



**Septiembre
2021**

EVALUACIÓN DEL PROYECTO:

**Fortalecimiento de la
descentralización y
asociaciones de municipios en
Marruecos, Cabo Verde y África
Subsahariana**

**AACID - FAMSI
JESÚS DELGADO BAENA**

Contenido

Resumen ejecutivo	4
1. Introducción	7
1.1. Antecedentes	7
1.2. Objetivo de la evaluación	13
1.3. Enfoque Metodológico	14
1.3.1. Nivel de diseño:	15
1.3.2. Nivel de gestión:	15
1.3.3. Nivel de resultados	15
1.3.4. Matriz de evaluación	15
1.4. Condicionantes y límites del estudio realizado	16
2. Descripción del programa y su contexto	17
2.1. Resumen	17
2.2. Geografía y población (PROYECTO)	19
2.3. Modelo y mecanismos de ejecución	23
3. Análisis de los criterios de evaluación e interpretación de la información recopilada	23
3.1. Pertinencia	29
3.2. Eficacia	32
3.3. Eficiencia	36
3.4. Impacto esperado y conseguido	36
3.5. Sostenibilidad y viabilidad	38
3.6. Apropiación y fortalecimiento institucional	39
3.7. Enfoque de Género en Desarrollo	40
3.8. Sostenibilidad ambiental	41
3.9. Coordinación y complementariedad (valor añadido y concentración)	41
4. Prioridades horizontales Plan Andaluz Cooperación 2015	43
4.1. Género en desarrollo y prioridad de equidad de género	43
4.2. Protección del medio ambiente y su gestión sostenible	44
4.3. Fomento de la diversidad cultural	44
4.4. Inclusión del enfoque de Derechos Humanos, el enfoque de Salud para todas las políticas y la consideración de la infancia	45

4.5. Fortalecimiento institucional y de las organizaciones de la sociedad civil	45
4.6. Principios Operativos	46
5. Conclusiones	56
5.1. Conclusiones generales	56
5.2. Conclusiones para cada resultado de actividad:	58
6. Lecciones aprendidas y buenas prácticas	70
7. Recomendaciones	73
7.1. De carácter general	73
8. Referencias	77

Documento realizado por:



Jesús Delgado Baena

Resumen ejecutivo

En el presente Informe de evaluación se analiza el diseño, la pertinencia de la intervención, la ejecución de las actividades, la cobertura de proyecto, la administración y gestión de los recursos y el impacto sobre la población beneficiaria, así como su viabilidad futura del proyecto *“Fortalecimiento de la descentralización y asociaciones de municipios en Marruecos, Cabo Verde y África Subsahariana”* de la entidad Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI) en Marruecos y Cabo Verde, y valora el cumplimiento del marco de calidad que se establece por el Plan Andaluz de Cooperación para el desarrollo (PACODE).

Este proyecto tiene como Objetivo General *“contribuir al fortalecimiento de los municipios y favorecer la descentralización en países africanos promoviendo la cooperación sur-sur y triangular”* y como Objetivo específico *“fortalecer las capacidades de Redes africanas de municipios como interlocutores y promotores de los municipios, con tres dimensiones operativas y de incidencia territorial”*

En cuanto a los ámbitos de actuación tenemos por un lado a Marruecos que atañe específicamente al R1 (Mejorada la capacidad técnica y operativa de la federación An^Mar en Marruecos). Otro, vinculado a Cabo Verde que atañe específicamente a los resultados 2 y 3 (Mejorada la capacidad técnica y operativa de la asociación de municipios de Cabo Verde y Mejorada la capacidad institucional territorial y articulación de actores en 3 islas piloto de Cabo Verde, respectivamente) y finalmente una tercer ámbito que atañe al R4 (Iniciado un proceso de generación espacios de intercambio y aprendizaje entre redes africanas de municipios y cooperación triangular) que extiende su actuación en un escenario de cooperación triangular y sur-sur en general con África.

Como primera y principal conclusión general podemos convenir que el proyecto ha cumplido satisfactoriamente sus objetivos y ha significado un paso estratégico de relevancia en la construcción de capacidades en los socios, municipios y redes implicadas a pesar del reto socio-geográfico y de la inesperada irrupción de la pandemia y toda la complejidad que esto ha supuesto.

La segunda conclusión general que podemos compartir es la adecuada respuesta que se ha generado por parte de las entidades concernidas ante la convulsión que implicó la gestión del Covid-19, haciendo virtud de los problemas y aportando soluciones con efectos positivos en la construcción de capacidades y visiones de los actores.

Si analizamos de forma general por resultados podemos concluir que en lo referente al *Resultado 1* se llevaron a cabo todas las acciones previstas, sobre cumpliendo lo proyectado, en especial lo relativo al Foro AN-MAR permitiendo que se siga en una ruta de madurez en el desarrollo de la red más allá de propósito inicial, ampliando su incidencia a otros países africanos más allá de Marruecos y más allá de Andalucía en el contexto de la Unión Europea.

Con respecto al Resultado 2 si bien no ha estado exenta de dificultades que podrían haber afectado a su eficacia, debemos concluir de acuerdo con los actores y entidades implicadas que la puesta en marcha del sitio web de la ANMCV (con contratiempos significativos) <https://anmcv.cv/> que junto a la provisión de las salas virtuales (propuesta y acordada como alternativa COVID) es un hito relevante en los procedimientos de trabajo para los gobiernos locales y permitirá dar un salto en la propuesta de valor de la red de municipios. Asimismo, y probablemente lo más estratégico de este resultado, es la generación de una visión compartida acerca del rol estratégico y el valor de transformación que implica la apuesta por la construcción de capacidades en los territorios y en los actores mediante la realización de formaciones online de calidad que se han nutrido de un diagnóstico para la formación continua de municipios y de la propia ANMCV, extendiéndose a otras redes africanas. Hay que destacar igualmente su carácter participativo y de concertación entre los implicados.

Resulta de máximo interés la creación, puesta en marcha y desarrollo inicial de la Plataforma municipal y alianza especificada en el Resultado 3 (incluía también a los GTI, con las pasantías en Andalucía y Cabo Verde suspendidas con el estado de alarma), que permitirá avances desde un enfoque acordado y planificado con mirada estratégica.

La respuesta a la pandemia ha permitido generar una infraestructura y logística digital que no sólo ha conseguido sortear con éxito de la coyuntura, sino que ha permitido abrir una ventana de oportunidad para mejorar significativamente el capital relacional de los actores, así como la cohesión territorial en un país insular.

La conclusión principal con respecto a la puesta en marcha del proceso de generación de espacios de intercambio y aprendizaje entre redes africanas de municipios y cooperación triangular que señala el Resultado 4 es la pertinencia de esta apuesta decidida y bien enfocada asumiendo el riesgo existente en este tipo de propuestas. La necesidad es cierta, la conciencia de los actores está manifestada, los esfuerzos son conocidos, así como los ejemplos en activo. Pero, también es bien sabido de las debilidades en materia de capacidades instaladas, incidencia, liderazgo y gobernanza local. Pero no asumir el riesgo de la construcción y del apoyo significa abandonar una apuesta por la democracia, el liderazgo y la gobernanza descentralizada y la sostenibilidad de procesos de desarrollo.

FAMSI y la cooperación andaluza en general tienen capacidades y respuestas fruto de sus aprendizajes y experiencias previas en Iberoamérica y está ante la oportunidad de poder utilizar parte de este *“know how”* y capacidades en la comprensión profunda de la realidad de las regiones de África. No se puede trasladar de forma automática de un contexto a otro, no se puede trasponer modelos y esquemas de pensamiento, vida y accionar diferentes, pero no se trata de un reto inexplorado y desconocido previamente. Es una puesta con sentido y orientada en la buena dirección que precisará tiempo, paciencia y capacidad para aprender sobre la marcha. Hay un activo cierto en las relaciones internacionales municipalista de FAMSI como es el caso de CGLU-África y la complementariedad con la propia AACID en los territorios.

