

Enfoques Sectoriales en Agricultura y Desarrollo Rural

Octubre 2008 – Síntesis



COMISIÓN
EUROPEA

**Europe Direct es un servicio que le ayudará a encontrar
respuestas a sus preguntas sobre la Unión Europea.**

**Número de teléfono único gratuito (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*) Algunos operadores de telefonía móvil no autorizan el acceso
a los números 00 800 o cobran por ello.

Más información sobre la Unión Europea en Internet (<http://europa.eu>).
La ficha bibliográfica figura al final de esta publicación.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2010

ISBN 978-92-79-11429-8

doi:10.2783/34662

© Unión Europea, 2010

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica.

Impreso en Bélgica

IMPRESO EN PAPEL BLANQUEADO SIN CLORO

Documento de referencia N° 5

Enfoques Sectoriales en Agricultura y Desarrollo Rural

Octubre 2008 - Síntesis

AGRADECIMIENTOS

Este documento que se inserta en el marco del programa de Métodos de Suministro de Ayuda ha sido elaborado por Desiree Dietvorst y coordinado por la Unidad de Recursos Naturales de la Dirección E (Calidad de las Operaciones) de EuropeAid. Agradecemos las aportaciones del personal de EuropeAid y de las Delegaciones de la UE que nos han ayudado a mejorar su contenido compartiendo su valiosa experiencia y ofreciendo sus consejos.

Éste y otros documentos relacionados pueden obtenerse a través de la página de intranet de la unidad E6 http://www.cc.cec/dgintranet/europeaid/activities/thematic/e6/index_en.htm. Los documentos también están disponibles en Internet a través de http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/150a_en.htm

Agradecemos asimismo futuros comentarios, que se pueden enviar a AIDCO /E/6 NATURAL RESOURCES.

Índice

Acrónimos	4
PORTE I: Enfoques Sectoriales en Agricultura y Desarrollo Rural	5
1.1 Conceptos básicos y definiciones	5
1.2 ¿Qué es diferente en agricultura y desarrollo rural?	5
1.3 Políticas y marcos estratégicos	6
1.4 El presupuesto sectorial y la gestión de finanzas públicas	6
1.5 La coordinación sectorial y de los donantes	7
1.6 Instituciones y capacidades	7
1.7 El seguimiento del desempeño y responsabilidad	7
1.8 Conclusiones	8
PART II: Aspectos claves	9
2.1 Políticas y marcos estratégicos	9
2.2 Presupuesto sectorial y la gestión de finanzas públicas	10
2.3 Coordinación sectorial y de los donantes	10
2.4 Instituciones y capacidades	11
2.5 Seguimiento del desempeño y responsabilidad	12
Referencias	13

ACRÓNIMOS

ADR	Agricultura y Desarrollo Rural
AEA	Alianza Estratégica con África
APS	Apoyo Presupuestario Sectorial
DEP	Documento de Estrategia País (CE)
DERP	Documento de Estrategia de Reducción de la Pobreza
DGIS	Directoraat Generaal International Samenwerking (Países Bajos)
DSP	Desarrollo del Sector Privado (Ghana)
EBP	Enfoque basado en programas
ERA	Estrategia para la Revitalización de la Agricultura
ERP	Estrategia de Reducción de la Pobreza
ES	Enfoque Sectorial
ESA	Enfoque Sectorial Amplio
GFP	Gestión de las Finanzas Públicas
IDM	Informe del Desarrollo Mundial
FMI	Fondo Monetario Internacional
M&E	Seguimiento y Evaluación
MGMP	Marco de Gastos de Medio Plazo
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PAEP	Plan de Acción para la Erradicación de la Pobreza (Uganda)
PAPS	Programa de Apoyo a la Política Sectorial
PDSA	Programa de Desarrollo del Sector Agrícola (Tanzania)
PESA	Programa de Enfoque Sectorial Amplio
PGDDR	Plataforma Global de Donantes para el Desarrollo Rural
PIB	Producto Interno Bruto
PIS	Programa de Inversión Sectorial
PMA	Programa para la Modernización de la Agricultura (Uganda)
ProAgri	Programa Sectorial Agrícola (Mozambique)
PS	Programa Sectorial
RGP	Revisión de los Gastos Públicos
SNAA	Servicios Nacionales de Asesoría Agrícola
SSGP	Sistema de Seguimiento de los Gastos Públicos

Parte I: Enfoques Sectoriales en Agricultura y Desarrollo Rural

A medida que aumenta la conciencia de lo que la agricultura y el desarrollo rural (ADR) pueden aportar para reducir la pobreza, la ADR está volviendo a ocupar una situación central en las agendas nacionales e internacionales de desarrollo. En este sentido cabe señalar que el apoyo de la Comisión Europea (CE) a estos sectores ha aumentado sustancialmente. Siempre que es posible, la CE favorece el uso del enfoque sectorial para apoyar programas de desarrollo liderados por los países. Mientras que en los sectores de la sanidad y de la educación se han registrado buenos resultados, los enfoques sectoriales en ADR han demostrado ser más complejos. Esto se debe a la importancia de la inversión privada y el papel esencial que los actores privados/no estatales desempeñan en el campo del suministro de insumos y servicios así como por la dependencia inherente de la ADR de los recursos naturales. Profundizando en la Guía de la CE para el Apoyo a los Programas Sectoriales, el Documento de Referencia ofrece orientaciones sobre cómo introducir la flexibilidad necesaria en el uso de enfoques sectoriales en ADR al objeto de beneficiar tanto el desarrollo sectorial como la obtención de los resultados esperados.

1.1 Conceptos básicos y definiciones

Concebido como un proceso que conduce a una alianza más estrecha entre un gobierno, los socios del desarrollo y otros participantes claves en el sector, los enfoques sectoriales procuran principalmente ampliar y consolidar la apropiación por parte del gobierno y del país, de las políticas del sector público y de la asignación de recursos dentro del sector. Una gestión eficaz, un desarrollo sectorial sostenible a través de una creciente coherencia entre política, gastos públicos y resultados y – cuando corresponde – la reducción de los costes de transacción relacionados con la ayuda, son asuntos importantes para la implementación exitosa de los enfoques sectoriales.

Una ventaja importante del enfoque sectorial es que previamente se lleva a cabo una evaluación minuciosa de siete áreas claves a fin de obtener una ‘visión amplia’ y un panorama general del sector: (i) política sectorial y estrategia nacional, (ii) presupuesto del sector, (iii) coordinación del sector, (iv) instituciones y capacidades, (v) seguimiento del desempeño, (vi) gestión macro-económica y (vii) de las finanzas públicas. Las primeras cinco áreas se consideran los elementos centrales de un programa sectorial y constituyen la base para este Documento de Referencia.

