro del sector de gobernación en esta materia, serán los indicados en el punto 3.2.1 y siguientes. Como actividades ya realizadas en este sentido, durante el 2015 se realizaron o están en curso las siguientes:</p> <p><b>3.2.1.</b> En curso el estudio sobre el sistema de recaudación provincial; seguimiento de las administraciones distritales en materia de recaudación; seminarios de formación en 16 distritos de la provincia sobre recaudación;</p> <p><b>3.2.2.</b> Sin avance</p> <p><b>3.2.3.</b> Realizada una formación en febrero de 2016 para dirigentes de la provincia donde, entre otros asuntos, se focalizó en la gestión concursal, el buen uso de los fondos públicos y los criterios de asignación de fondos en planificación, a partir de un sistema de planificación integrada. Pensemos en más actividades...</p> <p><b>3.2.4.</b> Se ha realizado un ejercicio de reflexión sobre la expansión del e-SISTAFE a todas las unidades gestoras. Una vez vista la inversión necesaria, se ha optado por crear laboratorios de e-SISTAFE que den cobertura a los servicios distritales que carecen del mismo y a las Secretarías Distritales que enfrenten problemas en su uso diario, de forma a racionalizar los recursos.</p> <p><b>3.2.5.</b> Se realizaron durante el año 2015 acciones de capacitación de los agentes de control interno.</p> <p><b>3.2.6.</b> Se reporta anualmente la ejecución técnica y la planificación</p> <p><b>3.2.7.</b> En el marco de la subvención con fondos 2015, se ha iniciado el mapeo de fondos externos en la provincia, especialmente de ONGs y Agencias que trabajan fuera de la Cuenta Única del Tesoro. Este trabajo es inicial y requiere una mejora sustancial.</p> |
|---|-------------------------------------|--|---|

|   |                                     |  |   |
|---|-------------------------------------|--|---|
| <p>de instituciones públicas y sociedad civil</p> <p>3.4 Conseguir que el Plan Económico y Social (PES) y el Balance del Plan Económico y Social (BdPES) sean instrumentos de planificación y monitoria real que incluyan proyectos externos.</p> <p>3.5 Reorientar la gestión del Fondo de Desarrollo Distrital (FDD)</p> <p>3.6 Tratar el fortalecimiento institucional de las instituciones de GFP como procesos de referencia para otras instituciones</p> <p>3.7 Asegurar disponibilidad de fondos para la ejecución completa del Plan</p> |                                     | <p><b>3.3 Participación y apropiación por parte de la sociedad civil: Es un área que se apoya desde la AECID a través de ONGD tal como se recoge en el nuevo MAP</b></p> <p><b>Recomendaciones que será necesario valorar aparte ya que caen en otros dominios de competencia (Gobierno Provincial/Nacional):</b></p> <p><b>3.4 Conseguir que el PES y BdPES sean instrumentos de planificación y monitoria real que incluyan proyectos externos</b></p> <p><b>3.5 Reorientar la gestión del Fondo de Desarrollo Distrital (FDD)</b></p> <p><b>3.6 Tratar el fortalecimiento institucional de las instituciones de GFP como procesos de referencia para otras instituciones</b></p> <p><b>3.7 Asegurar la financiación completa del Plan</b></p> | <p><b>3.3. Se sigue apoyando a través de la ONGD y el programa APIA</b></p> <p><b>3.4. Se está trabajando con el Gobierno Provincial para que este proceso de armonización sea trabajado en el nuevo programa</b></p> <p><b>3.5. En la sesión de Gobierno de diciembre de 2015 se tomó la decisión de orientar los FDDs a proyectos de naturaleza agraria y piscícola. Se aguarda durante 2016 los resultados de dicha medida. Con todo, las tasas de reposición continúan siendo muy bajas (10,9% desde 2007), lo cual debe hacer reflexionar al Gobierno sobre la naturaleza del fondo en tanto en cuanto reembolsable.</b></p> <p><b>3.6. Se está trabajando para que los procesos de mejora en el área de GFP con la Dirección Provincial de Economía y Finanzas puedan ser trabajados también en otros sectores con un potencial importante de impacto sobre la calidad de los servicios públicos</b></p> <p><b>3.7. Sin avances</b></p> |
| <p><b>R4. Desarrollar el modelo de gestión del PFICD</b></p>  | <p><b>Parcialmente aceptada</b></p> | <p><b>Recomendaciones aceptadas:</b></p> <p><b>4.1 El MdE será prorrogado y se firmará el</b></p>  | <p><b>4.1. Sin avances a espera de la conclusión de la R.2. Se está</b></p>   |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <p><b>4.1 MdE</b> con el Gobierno Provincial de Cabo Delgado que permita incluir a otros donantes</p> <p>4.2 Elaboración de <b>planes de desarrollo institucional</b> como elemento estructural del modelo PFICD</p> <p>4.3 Formalizar la necesidad de programar actividades con <b>orientación a resultados</b></p> <p>4.4 Apoyar al Gobierno Provincial de Cabo Delgado a <b>encontrar