1. Introducción

1.1. Antecedentes

Para poder evaluar desde una comprensión significativa del proyecto es esencial reconocer los antecedentes y el contexto tanto de Cabo Verde y Marruecos en el marco africano.

Una de las principales prioridades actuales del gobierno de Cabo Verde es avanzar en el debate de la descentralización dotando a los municipios de mayores competencias financieras y de gestión de sus territorios. Las entidades internacionales y multilaterales (por ejemplo UNDAF) reconocen el esfuerzo de las autoridades caboverdianas materializado a través de un importante programa de reformas del Estado que aspira suprimir las deficiencias que aún existen en la capacidad institucional para responder a tanto a los desafíos del desarrollo sostenible, como a los desafíos que tienen que ver con la capacitación y la dotación de recursos para una descentralización efectiva y separada del proceso de descentralización administrativa.

Entre las prioridades de intervención identificadas por el Sistema de Naciones Unidas (SNU) en Cabo Verde, alineadas de forma directa con el programa de gobierno y las prioridades nacionales, se encuentran:

- El crecimiento económico inclusivo y reductor de la pobreza entre la población más vulnerable;
- el refuerzo y la consolidación de las instituciones, la democracia y la ciudadanía y
- la sustentabilidad ambiental y la adaptación a los cambios climáticos.

Existen evidencias claras del esfuerzo y el apoyo sustancial del gobierno central para favorecer y fomentar el desarrollo territorial y la descentralización. Entre algunos instrumentos y herramientas podemos destacar en el marco de este proyecto el Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible (PEDS), así como el Programa “Plataformas Locales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)” gestionado por la Unidad de Desarrollo Económico Local

(UDL) del gabinete del Primer Ministro (GPM), financiado por el Gran Ducado de Luxemburgo e implementado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El programa trabaja con 8 municipios en 3 islas piloto sobre cuestiones relativas a la identificación, gestión y monitoreo de proyectos e iniciativas DEL, planificación estratégica, género y desarrollo, liderazgo y desarrollo local. La estructura operacional de coordinación y articulación en los municipios e islas piloto está representada por las plataformas locales, es decir, los Grupos de Trabajo Municipales (GTM). Éstos movilizan actores sociales, económicos y académicos de los respectivos territorios. De esta forma, en la isla de Santo Antão han sido creadas 3 plataformas (Porto Novo, Paul y Ribeira Grande), en la isla de Fogo otras 3 (São Filipe, Mosteiros y Santa Catarina) y dos en la isla de Santiago (São Salvador do Mundo y Ribeira Grande).

A nivel de isla, el programa también contempla el trabajo con los Gabinetes Técnicos Intermunicipales, que constituyen el brazo operativo de las Asociaciones de Municipios de las islas de Fogo y Santo Antão, experiencias ya existentes de concertación intermunicipal.

En cuanto a los niveles de las instancias/instituciones intermunicipales podemos decir que existen 3 niveles claros:

- 1.- Asociaciones nacionales (ANMCV)
- 2.- Asociaciones Regionales de Municipios (ANMSA, AMS, AMFB)
- 3.- Gabinetes Técnicos Intermunicipales (GTI, GATI, GDR)

Con respecto a las competencias de principales áreas de actuación podemos sintetizarlas en la siguiente tabla:

ANMCV	Representación Estudios y proyectos de carácter nacional Información, formación y capacitación
Asociaciones Regionales de Municipios	Representación Estudios y proyectos de carácter regional Planeamiento regional Información, formación y capacitación
Gabinetes Técnicos Intermunicipales	Planeamiento regional Gestión de programas/proyectos de desarrollo Asistencias técnicas a los municipios

El proyecto que se evalúa se enmarca por lo tanto en unas líneas de trabajo claras e identificadas, apoyadas a nivel nacional y por las Naciones Unidas, siendo necesarios los esfuerzos para fortalecer dinámicas que favorezcan la integración entre instituciones existentes y estructuras que, efectivamente, trabajan en torno a un objetivo específico como el desarrollo territorial y que apuestan por la descentralización como la Asociación Nacional de Municipios Caboverdianos, la Unidad de Desarrollo Local, las Asociaciones Municipales de las diferentes islas, los Gabinetes Técnicos Intermunicipales y los propios Ayuntamientos.

La Dirección General de la Descentralización y la Administración Local, del Ministerio de Ambiente, Habitación y Ordenamiento del Territorio (MAHOT) de Cabo Verde, realizó en 2015 un estudio sobre los escenarios posibles para una optimización de la eficiencia de las Asociaciones de Municipios y de los Gabinetes Técnicos Intermunicipales que son actores claves en la lógica del proyecto evaluado.

La ANMCV ha tenido hasta el momento un papel básicamente de representación institucional de municipios, a pesar de las competencias que podemos observar en la tabla. Las debilidades en la estructura técnica y humana, así como en la capacidad financiera limita significativamente el desarrollo de sus competencias e impide aprovechar las oportunidades presentadas.

En lo que respecta al papel de los Gabinetes Técnicos Intermunicipales es importante resaltar que su creación estuvo más asociada a los incentivos externos de la cooperación internacional o a las expectativas de acceder a los fondos de la cooperación (principalmente provenientes de Holanda, Suiza y Alemania), que a una decisión endógena consciente de los municipios. Sin embargo, existe una voluntad política y un compromiso fuerte por parte de los ayuntamientos en el sentido de revitalizar y fortalecer dichas estructuras. Encontramos debilidades que nacen de la falta de claridad acerca de sus responsabilidades y competencias frente a las Asociaciones Regionales de Municipios, lo que se manifiesta en ineficacia de la coordinación interinstitucional. A lo anterior se le suma la deficiencia en los recursos de los que disponen (legales, organizacionales, humanos, tecnológicos para afrontar los retos regionales).

Un hito estratégico para comprender el origen y alcance del presente proyecto se concretó en la celebración de la 4ª edición del Foro Mundial de Desarrollo Económico Local, celebrado en la ciudad de Praia, en la Isla de Santiago, octubre de 2017 donde se firmó un protocolo de colaboración entre el Fondo Andaluz de Municipios por la Solidaridad Internacional y la Asociación de Municipios Caboverdianos, articulado en el seno del Programa Plataformas Locales, contando con la Unidad de Desarrollo Local (UDL) y con la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) de la Junta de Andalucía como testigos privilegiados.

Durante los meses previos al desarrollo del Foro, las representantes del programa Hércules de FAMSI en Cabo Verde trabajaron en el marco del PNUD apoyando a la ANMCV, al programa Plataformas y al propio Gobierno a través de la colaboración con la UDL. Este periodo previo fue idóneo para realizar un diagnóstico identificando los principales problemas y las potencialidades de la

ANMCV. El mismo (coincidiendo en esencial con el realizado por MAHOT) pone de manifiesto al menos las siguientes debilidades estratégicas: a) la debilidad estructural de la Asociación frente a los municipios y a otras instituciones; b) insuficiencia de los recursos financieros de los que dispone de forma ordinaria la ANMCV para desarrollar las competencias encomendadas, siendo dependientes de la subvención del gobierno central y las cuotas de los municipios (con un grado de incumplimiento importante) ; c) respuesta ineficaz a las necesidades de intervención deseadas y demandadas por la falta de capacitación técnica de las personas integrantes, siendo significativo la carencia de especialistas en temas claves como ordenamiento del territorio, planeamiento urbanístico, arquitectura, etc.... y d) carencias en la comunicación interna, intra e inter institucional especialmente entre la ANMCV y los municipios.

Asumiendo este diagnóstico como veraz se abren varias líneas de trabajo con carácter estratégico. Por una parte, se hace necesario invertir en el fortalecimiento de la capacidad de respuesta institucional de la Asociación lo que permitirá mejorar el diálogo con los diferentes sectores gubernamentales y con sus propios asociados, al mismo tiempo que será factible mejorar la imagen de la institución y de sus socios. Por otra parte, este fortalecimiento incrementaría la confianza en la institución y serviría de incentivo tanto para los municipios revisar los criterios de definición de las cuotas, como para el gobierno aumentar la subvención del estado. En este marco de mirada estratégica la estrategia de comunicación es esencial y abordarla es urgente aun siendo conscientes de las dificultades en términos de conexión a redes móviles e internet de algunos municipios.