Al concebir un enfoque sectorial la primera pregunta crucial se refiere al tamaño y alcance del sector (‘¿Cuál es la amplitud del ‘enfoque sectorial amplio’?’). Si esa ya es una pregunta difícil en cuanto al sector agrícola se refiere, lo es todavía más cuando se considera que el desarrollo rural es el nivel apropiado de análisis. El presente documento pretende ofrecer la orientación necesaria para vincular el concepto de ‘sector amplio’ con el propósito original de ‘todo aquello que se debe abordar de manera conjunta en un sector para evitar la fragmentación y aumentar la eficacia y mejorar los resultados’. Esto también significa que la visión amplia del sector en cuanto a políticas se refiere puede tener mayor alcance que a nivel de implementación: las políticas agrícolas y de desarrollo rural necesitan incorporar las restricciones y las oportunidades intersectoriales, pero en determinado momento las políticas globales de gran alcance tienen que desglosarse en programas (sectoriales o subsectoriales) coherentes y de apoyo mutuo para que sean manejables.

El apoyo de los donantes a los enfoques y programas sectoriales pueden realizarse a través de distintos modos de financiación: apoyo presupuestario sectorial, fondos comunes, apoyo a proyectos o una combinación de ellos. A modo de ejemplo, el apoyo presupuestario sectorial puede ser el adecuado para asistir a un gobierno en su esfuerzo por mejorar sus actuaciones de tipo ‘bienes públicos’, mientras que los actores no estatales pueden recibir mejor apoyo a través de proyectos que fortalezcan la provisión de servicios rurales. También debe quedar claro que la modalidad de proyecto, cuando se utiliza en el marco de un programa de desarrollo sectorial, tendrá un propósito diferente que los proyectos individuales convencionales.

1.2 ¿Qué es diferente en agricultura y desarrollo rural?

Una de las diferencias principales tiene relación con el papel que desempeñan los actores privados/no estatales en proveer financiación, inversiones productivas o incluso en garantizar ciertos servicios rurales claves. Esta necesidad de operar en un contexto de pluralidad institucional y organizativa constituye innegablemente un segundo conjunto de desafíos para los enfoques sectoriales en ADR. Dado que las soluciones tienen que adaptarse a las condiciones locales, el potencial para aumentar y fomentar mejores prácticas no es fácil de lograr en ADR. La dependencia de la ADR de los recursos naturales implica que tanto el cambio climático como la gestión sostenible de los recursos naturales

suponen un conjunto de desafíos específicos. Por tanto, para enfrentar estos retos es necesario adoptar un enfoque estratégico a varios niveles para el desarrollo del sector, lo que requiere: (i) incorporar herramientas y análisis de tipo económico-político; (ii) integrar las perspectivas de los actores relevantes (ya que un enfoque en el gobierno demasiado anticipado o demasiado fuerte puede tener un ‘efecto de expulsión’ injustificado de actores importantes del sector privado); (iii) integrar elementos relacionados con gobernabilidad local y descentralización; e (iv) integrar aspectos medioambientales y de cambio climático. Reducir los enfoques sectoriales a los debates sobre el uso de determinados instrumentos para el suministro de ayuda puede conducir a una confusión entre los medios y los fines, a perder de vista los temas fundamentales que están en juego y a no tomar en cuenta ciertas restricciones claves para el desarrollo del sector (un enfoque casi exclusivo del presupuesto público como ‘motor’ del desarrollo puede ser contraproducente para sectores donde el gobierno no es el proveedor dominante de servicios).

1.3 Políticas y marcos estratégicos

Los marcos políticos a nivel macro son importantes puesto que estimulan la coordinación inter e intra-sectorial; toda evaluación sectorial debe por tanto comenzar con un análisis del contexto macro. A nivel del sector propiamente dicho, la cuestión de la ‘alineación de políticas’ es aún más crítica. Dado que ADR están influenciados por una gran cantidad de políticas, algunas no alineadas y a veces contradictorias, es importante empezar por lo que ya existe para formular un conjunto de principios políticos coherentes en vez de embarcarse en un ambicioso ejercicio de formulación de políticas. La aplicación de un criterio de ‘conformidad con las políticas’ puede resultar muy útil cuando el sector se caracteriza por muchas intervenciones de desarrollo, llevadas a cabo tanto por el Estado como por los actores no estatales. En vez de diseñar políticas específicas hasta en sus mínimos detalles, lograr un consenso claro sobre un conjunto de principios políticos comunes puede aumentar la flexibilidad y la creatividad para diseñar soluciones innovadoras y lideradas localmente (p. ej. implementación de políticas sectoriales por diferentes grupos de actores según la región). Los principios pueden clarificar las relaciones y responsabilidades entre el gobierno, el sector privado y los actores no estatales, o el papel de los gobiernos locales en la implementación de políticas sectoriales. Cuando el gobierno, con el afán de garantizar resultados de tipo social, pretende jugar un papel más allá del limitado rol de ‘proveedor de bienes públicos’, sus acciones no deben generar distorsión y deben centrarse en la creación de un entorno en el que las soluciones privadas sean factibles. El desarrollo de políticas específicas dirigidas a asegurar un crecimiento a favor de los pobres será, por supuesto, muy específico en cada país.

1.4 El presupuesto sectorial y la gestión de finanzas públicas

La calidad del presupuesto y del gasto público también constituye un factor crucial para el desarrollo agrícola y rural. Dado que el papel de la inversión pública es el de impulsar e integrar el sector privado, es imprescindible que la inversión deba hacerse por objetivos. En consecuencia, el Apoyo Presupuestario Sectorial debe estar estrechamente vinculado al papel del gobierno previamente acordado, a sus funciones y prioridades en materia de inversión. Es frecuente que el apoyo a un sector específico se realice fuera del presupuesto (“off budget” o sea no se refleje en el presupuesto) siendo necesario que los gobiernos tengan que conjugar los recursos con las prioridades sectoriales (un objetivo fundamental del enfoque sectorial) mientras van incorporando progresivamente este apoyo al presupuesto.