donantes</b> que financien planes sectoriales y desarrollo institucional</p> <p>4.5 Desarrollar y aplicar <b>sistemas de monitoria y evaluación</b> de los planes institucionales y sectoriales</p> <p>4.6 Incorporar los principales indicadores de resultados en el sistema nacional</p> <p>4.7 Poner en funcionamiento un sistema de <b>reporte de ejecución técnica</b> y financiera de las actividades mientras que no sea posible tener esta información con el E-SISTAFE</p> <p>4.8 Revisar la estructura y dinámica del Comité de Monitoria, diferenciando monitoria y aprendizaje institucional</p> <p>4.9 Aumentar la <b>tasa de ejecución de las actividades</b> previstas en los programas mediante una monitoria y reporte más efectivos</p> |  | <p>nuevo, cuando el nuevo Plan Estratégico esté listo, probablemente con inicio en 2017. En este nuevo MdE podrán sumarse nuevos donantes.</p> <p><b>4.3</b> Se trabajará para dar cumplimiento al Plan Estratégico, remarcando la necesidad de programar actividades con orientación a resultados.</p> <p><b>4.5-4.7</b> Se ha propuesto en el último Comité la necesidad de fortalecer y formalizar el reporte comprensivo/ evaluativo de actividades y resultados alcanzados en el marco del PFICD, así como la reflexión técnica sobre pertinencia, impacto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las acciones apoyadas. Es posible que esta acción tenga un impacto sobre las tasas de ejecución de las actividades, pero las tasas de ejecución no son el punto final/ único del trabajo.</p> <p><b>4.8</b> La firma del nuevo MdE contemplará la nueva estructura del Comité de Monitoria, y el modelo de reporte de ejecución técnica y financiera</p> <p><b>4.10</b> En tanto que el nuevo MdE permita la entrada de otros donantes, en este documento se establecerán los canales de diálogo entre el Gobierno Provincial de Cabo Delgado/instituciones/donantes. La mejora del acceso público (3.3) a información fiscal clave mejorará el dialogo con la SC al igual que el fortalecimiento de ella mediante otros instrumentos de la AECID también favorecerá el diálogo.</p> <p><b>4.11</b> El puesto de Coordinador del Programa está garantizado para el trienio junio 2015-junio 2018.<br/><b>Recomendaciones no aceptadas:</b><br/><b>4.2</b> Elaborar planes de desarrollo institucional como elemento estructural del modelo PFICD: El PFICD se ha basado desde su inicio en el fortalecimiento "learning by doing", y se propone</p> | <p><b>diseñando el nuevo programa en Cabo Delgado, que es de interés para algunos donantes como forma de apoyar a la provincia con enfoque territorial y usando sistemas nacionales</b></p> <p><b>4.3. Se está trabajando junto con el Gobierno Provincial y el equipo de consultoría para dar un enfoque al Plan Estratégico basado en resultados de desarrollo;</b></p> <p><b>4.5. 4.7. Se está trabajando para que el nuevo programa tenga un sistema de seguimiento que permita conocer a fondo la situación de las instituciones y sectores a apoyar</b></p> <p><b>4.8. Sin avances</b></p> <p><b>4.10. Ídem.</b></p> <p><b>4.11. Realizada.</b></p> |
|--|--|---|---|

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>4.10 Concretar los mecanismos de <b>diálogo regular entre Gobierno Provincial de Cabo Delgado</b>, instituciones públicas, donantes y sociedad civil</p> <p>4.11 Asegurar el puesto de <b>Coordinador del Programa</b>, así como personal técnico-administrativo para gestionar el programa</p> | <p><i>que siga así, aprendiendo desde la ejecución, con elementos muy característicos de fortalecimiento como la incorporación de personal cualificado, la formación, y el apoyo a procesos transversales como la GFP, pero sin la necesidad de elaborar planes específicos de desarrollo institucional para cada institución.</i></p> <p><b>4.4</b> <i>Apoyar al Gobierno Provincial de Cabo Delgado a encontrar donantes que financien planes sectoriales y desarrollo institucional: El PFICD apoyará de forma decidida la coordinación entre donantes y Gobierno Provincial de Cabo Delgado, y orientará a los donantes que entren en contacto con el programa sobre opciones de cooperación en la provincia, pero <u>la financiación de los planes sectoriales y de desarrollo institucional es una responsabilidad inalienable del Gobierno Provincial de Cabo Delgado.</u></i></p> <p><b>4.6</b> <i>Se socializaran los resultados con la administración central, respetando la soberanía del Gobierno de Mozambique de incorporarlos o no.</i></p> <p><b>4.9</b> <i>Aumentar la tasa de ejecución de actividades: Si las actividades no se ejecutan correctamente, el trabajo que se realizará será el de evaluación comprensiva y mejora de la planificación, o mejora de capacidades para la ejecución, o replanteamiento de la actividad.</i></p> |  |
|--|--|--|