Durante el IV FMDEL y en el marco de diferentes reuniones técnicas este diagnóstico fue compartido y alineadas las propuestas acordes al acuerdo firmado. La ANMCV se reafirmó en el deseo de fortalecerse como institución manteniendo un papel proactivo y eficiente para la articulación entre los municipios, así como para servir de instrumento interlocutor entre los municipios y la cooperación internacional, asumiendo la validez y el compromiso del trabajo en red. De ahí que las respuestas acordadas pasaban por la formación y capacitación de la ANMCV, servicios de formación on-line a través de su página

web y mejora de la comunicación interna Asociación-municipios, refuerzo en gestión de servicios municipales y de los gabinetes técnicos intermunicipales, entre otros.

En Marruecos son los municipios el epicentro del desarrollo democrático en Marruecos, y donde el proceso de descentralización ha concedido mayores competencias de gestión. La ciudadanía está cada vez más decidida a expresar sus carencias abiertamente ante las instituciones y donde la participación y la exigencia de buenas prácticas y transparencia es cada vez mayor. En este contexto son los municipios o comunas como administración de proximidad, donde la ciudadanía se conecta con la gestión pública, son la primera administración ante la cual el ciudadano presenta sus quejas y sus necesidades, y es ahí donde la mayor parte de ellas deben ser resueltas.

Como en otras experiencias internacionales, los procesos de descentralización se desarrollan entre incomprendiones y tensiones claras entre el marco de competencias asignadas y la transferencia de fondos para financiar los servicios, así como las dificultades técnicas e infra capacidades en materia de recursos humanos disponibles. Las colectividades locales nacen bajo este marco tensionado, bajo la exigencia de la ciudadanía y sin los recursos necesarios para responder a ellas. Las comunas en Marruecos, especialmente las de tamaño pequeño y mediano, carecen de capacidades técnicas en sus recursos humanos (niveles insatisfactorios en alfabetización digital, francés, español o inglés, metodologías para el diseño de proyectos de desarrollo, procedimientos de gestión, etc). A esto, hemos de sumar, la dificultad de gestión directa que tienen las propias comunas, de fondos que no entren en el presupuesto establecido con el estado.

La experiencia española ha demostrado que la mejor gestión pública para satisfacer las crecientes demandas de la ciudadanía es la de cercanía, por coherente y oportuno proponer programas que se alineen con el refuerzo las capacidades locales en todas sus dimensiones. aspectos. Siendo desde luego, los primeros interesados los responsables políticos de las comunas y por ende la población de estas.

La estrategia de FAMSI en Marruecos pasa desde hace años por promover relaciones basadas en la horizontalidad entre las administraciones locales, compartir problemas y buscar soluciones conjuntas; siendo en este sentido la Federación ANMAR de Colectividades Locales del norte de Marruecos y Andalucía un exponente claro de esta realidad propuesta.

Las redes se presentan como ámbitos adecuados para aportar soluciones a los problemas relacionados de las comunas desde una lógica de horizontalidad. A través de ellas se operativiza la gestión y se profesionaliza, y se mutualiza el coste que la propia gestión supone. Además, se abre una ventana para la captación de nuevos recursos económicos hasta ahora ajenos a las colectividades locales. Además, en este tipo de espacio menos jerarquizado y colaborativo permite más claramente la puesta en valor del liderazgo local en las acciones que se emprenden.

Esta realidad trasciende el contexto de un territorio específico y se hace evidente la necesidad de fomentar un diálogo entre distintas redes existentes en África Subsahariana y Marruecos, y promover redes municipales, donde poder compartir experiencias, problemas comunes y buscar soluciones conjuntas para el desarrollo local. La apuesta por un modelo más horizontal, abierto y complejo pasa necesariamente por las redes. Sin embargo, las redes africanas de municipios diferentes parten de un contexto más específico, sin tanta tradición de descentralización y donde la escasa autonomía municipal y financiera es un déficit importante. Las diferentes estructuras de gobernanza, las diversas tradiciones-tribales y culturas enriquecen el panorama del continente a la vez que lo complejiza. El trabajo en redes permite un abordaje sistémico y profundo a la diversidad en la visión territorial y estructura de gobierno.

1.2. Objetivo de la evaluación

Como se establece en los términos de referencia, la evaluación final del proyecto “Fortalecimiento de la descentralización y asociaciones de municipios en Marruecos, Cabo Verde y África Subsahariana” de la entidad Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI) en Marruecos y Cabo

Verde, valora el cumplimiento del marco de calidad que se establece por el Plan Andalúz de Cooperación para el desarrollo (PACODE).

Con esta evaluación final se analiza el diseño, la pertinencia de la intervención, la ejecución de las actividades, la cobertura de proyecto, la administración y gestión de los recursos y el impacto sobre la población beneficiaria, así como su viabilidad futura. La evaluación se focaliza en analizar y remarcar el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones sociales, y en los procesos de participación de los agentes implicados en todas las áreas y fases del proyecto y en los procesos generados desde una perspectiva crítica. La evaluación analiza el contexto político, sociocultural e institucional en el cual se han ejecutado las acciones del proyecto, para detectar los factores que han favorecido o limitado la consecución de los objetivos. Toda la evaluación recogida y la información que se obtengan serán difundidas entre todos los actores participantes de las organizaciones implicadas, y serán utilizadas por los responsables de la ejecución del proyecto para futuras intervenciones dentro del sector y/o zona de intervención. Es preciso destacar que la evaluación es un proceso más para tener en cuenta en la ejecución del proyecto y, cuya finalidad principal será identificar aciertos y errores en el proceso de ejecución y poder realizar recomendaciones oportunas a todos los actores implicados y así compartir elementos de mejora y de valor añadido. Para así proponer mejoras en las futuras acciones de Cooperación internacional para el desarrollo de las entidades participantes en el proyecto.

1.3.Enfoque Metodológico

La evaluación toma como referente los términos de referencia (TDR) de la convocatoria y los manuales de metodología de evaluación de la Cooperación Española I1 y II2 , y la normativa de la AACID sobre evaluación, atendiendo en especial a los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad/viabilidad y, atendiendo al tipo de intervención y las recomendaciones acerca de la Eficacia de la Ayuda (Declaración de París, Acuerdos de Accra), desde el equipo evaluador se incorpora los criterios de valor de: participación/apropiación para completar el análisis. Los niveles de análisis de la información propuestos para la evaluación son:

1.3.1. Nivel de diseño:

Se analiza el diseño de la formulación del proyecto con la realidad de la ejecución de este. De esta manera se pueden concluir alternativas de diseño o en su caso reformulación.

1.3.2. Nivel de gestión:

Se analizan los procesos internos y externos del proyecto y en entorno contextual, para sacar lecciones aprendidas para futuras formulaciones. Particularmente la evaluación se centra en el modelo de gestión, administración y seguimiento de la ejecución del proyecto, el funcionamiento de FAMSI en el terreno, sede y espacios de participación de las actividades contempladas en el proyecto, la comunicación con la contraparte local, los recursos humanos, económicos y técnicos (eficacia y eficiencia) involucrados la gestión del proyecto y la articulación de redes institucionales y en la coordinación en red con las entidades locales y las administraciones de referencia.

1.3.3. Nivel de resultados

La evaluación analiza el logro de los resultados planificados. Los criterios de evaluación se organizan en la propuesta de matriz de evaluación, en la que se exponen siete criterios con los correspondientes niveles de análisis y sus principales preguntas de evaluación, indicadores y fuentes de verificación.

1.3.4. Matriz de evaluación

Proponemos las preguntas de la matriz según el criterio y el nivel de la evaluación (diseño, gestión o resultado) y a cada pregunta le corresponde uno o varios indicadores. La evaluación realizada es del tipo: externa, final, explicativa y participativa enfocada bajo la óptica social y basada en los modelos de evaluación de la UE y de la cooperación española.