Otro objetivo clave del enfoque sectorial es el fortalecimiento de los sistemas, estructuras y procedimientos nacionales. Esto no sólo requiere que se respete los mecanismos presupuestarios del país, sino también que el proceso presupuestario como tal pueda necesitar refuerzo. Por lo tanto, la financiación del sector debe estar en línea con el marco de gastos de medio plazo (MGMP) y con el proceso presupuestario. En el contexto de ‘sectores’ multi o trans-sectoriales esto significa en esencia que hay que escoger entre una estructura de presupuesto delimitada ‘administrativamente’ o un presupuesto temático orientado hacia resultados. En función del alcance del programa sectorial y de su presupuesto así como de la fortaleza de la coordinación entre ministerios, se pueden encarar distintas alternativas, desde presupuestos de programas sectoriales globales pero individuales y de amplio alcance, gestionados por sistemas y estructuras externas al país, hasta presupuestos plenamente integrados en el MGMP.

El apoyo a los presupuestos de programas sectoriales debe ser previsible a medio y largo plazo y por tanto estar en línea con los ciclos presupuestarios. Esto es válido no sólo para el apoyo presupuestario sectorial, sino para todas las demás disposiciones financieras. La calidad general de la Gestión de las Finanzas Públicas (GFP) también es importante; ésta debe estar evaluada a nivel de sector y a nivel macro ya que los déficits en la GFP suelen estar relacionados con debilidades generales de la GFP. Al evaluar la GFP también es importante observar la vertiente ‘ingresos’; al mejorar los sistemas de colecta, los presupuestos sectoriales se pueden ir desligando del apoyo de los donantes, permitiendo mejorar la responsabilidad frente a los electores nacionales.

Finalmente, al apoyar la ADR, los donantes tienen que aceptar que el fortalecimiento de capacidades en el sector, el impulso de la apropiación nacional y del crecimiento (económico) requiere tiempo y que la ayuda

también puede ser eficaz mediante la promoción de nuevas ideas y modos alternativos de ‘hacer las cosas’. En comparación con sectores donde hay una fuerte inversión pública, la agricultura y el desarrollo rural se consideran más bien sectores de ‘desembolsos lentos’ con un ratio más elevado de pericia / inversión que en otros sectores susceptibles de ser apoyados a través de un enfoque sectorial amplio (como son la sanidad y la educación).

1.5 La coordinación sectorial y de los donantes

La coordinación durante el diseño y la implementación de programas sectoriales agrícolas suele ser difícil pero, cuando las intervenciones se extienden al ‘desarrollo rural’, esta tarea se vuelve aún más complicada. Si bien la coordinación de varios participantes en el marco de un solo programa es generalmente muy compleja, la coordinación de distintos participantes alrededor de una visión común de sector es a menudo un camino más viable para el desarrollo del sector. La ventaja agregada de empezar con dicha visión es que ésta se puede traducir después en una política sectorial apropiada y amplia que, una vez formulada, se convierta en instrumento para una implementación coordinada. Una política semejante puede implementarse entonces a través de una serie de programas cuyas orientaciones se deriven de esa política sectorial amplia. El pasar de políticas a programas manejables se puede hacer de acuerdo a (i) **las necesidades de coordinación**, es decir, a mayor número de actividades que tengan que ser implementadas de forma paralela o consecutiva, mayor será la probabilidad de que tengan que ser cubiertas por un único programa y, (ii) **la viabilidad de la coordinación**, es decir, cuando la coordinación es un problema, los programas deberían concebirse más pequeños (en vez de los mecanismos de coordinación más grandes).

Para ADR, algunas tareas de coordinación claves deberán asumirse probablemente por entidades de gobierno a nivel central (p. ej. por el Ministerio de Finanzas y/o Planificación). En primer lugar, esto se debe a que es difícil para un ministerio técnico coordinar las actividades de otros (a los Ministerios de Agricultura les han resultado particularmente difícil alinear Gobiernos locales, Ministerios de Comercio, Urbanismo, con “su” programa sectorial etc.) y, en segundo lugar, porque los programas de ADR, por lo general, son portadores de agendas políticas (p. ej. privatización de paraestatales, descentralización) que pueden ser contrarias a los intereses del ministerio responsable de la implementación del programa. Este tipo de programas sólo pueden coordinarse y salir adelante con un liderazgo y una conducción sólida realizada a nivel central.

Independientemente de los mecanismos de coordinación y buenos propósitos de los donantes en su apoyo al desarrollo sectorial, los esfuerzos de coordinación de éstos no deben eclipsar el liderazgo nacional en la coordinación sectorial. Los donantes que estén operando al margen de los programas de desarrollo sectorial existentes deberían incorporarse gradualmente al objeto de que sus intervenciones sean progresivamente conformes a las políticas sectoriales nacionales.

1.6 Instituciones y capacidades

Las instituciones y las capacidades son el núcleo del enfoque sectorial: una capacidad débil en un sector tiene un efecto dominó, ya sea en el área de formulación de políticas, gestión financiera, coordinación sectorial, o de seguimiento del desempeño. El desarrollo de capacidades debe estar equilibrado en estas áreas: demasiado énfasis en un aspecto (p. ej. en gestión financiera) puede conducir a un desarrollo asimétrico de capacidades.

Una de las ventajas de utilizar un Modelo Institucional de Sistemas Abiertos es que el funciona con el ‘punto de vista del actor’ durante el análisis. Trabajar hacia atrás, de los objetivos y resultados de las políticas a la entrega de los productos necesarios, conducirá inevitablemente a una caracterización detallada de los actores responsables de esos productos y servicios. Proceder de esa manera también ayudará a evitar los riesgos de restringirse con demasiada antelación a un actor específico y a un conjunto concreto de actividades. Tampoco debería entenderse el fortalecimiento de capacidades de manera restrictiva como la ‘capacidad de la institución principal para implementar el programa sectorial’ o bien ‘la capacidad del ministerio para gestionar los fondos de los donantes que le han sido confiados’ sino como un proceso dirigido a fortalecer las capacidades de todos los actores y participantes encargados del desarrollo del sector. En el apoyo al desarrollo de capacidades se debe prestar atención no sólo al aspecto de los suministros (p. ej. el ministerio sectorial mejor capacitado para brindar servicios de calidad) sino también a la demanda para que esa capacidad se desarrolle (p. ej. cuando los usuarios de un servicio piden al gobierno servicios de calidad).

1.7 El seguimiento del desempeño y responsabilidad

El tipo de seguimiento (implementado por motivos de gestión o por razones de responsabilidad) determina el tipo de información recogida. En el contexto de las interacciones del gobierno con los donantes, el propósito del seguimiento debe estar muy claro: mientras que un énfasis en los resultados sectoriales respaldará la calidad y profundidad del diálogo político, un énfasis en

los indicadores del desempeño previamente acordados estará orientado a la verificación de los avances y a los desembolsos de cada ‘tramo’ (“tranche”) variable o fijo, en el contexto del apoyo presupuestario.