La presente evaluación ha contemplado dos enfoques regidores:

- La evaluación informativa y enfocada a la gestión.
- La evaluación conjunta de procesos y resultados

Queremos decir que la metodología aplicada ha sido desarrollada en consonancia con un modo de acción que la inserta en el continuum de acción del sistema de cooperación, y aunque externo e independiente, entiende al evaluador como un actor que comparte el objetivo de que se realiza una ayuda efectiva, concreta y coherente.

Por lo tanto, la metodología de la evaluación se ha diseñado para que otorgue los elementos informativos necesarios y útiles para la mejora continua en la gestión e implementación de proyectos y programas de desarrollo.

La metodología utilizada ha permitido:

- Garantizar la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas atendiendo a la validez y fiabilidad propias de la investigación social.
- Un énfasis metodológico capaz de validar los cuatro niveles de análisis valorativo:
 - a) hallazgos,
 - b) análisis interpretativo basado en esos datos, hechos e informaciones encontradas,
 - c) juicios concluyentes (conclusiones) y recomendaciones.
- Una interpretación estándar, comprensiva de las dimensiones de la intervención (diseño, estructura, recursos, procesos y resultados) e interpretativa de las causas y factores influyentes

1.4. Condicionantes y límites del estudio realizado

El proceso de evaluación ha concretado aspectos a tomar en cuenta que han podido influir en el desarrollo de la evaluación del programa, para tomarlo en cuenta a la hora de la lectura del presente documento.

Hay que tener en cuenta que este proyecto forma parte de una colaboración histórica por parte de la entidad en los dos territorios, especialmente dilatada profunda en el caso de Marruecos y en el caso de Cabo Verde a partir del IV

Foro Mundial DEL desarrollado en Praia en octubre de 2017 y que deriva en esta primera acción. Por lo tanto, parte de un proceso de intervenciones estables con las organizaciones y contrapartes locales. La concepción del proyecto por parte del equipo ejecutor de FAMSI ha sido integral, hacia una mirada más amplia del proyecto en sí.

Toda la información secundaria que ha podido recopilar el consultor ha sido bastante amplia. Podemos decir que los principales informantes claves han sido consultados y que se pudo triangular la información. Esto quiere decir, poner a discutir las diferentes metodologías e informaciones recibidas para tener un grado mayor de validez de la información recogida.

La evaluación ha sido realizada en pleno tiempo de pandemia, la revisión de las fuentes de verificación ofrecidas y el viaje al territorio se han visto significativamente influidos por esta circunstancia sobrevenida que ha afectado más allá de las medidas adoptadas por las partes y el esfuerzo de cuidado y protección de la salud que proporcionaron las entidades participantes.

2. Descripción del programa y su contexto

2.1. Resumen

N.º de expediente	2017DEC009		
Título del Proyecto	Fortalecimiento de la descentralización y asociaciones de municipios en Marruecos, Cabo Verde y África Subsahariana		
Objetivo General	Contribuir al fortalecimiento de los municipios y favorecer la descentralización en países africanos promoviendo la cooperación sur-sur y triangular		
Objetivo Específico	Fortalecer las capacidades de Redes africanas de municipios como interlocutores y promotores de los municipios, con tres dimensiones operativas y de incidencia territorial.		
Localización	País		
	Cabo Verde		
	Marruecos		
Sector CRS	CAD 151- Gobierno y sociedad civil, general. CRS 15110: Política de Administración y gestión del sector público 15112: Descentralización y apoyo a los gobiernos regionales y locales		

Marcador del Comité de Ayuda al Desarrollo. Señale si la intervención se orienta principal o significativamente a:								
Equidad de género				Principal		Significativo		
Respeto de la diversidad cultural				Principal		Significativo		
Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil				Principal		Significativo		
Protección del medio ambiente y su gestión sostenible				Principal		Significativo		
Línea estratégica PACODE		Línea prioritaria 2: fortalecimiento de las estructuras democráticas y de la sociedad civil y sus organizaciones Línea prioritaria 4: formación y capacitación de recursos humanos Línea prioritaria 5: dotación, mejora o ampliación de infraestructuras						
ODS con el que está relacionado principalmente		Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles						
Entidad solicitante		Fondo Andaluz de Municipal para la Solidaridad Internacional - FAMSI						
Entidad/es contraparte/s		Nombre completo		Tipo Entidad		Siglas		Código Fiscal
		Asociación Nacional de Municipios Caboverdianos		Pública		ANMCV		
		La Unidad de Desarrollo Local (UDL), Cabo Verde		Pública		UDL		
		Federación ANMAR de Colectividades Locales del norte de Marruecos y Andalucía		ONGD		ANMAR		
Otras entidades con participación significativa en el proyecto		Nombre Entidad		Tipo Entidad		Función que desempeña		
		Socios FAMSI		Pública española		Cofinanciadora		
		CGLU – comité desarrollo económico y otras				Comparten saber-hacer y Asistencias técnicas		
		Otras redes africanas				Comparten saber-hacer		
Población destinataria directa:		N.º de mujeres	140	N.º de hombres	300	TOTAL	440	

Grupo de población destinatario	El conjunto de la población Funcionarios públicos y políticos municipales			
Plazo de ejecución en meses:	18	Fecha inicio	01/01/2018	
Aportaciones Resumen de financiación	Nombre Entidad	Tipo Entidad	Importe	% sobre el total
	AACID	Pública	238.353,01 €	78,23%
	FAMSI-SOCIOS	Pública	66.314,99 €	21,77%
	Total		304.667,99 €	100%

2.2.Geografía y población (PROYECTO)

Cabo Verde

La república de Cabo Verde forma parte de la región Macaronesia siendo un archipiélago constituido por diez islas de origen volcánico e importante diversidad, donde la aridez de la roca volcánica, patente en algunas islas, se contrapone a la exuberante vegetación tropical de otras. Las islas son divididas en dos grandes grupos asignados según las posiciones de estas frente a los vientos alisios del nordeste. Las Islas de Barlavento son Santo Antão (3 municipios), São Vicente (1 municipio), São Nicolau (2 municipios), Santa Luzia (no habitada), Sal (1 municipio) y Boa Vista (1 municipio); y las Islas de Sotavento son Maio (1 municipio), Santiago (9 municipios), Fogo (3 municipios) y Brava (1 municipio).

Según datos del último censo la población total es 555.988 personas en 2020, joven (26,2 años de media) especialmente significativa en la franja de 15 y 19 años y prácticamente igual en número de mujeres y hombres (50,5% y 49,5%, respectivamente). La mayoría de la población vive en ciudades (61,8%) aunque muy concentrada en dos núcleos urbanos: la capital Praia y el municipio de São Vicente. A pesar de la marcada tendencia migratoria interna de lo rural a lo urbano la mayor parte de los municipios tienen un fuerte carácter rural.

La diáspora migratoria de Cabo Verde desde el siglo XVII es muy relevante y significativa y aunque los datos no son muy rigurosos se puede afirmar que hay

más caboverdianos (en los que se incluyen personas con doble nacionalidad) fuera del archipiélago que viviendo en él.

País	Población caboverdiana
EE. UU.	250.000 hab.
Portugal	140.000 hab.
San Tomé	20.000 hab.
Senegal	20.000 hab.
Holanda	40.000 hab.
Francia	20.000 hab.
Brasil	20.000 hab.
Angola	40.000 hab.
Italia	10.000 hab.

La tendencia actual está marcada por una desaceleración del proceso migratorio al convertirse en un país con más atractivo para los extranjeros de la costa occidental africana al estar considerado por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), un país de renta media-baja (PRMA), ya que su renta per cápita oscila entre 1.046 y 4.125\$.

Cabo Verde se encuentra en la posición 134 de los 196 países que conforman el ranking de PIB per cápita (2.683€ en 2020). En cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH) se situó en 2019 en 0,665. El Índice de pobreza per cápita en el umbral de pobreza nacional en 2015 fue de 35%.