Si bien el diálogo sobre políticas y condicionalidades está interconectado, es importante mantener estos términos separados conceptualmente a fin de permitir un análisis franco del progreso y de evitar un sesgo en la implementación que esté dirigida a obtener resultados en ciertos ‘indicadores disparadores’ y, por tanto, confundir indicadores con resultados y objetivos. En general, los donantes deben asegurarse de que su necesidad de realizar seguimientos no mine los esfuerzos por parte de las autoridades nacionales y eviten así una situación en la que el país se ve obligado a ‘rendir cuentas’ a los donantes en vez de a sus ciudadanos.

Los sistemas de seguimiento de programas de ADR tienden a presentar dos deficiencias: (i) La carencia de un eslabón intermedio’ (p. ej. cuando se miden las mejoras en la provisión de servicios) y (ii) la falta de indicadores que puedan medir los cambios de un entorno facilitador. Cuando un programa sectorial se mide principalmente en términos de sus resultados finales (p. ej. producción agrícola, ingreso rural, seguridad alimentaria), es difícil establecer un vínculo entre la inversión pública en el sector (es decir, los insumos) y el crecimiento del sector (es decir, los efectos), porque éste último depende en gran medida de la inversión del sector privado así como de factores externos tales como las condiciones climáticas. Por tanto, los sistemas de seguimiento deben hacer lo mismo con los pasos intermedios necesarios a fin de crear un entorno facilitador para las iniciativas del sector privado (es decir, atendiendo a los principales indicadores de productos). De ahí que se deba tener presente que, en los sectores productivos, la forma en que se suministran los bienes y servicios es crucial para los resultados que se quieren alcanzar.

y la creatividad en el diseño de programas de apoyo que sean flexibles y equilibrados; y para aprovechar el impulso, cuando éste se presenta, de movilizar a un gran grupo de actores y participantes. Esto parece ser una pretensión colosal, pero es un reto estimulante que merece ser atendido. O, como dice el Informe sobre el Desarrollo Mundial 2008, *‘donde se puedan liberar los poderes de la agricultura y del desarrollo rural, éstos aportarán grandes beneficios, hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio y más allá’...*

1.8 Conclusiones

El apoyo a enfoques y programas sectoriales en ADR siempre será un ejercicio complejo. El desarrollo sectorial en ADR significa encontrar un equilibrio entre el apoyo a la inversión del sector público y del sector privado, entre el gobierno y los actores no estatales y entre los niveles centrales y locales. Los enfoques sectoriales en ADR no giran tanto en torno al “Programa” y al “Presupuesto”, sino al fortalecimiento de los marcos impulsados por el gobierno para favorecer el crecimiento rural privado dentro de un marco implementado por una serie de actores estatales y privados.

Para entender un sector tan complejo y tan cargado políticamente se requiere mucho tiempo y esfuerzo; de la misma manera que para incorporar la sensibilidad

Parte II: Aspectos Claves

2.1 Políticas y marcos estratégicos

Ayudar a fortalecer los vínculos macro-sectores. Se necesitan políticas a nivel macro claras y propicias para motivar y coordinar sectores que son complejos y abarcan múltiples instituciones. Las políticas sectoriales deben fijarse dentro de estrategias claras de crecimiento rural a favor de los pobres y de reducción de la pobreza.

Reconocer las políticas existentes: Al inicio de un enfoque sectorial, hay que dar un margen para hacer un estudio general de las políticas más relevantes relacionadas con el sector. Esto puede proveer las bases para delimitar el alcance de una eventual política o programa(s) sectorial(es) y destaca los conflictos de política potenciales y la necesidad de una acción de 'alineación a nivel de sector'.

Utilizar un diálogo de políticas sectoriales amplio para entender y abordar las restricciones interdependientes. El enfoque de programa deberá tener en cuenta el contexto global. En el caso de la agricultura y del desarrollo rural, el enfoque tiene que ser a nivel multisectorial. Eso permite comprender los vínculos a través de los sectores y formular programas (de apoyo mutuo) de manera que se aborden las restricciones interdependientes en diferentes sectores (p. ej. la producción de excedentes comercializables vinculada al desarrollo de carreteras secundarias).

Promover la claridad sobre las funciones públicas y privadas. Una exigencia mínima es que las políticas sean claras y no ambiguas respecto a la división entre las funciones públicas y privadas (especialmente en la agricultura) y entre las responsabilidades centrales y locales (especialmente en el desarrollo rural). También necesitan ser claras a largo plazo: una base analítica fuerte, una apropiación generalizada y unas ganancias rápidas pueden ayudar a proteger frente a los cambios de dirección de las políticas. El desarrollo del sector privado necesita políticas que sean estables a largo plazo.

Ayudar a fortalecer el trabajo analítico que da fundamento a las políticas. El primer eslabón de la formulación de las políticas en los sectores productivos debe ser ponderar el coste, la viabilidad y el impacto a largo plazo de los diferentes escenarios en la provisión de servicios, estén éstos impulsados por el gobierno o por el sector privado. Con respecto a políticas pasadas, saber qué funcionó, qué no funcionó y porqué es un requisito previo para la elaboración de las futuras políticas.

Asegurar la sostenibilidad medioambiental. El trabajo analítico requerido también debe abordar las dimensiones medioambientales⁽¹⁾. A fin de garantizar que se han tomado en cuenta los aspectos medioambientales de manera apropiada, así como las consideraciones sociales y económicas, los enfoques sectoriales de ADR deberían beneficiarse de una evaluación ambiental estratégica (EAE) desde la fase inicial (preferiblemente antes de la formulación de las políticas, planes y programas).⁽²⁾

Garantizar la 'conformidad con las políticas'. Alinearse con una política también implica actuar conforme a ella 'en el terreno'. Por tanto, los donantes deben evitar subsidiar a los gobiernos para que realicen tareas que deben ser asumidas supuestamente por el sector privado. Los mismos donantes deben abstenerse de brindar servicios si éstos no se adecúan a las políticas públicas. Puede ser necesario incluir en el diálogo de políticas públicas a aquellos donantes y ONGs que no financien el enfoque sectorial, o al menos asegurar que sus acciones estén 'conformes a la política' desarrollada. Garantizar la 'conformidad con la política' permite al gobierno la coordinación de una amplia gama de intervenciones bajo una política sectorial, a la vez que se permite la suficiente flexibilidad para que las acciones puedan adaptarse a las circunstancias locales.