A pesar de la mejora de los diferentes índices en materia de desarrollo humano (alfabetización, acceso a la salud, esperanza de vida, tasa de mortalidad entre otros) Cabo Verde presenta grandes retos a la par que soporta una reducción sustantiva de los fondos provenientes de la cooperación internacional en las islas.

Con respecto al sistema político y la gobernanza, el país tiene una puntuación de 58 en el ranking de percepción de la corrupción (siendo 100 el mejor resultado posible), siendo un ejemplo de gobernanza estable sustentada en instituciones democráticas y de control, medios de comunicación libres y por la transparencia del proceso electoral y participativo.

Con respecto a la población destino alcanzado por el proyecto (100 hombres y 93 mujeres) podemos verificar que teniendo en cuenta el criterio de las Acciones desarrolladas en cada Resultado, la institución focal ha sido la ANMCV gracias a la naturaleza de las actividades y a su propia estructura. La población se concreta en R2 en miembros de la ANMCV; representantes electos; concejales; personal técnico de los ayuntamientos y asambleas municipales y en R3 miembros de los Gabinetes Técnicos Intermunicipales, localizados en las islas de Santo Antão, Fogo y Santiago; la sociedad civil y el sector privado. De forma indirecta será beneficiada toda la población caboverdiana.

Marruecos

Situada en el norte de África tiene una superficie de 446.550 km cuadrados, cuenta con una población de 36.910.558 personas, se encuentra en la posición 40 de la tabla de población compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población de 83 habitantes por kilómetro cuadrado.

Marruecos es la economía 59 por volumen de PIB (2.718 euros per cápita) teniendo una deuda per cápita equivalente a 2.053 euros por habitante. El índice de desarrollo humano (IDH) de 2019 en Marruecos fue 0,686 puntos, lo que supone una mejora respecto a 2018, en el que se situó en 0,68. En cuanto al Índice de percepción de la corrupción del sector público ha sido de 40 puntos encontrándose en el puesto 86 del ranking de un total de 179 países.

La acción en Marruecos está destinada a los líderes locales, alcaldes cuyas comunas pertenecen a la Federación ANMAR. Esta población singular proviene de diferentes opciones políticas que van desde la izquierda a los conservadores pasando por los islamistas moderados y los partidos que han crecido bajo el

impulso del propio estado. Es una población que refleja la atomización del espectro político en Marruecos donde han llegado a concurrir hasta 40 partidos a las legislativas nacionales. Todos ellos tienen en común la gestión comunal y los problemas y retos a los que se enfrentan. Además, han conseguido crear un espacio de diálogo y relación política a través de la Federación ANMAR superando sus diferencias ideológicas como norma. El programa fortalece los mecanismos de su red y la pone en relación con ámbitos internacionales en contacto con Andalucía y puntos del África Subsahariana. La pertenencia al mundo rural o urbano determina los perfiles de electos y alcaldes. La tasa de analfabetismo es mucho mayor en el mundo rural y la representación de la mujer es bastante menor que a nivel urbano. Su peso político en ambos casos sigue siendo muy débil.

En términos de Foro AN-MAR y Redes africanas, ha existido representación de una gran diversidad de países, igualmente, a través de corresponsales de municipios, redes y organismos vinculados al municipalismo, la gestión pública local y la agenda 2030. También en el taller e-learning celebrado en el marco de Africites 2018, participaron personas representantes políticos y técnicos de diferentes instancias gubernamentales (desde alcaldes y alcaldesas a directores/as generales ministeriales; presidentes/as de región etc....) de varios países africanos (Marruecos, Mauritania, Angola, Senegal, Nigeria, Níger, etc....)

En términos del programa de formación online en ODS además del personal técnico y político local se sumaron representantes de OSC integrantes de las plataformas municipales ODS en el caso de Cabo Verde y de redes africanas e instancias gubernamentales en el caso de otros países, concretamente Mozambique y Guinea Bissau.

En síntesis, podemos verificar que la población alcanzada ha sido la siguiente:

MARRUECOS	Hombres	145	Mujeres	79
CABO VERDE	Hombres	100	Mujeres	93
FORO AN-MAR	Hombres	81	Mujeres	89
TALLER E-LEARNING	Hombres	27	Mujeres	15

2.3. Modelo y mecanismos de ejecución

En la base y desarrollo del programa se pone de manifiesto el liderazgo compartido por parte de FAMSI que se refuerza por evidentes relaciones de entendimiento y confianza con las contrapartes tanto en Marruecos como en Cabo Verde, así como una capacidad demostrada de relación e incidencia con otros socios de carácter internacional (redes como CGLU; PNUD, Plataforma etc....).

Tal y como se contemplan en los documentos de formulación como en el Informe Final FAMSI ha sido la entidad coordinadora y facilitadora del proyecto (con las contrapartes y con las socias de FAMSI) y las contrapartes han asumido la responsabilidad en cada país de los resultados 1, 2 y 3 tanto en la coordinación con FAMSI para el seguimiento, como en la gestión de las actividades acordadas por las partes. Asimismo, el resultado 4 ha sido coordinado por FAMSI.

Las relaciones se consustancian mediante la firma de convenios de colaboración/ compromisos precisos con los socios, en los que se detallan los compromisos, deberes y obligaciones de cada una de las partes, incluyendo los modelos de informes y mecanismos de control de gestión.

Previa a la pandemia se realizaron reuniones periódicas de seguimiento, tanto de forma presencial como virtual y a partir de la pandemia como es obvio los mecanismos de coordinación fueron necesariamente virtuales.

3. Análisis de los criterios de evaluación e interpretación de la información recopilada

En la evaluación que sigue se contempla una revisión integral y general de los resultados esperados del Proyecto. El mismo que se ha desagregado en una cantidad importante de acciones que sólo tienen sentido en la medida en que se evalúen de manera externa, final, sumativa, de resultados y objetivos, explicativa y cualitativa.

La evaluación es externa, ya que el consultor/evaluador ha sido ajeno al proceso de ejecución y diseño del proyecto, teniendo así una mayor objetividad a la hora de establecer una valoración. Esto no impide que el proceso de evaluación incluya una alta participación de todos los agentes y organizaciones que han sido involucrados en la gestión del proyecto.

Este documento aspira a establecer una evaluación final, comenzando su ejecución al finalizar el proyecto sin dejar un espacio temporal que puedan establecerse para el análisis del impacto del proyecto. Igualmente, el proceso de evaluación se centra en objetivos resultados, lo que permite centrarse en los productos concretos de la ejecución del proyecto y establecer una valoración para saber si el proyecto contribuye o ha contribuido para alcanzar los estados o situaciones concretas para mejorar la situación de las personas beneficiarias.

Así, se puede establecer que la evaluación es sumativa, ya que transmite información para saber la adecuación de continuación para mejorar en el futuro procesos o diferentes proyectos, una vez que el presente ha sido finalizado. Igualmente, la evaluación es explicativa analizando los procesos establecidos en la ejecución del proyecto para establecer conclusiones y recomendaciones.

Así se ha establecido esta **evaluación como cualitativa realizada con instrumentos de observación directa y entrevistas personales y telemáticas.**

Teniendo en cuenta los indicadores expuestos, a los términos de referencia expuestos por FAMSI y a la propia formulación del proyecto, esta evaluación decide establecer el análisis de los siguientes criterios de evaluación:

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Pertinencia:	El análisis de la pertinencia está relacionado con las prioridades de los territorios de ejecución del proyecto y en la relación de las prioridades de las organizaciones implicadas. Igualmente, el nivel de relación a los colectivos beneficiarios y sus propias necesidades.
Eficacia:	La principal preocupación de la eficacia tiene que ver con el logro del objetivo específico u objetivo del proyecto. Teniendo en cuenta que existe una cierta relación de subordinación entre la eficacia y la eficiencia, lo realmente importante es conseguir el objetivo. Los proyectos de desarrollo también tienden a ser en general ineficientes porque actúan en un contexto de incertidumbre. Por otra parte, se analizarán las ineficiencias y como se han trabajado los imprevistos, como parte de la incertidumbre existente en el marco de cualquier proyecto.
Eficiencia	La eficiencia es un término que indica la productividad del proyecto, poniendo en relación los resultados obtenidos con los recursos utilizados. Por lo tanto, se valorará la eficiencia atendiendo a dos perspectivas complementarias: a) Cómo se ha alcanzado la mayor cantidad de prestaciones de bienes y servicios con los recursos facilitados para el proyecto. b) Cómo ha alcanzado un nivel determinado de resultados utilizando los mínimos recursos posibles (incurriendo en el mínimo coste posible).
Impacto esperado y conseguido:	El análisis del impacto supone preguntarse por los efectos que el proyecto ha provocado en el entorno en el que se circunscribe. En este aspecto daremos respuesta a una pregunta muy clásica, recurrente y que afecta al sentido último de los proyectos: ¿Para qué sirve este proyecto? ¿qué aporta realmente más allá de una serie de bienes y/o servicios a un determinado colectivo? ¿qué cambios provoca?
Viabilidad sostenible:	o Nos referimos a la permanencia o perdurabilidad de los efectos generados por el proyecto (objetivos específico y general básicamente). En consecuencia, el análisis de viabilidad significa interrogarse sobre algo más allá de si el proyecto ha alcanzado los objetivos que tenía previstos; se debe responder a la cuestión de en qué medida los efectos

	positivos alcanzados permanecen en el tiempo a partir del momento en el que el proyecto finaliza su ejecución y finaliza el apoyo externo. Es preciso tener en cuenta la doble paradoja que se suele manifestar en relación con la viabilidad: ⇒ paradoja tiempo-efecto: mientras en las acciones de desarrollo las actividades están limitadas tanto en recursos como en el tiempo, se aspira a que el beneficio para los grupos destinatarios dure el mayor tiempo posible y se proyecte a largo plazo. ⇒ paradoja dependencia-autonomía: a través del apoyo externo, durante el transcurso del proyecto, se van generando nuevas dependencias, que entran en contradicción con la autonomía y, por tanto, con la viabilidad.
Apropiación y fortalecimiento institucional:	La apropiación es el término que hace referencia al liderazgo que deben ejercer la comunidad sobre su propias políticas y estrategias de desarrollo, a su papel en la coordinación de las acciones, y al fomento de la participación de la sociedad civil. Es uno de los cinco principios de la Declaración de París sobre Eficacia de la Ayuda. El fortalecimiento institucional es un proceso continuo que busca promover el desarrollo de capacidades de la comunidad donde se ejecuta el proyecto. El fortalecimiento institucional favorece su estabilidad, cubrir sus necesidades de capacitación y posibilitar la apertura de nuevas áreas de trabajo.
Enfoque de Género en Desarrollo:	Hay que tener en cuenta que el proyecto planteado trabaja directamente el género en el territorio. Por lo tanto, este apartado es esencial para esta evaluación. Para evaluar el enfoque de género y reflexionar acerca de por qué es imprescindible la igualdad de género y la participación de las mujeres en el proyecto de desarrollo, hay que evaluar en qué medida las necesidades y prioridades de las mujeres, como de los hombres, se reflejan en la acción de desarrollo. ▪ Evaluar si las mujeres han participado y beneficiado de la acción.

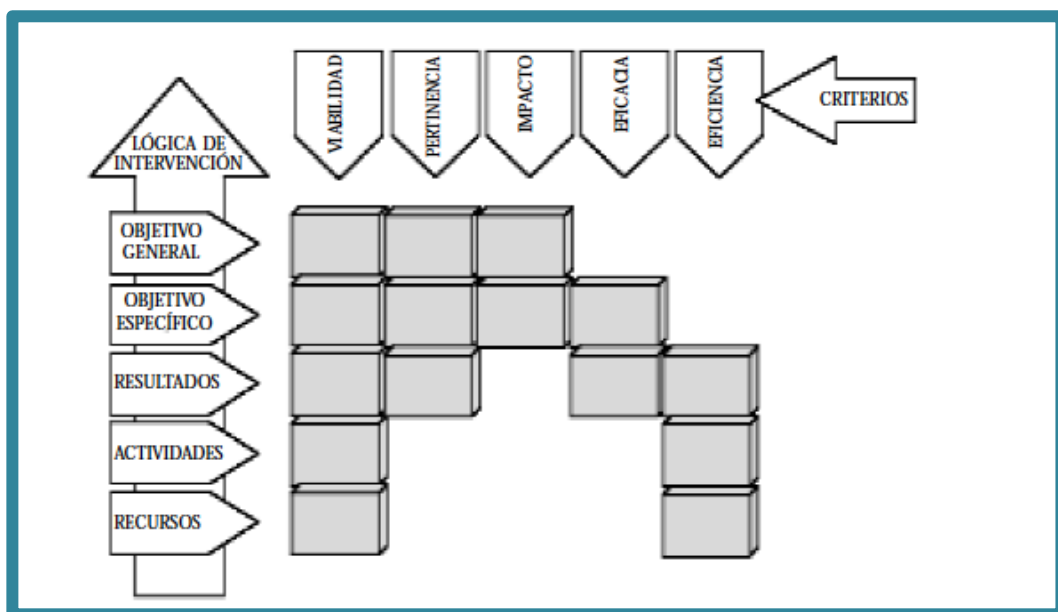
	▪ Evaluar si ha aportado las oportunidades para evitar o reducir los desequilibrios de género implicados en la acción de desarrollo. Asimismo, evaluar el impacto de género requiere dar cuenta de la promoción, en mujeres y hombres, de cambios en ideas, actitudes y comportamientos en relación con las funciones, responsabilidades, aportes, autonomía y dignidad de las mujeres.
Sostenibilidad ambiental:	Las tendencias de desarrollo ambiental, social y económico, sin depredar los recursos renovables del planeta, han tomado más importancia durante los últimos años. Estos tres pilares no deben ser excluyentes, sino que deben funcionar de la mano en todo momento. Así podrán satisfacer las necesidades actuales de la población, sin poner en riesgo las capacidades de las futuras generaciones. Al mismo tiempo, garantizarán un sólido crecimiento económico.
Respeto de la diversidad cultural:	La Diversidad cultural es un principio que reconoce y legitima las diferencias culturales entre diversos grupos humanos, así como la existencia, convivencia e interacción entre diferentes culturas dentro de un mismo espacio geográfico. Por lo tanto, la evaluación del proyecto valorará las diferentes expresiones culturales propias del territorio donde se ha implementado la acción que, a su vez, han podido ser modificadas o afectadas por las expresiones culturales provenientes de otros territorios a causa de proyectos de desarrollo.
Coordinación y complementariedad (valor añadido y concentración)	La coordinación y complementariedad indaga en qué medida las personas que han tenido contacto directo o indirecto con el proyecto se han coordinado correctamente con las actividades del proyecto e igualmente si utilizan los conocimientos y experiencias producidos por éste para emprender de manera autónoma actuaciones más o menos similares. La complementariedad valora la capacidad de un proyecto para generar sinergias con otros procesos más amplios o diversos.

Hay dos elementos de análisis que se suman a los ya descritos y que forman parte de los **principios operativos** del PACODE. Se trata de los principios de alineación y gestión orientada a resultados.

En la **alineación** se analiza la coherencia del proyecto con los planes y documentos estratégicos con los que ha guardado. Se tiene en cuenta la alineación con el propio PACODE, su actuación en la promoción de procesos de desarrollo coherentes con las estrategias e instrumentos de planificación de sus países socios, enmarcando su ayuda en las estrategias de desarrollo de los países socios.

En la **gestión orientada a resultados** se pretende valorar si la intervención se ha orientado a resultados concretos y valorables. Como recoge el PACODE (2015-2018) una orientación hacia el análisis de los resultados que no obvie la valoración de los procesos emprendidos para su logro, así como la consideración de las escalas espaciales y temporales para su evaluación. Se sustituye así al enfoque tradicional que mide la eficacia de la ayuda basándose en el número de proyectos y en el nivel de gasto realizado.