El papel del gobierno no debe limitarse a las medidas sobre bienes públicos. Los enfoques convencionales basados en las medidas que toma el gobierno sobre los 'bienes públicos' para expandir los mercados, muy probablemente desemboquen en una estrategia mal diseñada. Especialmente en áreas rurales de los países en vías de desarrollo, los fallos del mercado y de los gobiernos se combinan para crear obstáculos tan complejos y generalizados para el comercio que no es realista asumir que el mercado 'libre' pueda brindar soluciones adecuadas al problema.

Existe un papel para el sector privado aún en la provisión de tipo 'bienes públicos'. Incluso en aquellas responsabilidades que tradicionalmente desempeñaba el sector público tales como la información de mercado y estándares y calificaciones, el sector privado puede desempeñar la función de garantizar que la información y las calificaciones reflejen las preocupaciones y necesidades del mercado.

(1) Manual de la CE sobre Integración Ambiental de la Cooperación, EuropeAid (2007)

(2) A fin de integrar los retos del cambio climático en la ADR, un conjunto de herramientas está en proceso de ser finalizado.

2.2 Presupuesto sectorial y la gestión de finanzas públicas

La gestión de las finanzas públicas (GFP) debe abordarse primero a nivel de país, y solamente después a nivel sectorial. Esto se debe a que muchas de las debilidades de la GFP a nivel sectorial solo pueden abordarse a nivel nacional más amplio. No obstante, aún si los sistemas de GFP existentes se consideran débiles, los países pueden acceder al apoyo presupuestario si pueden demostrar un compromiso para implementar políticas que brinden respuestas pertinentes a las debilidades de la GFP identificadas⁽³⁾.

Financiar al gobierno para las funciones de gobierno y evitar hacer al gobierno responsable de financiar objetivos de política tales como fortalecer las organizaciones de agricultores, contribuir a la creación de asociaciones de productores de materias primas agrícolas y generar capacidades en el sector privado y la sociedad civil. Incluir apoyo para actores estatales y no estatales en un mismo programa bajo administración del gobierno, puede crear tensiones.

Buscar los escenarios que mejor se ajustan para vincular la política sectorial con el presupuesto/MGMP sectorial. Cuando el desempeño del sector depende de diferentes ministerios o de actores externos al gobierno, es imprescindible sopesar las opciones para el presupuesto que financia la política sectorial. Si se decide dividir el presupuesto entre las diferentes agencias y actores (p. ej. en la forma de subprogramas), o si el presupuesto se mantiene íntegro pero las diversas agencias y actores tendrán la posibilidad de ‘retirar’ fondos (p. ej. en la forma de un sistema de clasificación presupuestaria) es una decisión que habrá que valorar cuidadosamente y caso por caso.

Prestar la debida atención al flujo de ingresos, incluyendo los sistemas de ingresos no fiscales. Las mejoras en la colecta y uso de los ingresos pueden incrementar los recursos del gobierno y, a la vez, mejorar la responsabilidad nacional. La colecta local de ingresos vinculada al presupuesto local puede dar un impulso al crecimiento local en base a nexos claros y concisos entre el disfrute de un servicio y su precio.

Evitar centrarse demasiado en el nivel central y en el gobierno. Los enfoques sectoriales pueden presentar tendencias centrípetas por su enfoque hacia el gobierno y el presupuesto público como principales vehículos hacia la reducción de la pobreza. En los sectores productivos, los promotores del crecimiento a favor de los pobres se encuentran muy cerca de la base, p. ej. los pequeños productores, la pequeña y mediana empresa y los gobiernos locales. Los enfoques sectoriales necesitan tomar conciencia de esto y dar un apoyo equilibrado entre los actores estatales y no estatales y entre el nivel nacional y local.

El apoyo público al sector privado a través de los donantes directamente, especialmente cuando el apoyo a través del gobierno se topa con limitaciones en su capacidad operativa o choca con intereses divergentes. Cuando los donantes apoyan a los actores privados directamente, esto no debe ser distorsionante y debe estar alineado con la política sectorial.

Un apoyo equilibrado entre el dinero y las ideas.

En los sectores productivos, con frecuencia los presupuestos públicos no se han empleado de manera adecuada y, en consecuencia, pueden no haber impulsado el crecimiento del sector privado. Un aporte de mayores sumas de dinero no solucionará el problema si no se han reformado los marcos de políticas e institucionales con anterioridad. La gestión de las finanzas públicas en agricultura, vinculada a los procesos de descentralización en marcha, también supone un gran reto; por lo que el primer paso consistirá en fortalecer las capacidades.

2.3 Coordinación sectorial y de los donantes

Fortalecer el papel del gobierno central en la coordinación sectorial. Esto es de particular importancia en contextos multisectoriales, y en los casos en los que los ministerios sectoriales no tienen un mandato de coordinación claro sobre sus ministerios sectoriales “hermanos”. Además es importante para aquellos programas o componentes de programas que tienen que ver con temas políticamente sensibles tales como la reforma institucional, la privatización de paraestatales y la desconcentración o descentralización de competencias y recursos.

Apoyar la participación de actores no estatales.

En su papel de donantes, al extender los mecanismos de coordinación de donantes para incluir también a los donantes no gubernamentales que trabajan en el sector; pero también en su papel de socios en el desarrollo (contratados por el gobierno o por los donantes) e, incluso, como beneficiarios de apoyo directo, siempre y cuando ese apoyo esté alineado con la política nacional para el sector y se rija por los principios de fortalecimiento de los sistemas locales (nacionales).

Apoyar la elaboración de un concepto compartido de ‘conformidad con la política’ y su incorporación generalizada en todas las operaciones para coordinar actores del programa sectorial, pero también a los externos. Posiblemente esto permita programas más pequeños y viables, cuya dirección de políticas conjunta asegure que la suma sea mayor que las partes.

Evitar estructuras paralelas de coordinación de programas sectoriales que pasen por alto las estructuras nacionales. Los mecanismos de

coordinación que trasciendan las estructuras nacionales existentes pueden desviar la atención de los sistemas institucionales. Esto debería evitarse a toda costa ya que es probable que los mecanismos basados en un programa tengan una existencia temporal.