Así se establecerá una discusión entre los objetivos y resultados del proyecto con los criterios de la evaluación dando el resultado de conclusiones y recomendaciones, tal como se esquematiza en la siguiente gráfica:



3.1.Pertinencia

Este es un proyecto pertinente que ha permitido avanzar y contribuir al fortalecimiento de la cooperación descentralizada municipalista andaluza que articula el FAMSI con África con el apoyo de la AACID. Este fortalecimiento ha implicado avances en su presencia en territorios, profundizando en algunos ámbitos de desarrollo primordiales, extendiendo sus sectores de trabajo e intensificando y ampliando sus relaciones con otros actores en la esfera de lo municipal y lo local.

En el caso de Marruecos y la red ANMAR, se ha procurado la alineación con las diferentes estrategias nacionales que tienen por objeto ofrecer una respuesta de proximidad a la ciudadanía. Este proyecto ha sido importante porque se aprobó en un momento crucial de despegue y consolidación tras ser legalizada en 2014 y ha servido para fortalecer y consolidar procesos y espacios de trabajo, especialmente realizando el plan estratégico y diseñando un plan de formación. Es decir, de forma general ha servido para acompañar toda la dinámica nueva que abrió AN MAR en tanto federación legalmente constituida más allá de su etapa inicial como red informal que venía operando desde 2006.

En lo que concierne a Cabo Verde, como ya hemos mencionado, a pesar de ser considerado un país de renta media, persisten los problemas de acceso a los recursos básicos por parte de un elevado porcentaje de la población. Los municipios son clave para la gestión del desarrollo humano en todas sus dimensiones y complejidades por lo que es estratégico fortalecer sus capacidades a través de la estructura que los coordina y les ofrece servicios. Es un asunto pertinente para cualquier cooperación municipalista, máxime cuando es débil y aun deficitaria como es el caso y requiere por ende de apoyos para consolidarlos como un interlocutor clave en el país, tanto ante la ciudadanía, como ante el propio gobierno nacional y las organizaciones multilaterales.

En un marco general y estratégico la pertinencia hay que enmarcarla, como bien recoge el Informe Técnico Final, en la asunción del alineamiento y la apropiación con los marcos de referencia estratégica y normativa que constituyen las referencias más directas en la cooperación con África:

el andaluz, con el PACODE 2020-2023, que establece sectores de trabajo, prioridades y países de destino preferente, además de los valores y aportaciones de los diferentes actores andaluces de cooperación.

el europeo con el desarrollo del *Acuerdo de Cotonou* y la nueva política de cooperación con África cuyas líneas generales presentó la Comisión en el documento *Towards a comprehensive Strategy with Africa* con una serie de propuestas de cooperación en 5 áreas prioritarias 1) transición verde y acceso a la energía, 2) transformación digital, 3) crecimiento sostenible y empleo, 4) paz y gobernanza y 5) migraciones y movilidad coherentes con el objetivo de fortalecer las relaciones con África y su consideración de socio estratégico y no de mero “receptor de ayudas”.

el estatal, con el V Plan Director 2018-2021, que al igual que el PACODE establece prioridades y alineamientos con los ODS; el “III Plan África” que detalla estrategias generales y relaciones bi y multilaterales con los países africanos; los Marcos de Asociación país correspondientes que articulan en conjunto de la cooperación en cada territorio y la participación de España a la *Alianza por el Sahel* (con los países del llamado “G5 Sahel”), cuya Asamblea General preside España desde junio de 2020, como zona de alta preferencia.

Es por lo tanto muy pertinente el refuerzo de los municipios africanos, y con el presente proyecto se ha realizado con la asociación municipios de Cabo Verde y con los municipios pertenecientes a AN-MAR en el norte de Marruecos, al igual que la importancia de los diferentes partenariados que fortalece el proyecto que estamos evaluando en el presente documento.

En cuanto a la dimensión geográfica, el proyecto vendrá a incrementar, intensificar y diversificar el trabajo en el continente, no solo en los países del *Sahel* (Mauritania y Senegal) en donde se lleva años trabajando, sino también al sur del Sahara, con actuaciones directas por primera vez en Mozambique.

Después de este proyecto se dibuja un escenario con tres polos de intervención:

- a) El Mediterráneo, en donde Marruecos se consolida como país prioritario con un esquema de trabajo cada vez más horizontal, vinculado a actuaciones en escenarios de vecindad y abriendo nuevas líneas en este sentido con la asunción de programas que inciden o desarrollan políticas migratorias. Se abren ventanas de diálogo y articulación regional con Túnez y otros países cercanos desde un modelo de cooperación sur-sur y triangular asumida y compartida con Marruecos.
- b) África occidental, en el *Sahel*, donde Mauritania y Senegal siguen siendo países centrales en un amplio abanico de acciones de fortalecimiento institucional; acceso a recursos básicos de las poblaciones (agua potable, capacitación para el desarrollo local y endógeno) y acciones integrales de respuesta a los retos medioambientales de la transición socio ecológica.

En este sentido se alinea el proyecto FLEURIR – financiado por la Unión Europea y que pretende favorecer el ecosistema urbano, medioambiental, económico y social integral de la ciudad fronteriza de Rosso, la tercera en importancia de Mauritania y paso obligado entre el África subsahariana y el Magreb. En Senegal se da un escenario de nueva complementariedad con AACID confluyendo las actuaciones de ambas instituciones.

Cabo Verde después de este proyecto se consolida en la esfera relacional y del trabajo en redes municipalistas y a través de la experiencia conjunta sumar a otros países de la zona de lengua portuguesa como Guinea Bissau o São Tomé, donde ya trabajan aliados de FAMSI como el Fondo Extremeño.

- c) África austral oriental. Entre 2006 y 2019 Malawi era centro de intervenciones con la colaboración de dos socios de FAMSI (Diputaciones de Sevilla y Huelva). En la actualidad un caso relevante según las entrevistas realizadas y el Informe Técnico es Mozambique que fruto de un historial de encuentros y diálogo previos (desde 2008) ha derivado en un nuevo proyecto aprobado en 2020 por AACID con el fin de ir

construyendo una estrategia con los actores locales y multilaterales presentes en el terreno.

FAMSI tiene algunas fortalezas y oportunidades que le permiten generar una estrategia en línea con los intereses y prioridades señaladas. Por citar algunas de ellas:

- a) La complementariedad con la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional desde nuestra vocación municipalista, en los sectores y países prioritarios definidos por el PACODE
- b) El apoyo de los socios FAMSI mediante la cofinanciación de proyectos y la cooperación técnica
- c) La capacidad de formular propuestas con los socios locales y otros actores y aliados, de interés para la AACID, la Unión Europea y otros posibles financiadores
- d) Las alianzas locales, regionales y continentales en los marcos municipalistas y sus redes, tanto en terreno (contrapartes socias) como en el nivel multilateral (CGLU-África; REFELA, PNUD, etc....), como en el europeo (Platforma y otras entidades) y en el estatal (CONFOCOS/Fondos de Cooperación)
- e) Las alianzas en Andalucía, con las empresas públicas, universidades y otros actores relevantes y comprometidos.
- f) La experiencia previa adquirida y la capacidad de aprendizaje y adaptación.

3.2.Eficacia

Para establecer la eficacia en el presente trabajo es importante exponer desde el principio que este proyecto ha sido realizado gran parte en el periodo de la pandemia mundial que ha establecido el COVID 19, lo cual no ha permitido establecer la eficacia que un principio se esperaba del mismo. Pero esto ha permitido establecer otros elementos que han sido altamente eficaces como veremos en las conclusiones por resultados.

Se ha contado con apoyo de instituciones en Cabo Verde como el ministerio de finanzas, y con diferentes gobiernos locales tanto en Cabo Verde como en Marruecos, al igual que las diferentes redes. La pandemia hizo mucho daño a las actividades programadas especialmente en misiones de asistencias técnicas y en ocasiones ha sido difícil hacerlo a distancia. En el siguiente cuadro establecemos los porcentajes de la consecución de resultados.