La viabilidad de la coordinación debería determinar el tamaño de un programa sectorial. Las dificultades de coordinación se tienen que tomar en cuenta al delimitar el programa o subprograma sectorial. Los marcos de programas multi-ministeriales tendrán que desglosarse en unidades de menor número de actores a fin de propiciar la toma de decisiones. A partir de ahí, la coordinación de estos (sub)programas puede orientarse por un único marco de política, en vez de por un único programa. Si la política es clara en cuanto a la dirección y a las funciones, los programas conectados con esa política deberían poder apoyarse mutuamente.

Fomentar la coordinación motivada por la demanda. Por ejemplo, mediante la toma de conciencia, el respaldo al acceso a plataformas de consulta y a fuentes de información y mediante la generación de capacidades entre grupos de interés y de presión que sean relevantes para el desarrollo sectorial. A la hora de apoyar la consulta de participantes, no se debe centrar la atención únicamente en encuestas de opiniones, foros de políticas y seguimiento de los clientes (como mecanismos motivados por la oferta) sino también en apoyar a sindicatos de agricultores, organizaciones de productores de materias primas agrícolas y organizaciones similares en torno a las inquietudes de los actores (del sector), en vez de en torno a los mecanismos de implementación del programa.

Percibir la coordinación de donantes como un peldaño hacia una mejor coordinación sectorial (no se debe permitir que la coordinación de donantes desplace a la coordinación sectorial). Por ejemplo, en países dependientes de la ayuda, en los que la coordinación de los donantes es tan urgente como compleja, sería necesario dedicar mucha más atención a este hecho en las etapas iniciales de un enfoque sectorial. Sin embargo, al permitir que la coordinación de donantes avance hacia las estructuras nacionales (a través de una creciente alineación), puede ser que sirva al objetivo final de lograr estructuras nacionales más fuertes y a un mejor desempeño de los sectores.

2.4 Instituciones y capacidades

Primero hay que observar el sector como un todo y la implementación del programa sectorial dentro de ese todo. Las evaluaciones de capacidades deben abordar en qué forma y en qué medida las capacidades en la totalidad del sector son un activo o un impedimento para el desarrollo del sector. Las evaluaciones no deberían limitarse a las capacidades del ministerio

líder para coordinar el programa sectorial o gestionar los fondos de los donantes.

El desarrollo de capacidades debe ser un objetivo prevaleciente de la política sectorial cuando las capacidades sectoriales son débiles. Una situación donde las políticas ambiciosas se traducen en programas sectoriales ambiciosos con componentes de desarrollo de capacidades, añadidos para llenar los vacíos de capacidad, conducirá a una implementación decepcionante. Será mejor recorrer un camino gradual pero viable desde el principio, basado en lo que hay disponible y en lo que se puede desarrollar de forma realista.

Tomar en cuenta la perspectiva del actor a la evaluación de capacidades, comenzando por los objetivos de política y yendo hacia atrás, pasando por los productos que contribuyen al objetivo y por los actores responsables de esos productos. Esta visión integral de los actores claves y sus productos sentará las bases para un marco de desarrollo de capacidades a nivel de sector (véase más abajo).

Basar los esfuerzos de desarrollo de capacidades en una visión integral del sector: un análisis de actores y capacidades requeridas el sector en su conjunto puede ayudar a identificar dónde la capacidad es un factor limitante significativo, o dónde la liberación de capacidades potenciales tendría los mayores beneficios sectoriales. Asimismo, ese análisis clarifica las necesidades de capacidades interrelacionadas, p. ej. resultaría inútil ayudar a producir café con denominación de origen a los procesadores de huertos cuando su café no se puede calificar ni certificar como tal; un acuerdo comercial negociado por el gobierno ayudará al sector sólo si los productores están al tanto de esa oportunidad y pueden cubrir las cuotas.

Vincular los esfuerzos de desarrollo de capacidades a los productos que puedan contribuir a los objetivos de política. Cuando las capacidades no están desarrolladas, hay que prestar atención a los asuntos relacionados con la gestión de los recursos humanos para asegurar que las 'capacidades desarrolladas' se traduzcan en 'capacidades puestas en práctica'.

Explorar el alcance para marcos de desarrollo de capacidades conjuntos de los donantes. En base a una visión de las capacidades requeridas por el sector en su conjunto, y la identificación de los principales cuellos de botella o de las oportunidades de cambio, la coordinación de los donantes y la cooperación conjunta entre gobierno y donantes, pueden ayudar a garantizar que se aborden las áreas prioritarias con suficiente antelación, que los requerimientos de capacidades se aborden conjuntamente y que los esfuerzos de desarrollo de capacidades se realicen gradualmente.

Entender la política económica que da forma al desarrollo sectorial y a las oportunidades para el crecimiento rural equitativo. Hay que explorar el alcance de los análisis de política económica que (i) se lleven a cabo y estén liderados por los actores nacionales implicados, (ii) se centren particularmente en el sector agrícola o el desarrollo rural y (iii) traduzcan sus conclusiones en implicaciones operativas a nivel sectorial.

2.5 Seguimiento del desempeño y responsabilidad

Vincular el tipo de indicador al propósito del seguimiento. A nivel de política, los indicadores de efectos pueden mostrar si la política es la correcta; sin embargo, a nivel de programa, los indicadores deben mostrar si el programa está haciendo lo que debe. Centrarse demasiado en indicadores de efectos e impacto no producirá suficiente información para la gestión diaria del programa sectorial y su presupuesto. La implementación de un programa es un proceso que va paso a paso y los indicadores deben poder reflejarlo.

Seguir la pista a la entrega de bienes públicos claves. Una función clave del gobierno es la provisión de bienes y servicios públicos tales como marcos de política y marcos legales, sanidad y regulación de la sanidad vegetal, pero también pretende alcanzar efectos socialmente deseables, equitativos y sostenibles desde un punto de vista medioambiental en una economía de mercado. El gobierno debe identificar indicadores que demuestren el progreso en esas funciones centrales y de largo plazo.

Seguir la pista al progreso en el entorno facilitador. La responsabilidad del gobierno en agricultura y desarrollo rural es generar las condiciones que permitan crear el marco adecuado para un crecimiento rural equitativo, y los indicadores de un programa sectorial deben incluir aquellos que permitan medir el entorno facilitador. Cuando la reforma institucional del gobierno es parte de la creación de un entorno facilitador para el crecimiento del sector privado, los indicadores del programa también deben referirse a ello.

Apoyar las bases de datos para el seguimiento conjunto no sólo como un medio hacia la reducción de los costes de transacción de la ayuda, sino también como un vehículo hacia la mejora de la coordinación intersectorial. Esto es especialmente relevante en el desarrollo rural, que depende de la acción coordinada y de las sinergias trans-sectoriales.

Asegurar que la responsabilidad mutua no anule la responsabilidad nacional. El programa sectorial es sólo un medio para el desarrollo del sector, y la responsabilidad hacia abajo es más importante para el

desarrollo sostenible que la responsabilidad hacia el exterior con los donantes.

Reconocer que el seguimiento del desempeño es, ante todo y sobre todo, una herramienta de gestión. Alinearse con los sistemas nacionales significa que se respetan los sistemas de información como herramienta de *gestión* más que como instrumento de control de los donantes. Los donantes deben tener cuidado de no movilizar la recolección de datos o la (limitada) capacidad estadística en torno a sus propias necesidades de información.

Referencias

Anson, R and P Pfaumann (2006) The role of the sector-wide approach to sustainable rural development in Central America. RUTA Publication Series Working Paper No 20. 88 pp

Bakema, R (2006) *The Programme for the Modernisation of Agriculture: A framework — not a sector programme — for rural development in Uganda*. Presentation to the EC Training Course Programmes in Rural Development, 15 to 18 May 2006, Nairobi.

Bakema, R (2007) *Rural development frameworks: the case of Uganda*. Presentation to the EC (AIDCO) Seminar on sector approaches in rural development, 3 to 6 July 2007, Brussels.

Bird, K (2008) *The political economy of pro-poor growth: The challenge of making growth pro-poor*. ODI Briefing Paper 35. Overseas Development Institute. 4 pp. www.odi.org.uk

Boesen, N and D Dietvorst (2007) *SWAPs in motion: Sector-wide approaches: From an aid delivery to a sector development perspective*. Reflections from the Joint Learning Programme on Sector Wide Approaches, January 2006 to April 2007. Train4Dev.Net. 52 pp.

Booth, D, R Crook, E Gyimah-Boadi, T Killick and R Luckham with N Boateng (2005) What are the drivers of change in Ghana? CDD/ODI Policy Brief No 1 November 2005. Centre for Democratic Development (CDD), Accra/Overseas Development Institute, London. 10 pp. www.cddghana.org

Brown, A, M Foster, A Norton and F Naschold (2001) The status of Sector Wide Approaches. Centre for Aid and Public Expenditure (CAPE), Overseas Development Institute, London. 30 pp. www.odi.org.uk/pppg/cape

Cabral, L, A Shrivastava with C Muendane (2007) *Sector wide approaches in agriculture and rural development: Mozambique: the case of ProAgri*. Overseas Development Institute/Global Donor Platform for Rural Development. 65 pp. www.odi.org.uk / www.donorplatform.org

Davey, J (2006) *Delivering food aid via smart card*. Financial Services, issue No 36. 2 pp.

DFID (2005) Lessons learned; planning and undertaking a Drivers of Change Study. How to note. November 2005. DFID, London. www.dfid.gov.uk

Dietvorst D (2004) *The private sector as a partner in the fight against poverty: Non state actors in agricultural programmes*. Proceedings of the 8th Africa Forum, 6 to 10 September 2004, Nairobi, Kenya. Ministry of Agriculture, Kenya/GTZ. 52 pp. www.africaforum.info

Dietvorst D (2006) *Programme-based approaches in agriculture and rural development: The specific challenges of productive sectors*. Proceedings of the 10th Africa Forum from 30 October to 3 November 2006, Windhoek, Namibia. Ministry of Agriculture and Ministry of Lands, Namibia/GTZ. 74 pp. www.africaforum.info

EC (2005) *Institutional assessment and capacity development: Why, what and how?* Concept Paper. 32 pp. <http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/index>

EC (2007) *Support to Sector Programmes: covering the three financing modalities: Sector Budget Support, Pool Funding and EC project procedures*. Tools and Methods Series, Guidelines No 2. 119 pp. Brussels. <http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/index>

EC (2007) Guidelines on the Programming, Design & Management of General Budget Support, 82 pp. http://www.cc.cec/dgintranet/europeaid/activities/thematic/e1/documents/guidance_instructions/lien1_en.pdf

EC (2007) Environmental Integration Handbook + annexes, 178 pp. <http://www.environment-integration.eu/> http://www.cc.cec/dgintranet/europeaid/activities/thematic/e6/e6toolsandguidelines_en.htm

EC (2007) *Supporting decentralisation and local governance in third countries*. Tools and Methods Series, Reference Document No 2. 112 pp.

Evans, A with L Cabral, S Wiggins, M Greeley and N Kaur (2007) *Formulating and implementing sector-wide approaches in agriculture and rural development*. Synthesis Report. Overseas Development Institute/Global Donor Platform for Rural Development. 40 pp. www.odi.org.uk / www.donorplatform.org

Foster, M, A Brown and F Naschold (2000) *What's different about agricultural SWAps?* Centre for Aid and Public Expenditure (CAPE), Overseas Development Institute, London. 30 pp. www.odi.org.uk/pppg/cape

Greeley, M (2007) *Sector wide approaches in agriculture and rural development: The Agriculture Sector Development Programme (ASDP) Tanzania*. Overseas Development Institute/Global Donor Platform for Rural Development. 33 pp. www.odi.org.uk / www.donorplatform.org

Harrold, P and Associates (1995) *The broad sector approach to investment lending: Sector Investment Programs*. World Bank Discussion Papers. The World Bank. Washington D.C.

Hesse, J (2006) *The Agriculture Sector Development Programme Tanzania*. Presentation to the EC Training Course Programmes in Rural Development, 15 to 18 May 2006, Nairobi.

Indufor (2007) Study on non-tax revenue collected from forests in Tanzania. Commissioned by the Ministry of Foreign Affairs, Finland. Helsinki. 23 pp.

International Finance Cooperation (2007) *Doing Business Reformers' Club: Ghana, Kenya, Mauritius, Burkina Faso and Mozambique win Africa's top awards for making business easier*. News Release, November 8, 2007. IFC, World Bank Group. 3pp.

International Finance Cooperation (2007) *Ghana: Establishment of the Commercial Court*. Smart Lessons in Advisory Services. December, 2007. World Bank Group. 4pp.

Joffe, S and S Jones (2004) *Stimulating private investment and market development for agriculture: new approaches and experience*. Oxford Policy Management. 52 pp. www.opml.co.uk

Lacroix, R and P Varangis (1996) *Using Warehouse Receipts in developing and transition economies*. In: Finance & Development. Issue September 1996. 4 pp.

Lavergne, R and A Alba (2003) CIDA Primer on Program-Based Approaches. CIDA. Toronto. 59 pp. <http://web.acdi-cida.gc.ca/pbas>

Lavergne, R and J Wood (2006) *Aid effectiveness and non-state partnerships: Analytical considerations*. Working Paper. CIDA. Toronto. 42 pp. <http://web.acdi-cida.gc.ca/pbas>

MacCarthy, M (2006) *Ghana's Private Sector Development Strategy (PSDS)*. Presentation to the 10th Africa Forum from 30 October to 3 November 2006, Windhoek. www.africaforum.info

Millecam, F (2006) *Case study on Mozambique: the experience of PROAGRI*. Presentation to the EC Training Course Programmes in Rural Development, 15 to 18 May 2006, Nairobi.

Milledge, S, I Gelvas and A Ahrends (2007) *Forestry, Governance and National Development: Lessons learned from a logging boom in southern Tanzania: an overview*. TRAFFIC/Ministry of Natural Resources and Tourism/Development Partners Group. Dar es Salaam. 16 pp. www.traffic.org

Ministry of Private Sector Development (2006) *Performance Assessment Report*. Private Sector Development Strategy and Action Plan (2005-2009). Ministry of Private Sector Development and President's Initiatives. Accra. 90 pp.

Mwape, F and D Chiwele (1998) *Strategies for increased rural incomes and food security in isolated areas of Zambia*. University of Zambia. Ministry of Agriculture, Food and Fisheries/SIDA/USAID. Lusaka. 76 pp.

- Ndala, E (2007) *Land reform and resettlement in Namibia: The policy formulating process*. Presentation to the EC Training Course on Introduction to Sector and Budget Support, 16 to 19 April, Windhoek, Namibia.
- Ngalande, E (2004) *The impact of smartcards in Malawi*. Presentation by the former Governor of the Reserve Bank of Malawi. 20 October 2004. Lilongwe. www.rbm.mw/governor_statements
- OCDE (2005) Lessons learned on the use of Power and Drivers of Change Analyses in development cooperation. Review commissioned by the OCDE-CAD Network on Governance. 42 pp. www.oecd.org/dac
- OCDE-CAD (2006) *Note on promoting accountability through domestic revenue mobilisation*. CAD Network on Governance (GOVNET). 5 pp. www.oecd.org/dac
- Posse, K and J Isaacs (2007) *eVal Report: Project Sustainable Management of Natural Resources, Namibia*. GTZ, Windhoek.
- Reesch, E van (2007) Bridging the macro-micro gap: Micro-meso-macro linkages in the context of sector wide approaches. DGIS. Den Haag. 15 pp.
- SPA (2007) *Sector Programme Tracking 2006*. www.spa-psa-org
- Tanzania Development Partners Group (2006) Discussion Paper *Forests*. Dar es Salaam. 8 pp. www.tzdac.or.tz
- TechnoServe (2007) *Higher coffee incomes transform lives in Tanzania*. 5 pp. www.technoserve.org
- van Breukelen (2006) Drivers of change; understanding the forces for poverty reduction. DGIS. Den Haag. 15 pp.
- Wiggins, S et al (2007) *Formulating and implementing sector-wide approaches in agriculture and rural development: The Rural Productive Sector Programme (PRORURAL) in Nicaragua*. Global Donor Platform for Rural Development. www.donorplatform.org
- World Bank (1998) *Overview: Rethinking the money and ideas of aid*. From: Assessing Aid: What works, what doesn't and why? A World Bank Policy Research Report. Oxford University Press. Washington. 27 pp.
- World Bank (2007) *The World Development Report 2008: Agriculture for Development*. World Bank, Washington DC. 365 pp. <http://www.worldbank.org/WDR2008>

Comisión europea

Documento de referencia N° 5: Enfoques Sectoriales en Agricultura y Desarrollo Rural - Síntesis

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea

2010 – 20 p. – 21x29,7 cm

ISBN 978-92-79-11429-8

Cómo conseguir las publicaciones de Unión Europea

Las publicaciones de la Oficina de Publicaciones destinadas a la venta se encuentran en EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>), donde puede encargarlas a través del actor de ventas de su elección.

Asimismo puede pedir la lista de puntos de venta de nuestra red mundial enviando un fax al número (352) 29 29-42758

Este documento es el séptimo **documento de referencia** de la «**colección herramientas y métodos**» de EuropeAid, en la que se reúnen los documentos metodológicos elaborados por la Dirección «Calidad de las Operaciones» y que se divide en tres subcolecciones: guías, documentos de referencia y documentos de reflexión. Los documentos de referencia profundizan en los conceptos, desarrollan los conocimientos, aportan orientaciones para la prestación de la ayuda y exponen las buenas prácticas. La colección consta de los títulos siguientes:

Guías

- Guía nº 1: « Programación, Diseño y Gestión del Apoyo al Presupuesto General »
- Guía nº 2: « Apoyo de la CE a los programas sectoriales. Cobertura de las tres modalidades de financiación: apoyo presupuestario sectorial, financiación agrupada y procedimientos de contratación pública y de proyecto de la CE », julio de 2007.
- Guía nº 3: « Para una cooperación técnica más eficaz », abril de 2009.
- Guía nº 4: « Directrices para la Integración del Medio Ambiente y el Cambio Climático en la Cooperación al Desarrollo », noviembre de 2009.

Documentos de referencia

- Documento de referencia nº 1: « Evaluación institucional y desarrollo de la capacidad: ¿por qué? ¿qué? ¿cómo? », 2005
- Documento de referencia nº 2: « Apoyo de la descentralización y de la gobernanza local en terceros países », 2008
- Documento de referencia nº 3: « Fortalecimiento de la supervisión interna de proyectos: ¿cómo mejorar el papel de los gestores de tareas de la UE », 2009
- Documento de referencia nº 4: « Análisis y gestión de la gobernanza en las operaciones sectoriales », 2009
- Documento de referencia nº 5: « Enfoques sectoriales en la agricultura y el desarrollo rural », 2009
- Documento de referencia nº 6: « Herramientas para el desarrollo de capacidad », 2009
- Documento de referencia nº 7: « Desarrollo y gobernanza del sector del agua: Complementariedades y sinergias entre el enfoque sectorial y la gestión integrada de los recursos hídricos », 2009

Documentos de reflexión:

- Documento de reflexión (nº1): « Reforma del sector público. Introducción », marzo de 2009



Oficina de Publicaciones