RESULTADOS PREVISTOS	Alcance de resultados observados	% alcanzado	observaciones
R1: Mejorada capacidad Técnica operativa de la Federación An^Mar en Marruecos	Al menos 7 nuevos socios ingresan en la Federación ANMAR, socios andaluces y del norte de Marruecos.	111%	120 en Sevilla 45 en Tetuán
	Al menos 2 reuniones preparatorias, en Andalucía y Marruecos, previas a la Asamblea ANMAR.	150%	
	Al menos 80 andaluces y marroquíes de entidades socias de la Federación ANMAR participan en la Asamblea Ordinaria de la Federación ANMAR.	206.25%	
	Al menos 3 talleres paralelos durante la celebración de la Asamblea ANMAR entre socios andaluces y de Marruecos en torno a temáticas municipalistas.	200%	
	Al menos un Plan Estratégico de la Federación ANMAR publicado y validado, con inclusión de territorios urbanos y rurales; con la participación del conjunto de socios y con el diseño de estrategias transversales y horizontales; y un plan de acción.	200%	
	Al menos cuatro talleres participativos con los socios para el diseño y elaboración del Plan Estratégico de la Federación ANMAR.		

	Al menos 60 funcionarios o electos de Marruecos cursan alguno de los 3 módulos formativos con un 75% de APTOS (42 alumnos).	100%	
	Al menos 3 Grupos de trabajo activos y formados en torno a temáticas municipales.	150%	
	Al menos 3 proyectos identificados y con financiación en el marco de la Federación ANMAR y en beneficio de sus socios.	100%	
		100%	El indicador queda condicionado porque no se realizaron test de evaluación de conocimientos que clasificara entre APTOS y NO APTOS
R2: Mejorada la capacidad técnica operativa de la asociación de municipios de Cabo Verde	Al menos 250 visitas a partir de la habilitación de la web y hasta final de proyecto		
	El 100% de los municipios caboverdianos conocen el portal y el contenido del portal de la asociación		
	Al menos una persona técnica del equipo de la ANMCV ha sido capacitada para el manejo y la gestión del site web	300%	
	Un diagnóstico participativo de necesidades formativas y de recomendaciones para la elaboración del plan formativo de la ANMCV realizado con miembros de los municipios y GTI	100%	
	Al menos 2 ediciones de un paquete formativo en ODS vinculado a la planificación municipal y	100%	La actividad original contemplaba una pasantía en Andalucía que se desestimó por impacto COVID-19. La formación del personal técnico se ha hecho a cargo de la empresa contratada para el diseño de la web.

	la agenda 20/30 con incidencia en 50 personas puestos a disposición de la ANMCV en su portal web a fin de proyecto		
R3: Mejorada la capacidad institucional territorial y articulación de actores(as) en 3 islas piloto de Cabo Verde	Al menos 3 GTI mejoran su capacidad de diseño, y gestión de los planes estratégicos municipales e insulares a través de la formación on line relacionada con la A5.R2 Al menos 2 talleres formativos para capacitación de 20 personas en planificación estratégica territorial y articulación y coordinación de actores en el marco de la implementación de políticas públicas locales. Al menos 3 GTI con su capacidad operativa incrementada gracias a la mejora de sus instalaciones y compra de mobiliario y equipamientos informáticos. Al menos 10 municipios y una sede la de ANMCV con espacios habilitados para el teletrabajo mediante la provisión de equipos informáticos y de comunicación social	154%	
R4: Iniciado un proceso de generación de espacios de intercambio y aprendizaje entre redes africanas de municipios y cooperación triangular	Al menos 4 redes africanas de municipios participan en alguna actividad del proyecto durante su duración y desarrollan actuaciones triangulares Al menos 4 redes municipales africanas firman o mantienen acuerdos de colaboración con FAMSI durante la duración del proyecto	150% 150%	

3.3.Eficiencia

Con respecto a la relación entre presupuesto y acciones desarrolladas para cumplir con los objetivos ha sido eficiente y ajustada a lo proyectado a pesar de las variaciones sufridas por la crisis de la pandemia y los necesarios ajustes al programa.

La financiación del proyecto se ha ejecutado según el plan previsto no produciéndose desviaciones en el total de 304.668 euros imputados, estando todas las partidas presupuestarias en el rango 90-108% de cumplimiento salvo la partida *A.107.0 Funcionamiento* que no ha alcanzado el 58% de lo previsto (4.189,75 euros). No se trata en ningún caso de una partida significativamente preocupante ni que ponga en duda la eficiencia.

La eficiencia ha dependido en gran medida de la larga experiencia y capacidad técnica de FAMSI y de las entidades socias, así como del sistema de control y seguimiento conveniado entre las partes. Otra fortaleza que ha facilitado la eficacia del proyecto ha sido el trabajo en red con las diferentes organizaciones del proyecto especialmente en el fortalecimiento de capacidades locales facilitando logística y materiales para los procesos necesarios de las actividades del proyecto.

3.4.Impacto esperado y conseguido

En Marruecos las acciones desarrolladas han permitido reforzar los procesos de seguimiento y apropiación de los socios de la Federación ANMAR. También ha sido evidente un aumento del conocimiento de los actores municipales de la Federación, vinculado a su actividad y capacidades. Este mayor conocimiento no solo se traduce en la adhesión de nuevos socios sino en el aumento de la participación en número de funcionarios, electos o sociedad civil de socios ya miembros. En cierta forma, el Convenio Marco entre la Dirección General de Colectividades Locales del Ministerio del Interior y FAMSI, es un respaldo al trabajo conjunto que se viene haciendo desde hace un tiempo por ANMAR y FAMSI.

Entendemos además que el mayor impacto de este programa es el afianzamiento y la configuración de una red municipalista de carácter horizontal y transnacional de administraciones del nivel local. Un impacto directo sobre las comunas es que se dotan de una nueva forma para intervenir en el territorio para formar sus recursos, para compartir experiencias y posiciones y desarrollar una perspectiva local de los asuntos públicos que les son propios como espacio de dialogo e intercambio y para obtener nuevos recursos y desarrollar proyectos de forma conjunta en su territorio.

Igualmente, los efectos positivos del proyecto han sido esencialmente a la asociación municipios, a la propia federación como estructura horizontal, y en un segundo plano el aprendizaje por técnicos electos. Cómo prácticas innovadoras. hay que tener en cuenta que en Marruecos el trabajo ha sido esencialmente en red, siendo este el elemento esencial de innovación.

En Cabo Verde, el volumen de actividades ejecutadas han posibilitado reforzar a la ANMCV y a los municipios, de forma directa en términos de (1) insumos - equipamientos, sitio web-; (2) recursos - cursos online o el acompañamiento al diagnóstico del plan de formación); (3) procesos -como la puesta en marcha y consolidación de la plataforma municipal alineada con la agenda 2030), y de forma indirecta mediante los intercambios presenciales y virtuales establecidos y la transferencia de experiencias, capacidades relacionales y sinergias que la asociación estratégica con FAMSI ha favorecido.

Igualmente, en Cabo Verde los grupos territoriales han sido importantes para hacer de cada isla un territorio con mayor capacidad local, tanto desde un punto de vista de recursos físicos como de recursos humanos. A pesar de la pandemia el proyecto, en el marco normal del diálogo, se adaptó para reestablecer el impacto necesario. A pesar de que no se pudieran realizar las asistencias técnicas previstas de forma presencial por causas sanitarias para Cabo Verde ha sido un elemento altamente innovador.

En general cabe destacar el impacto del Foro AN-MAR que, a pesar de la irrupción de la pandemia y sus consecuencias conocidas permitió establecer intercambios muy diversos, alianzas multilaterales, niveles de coordinación multiactor y poner en valor la riqueza y capacidades de la cooperación descentralizada andaluza en su papel de puente entre Europa y África y de interlocutor preferente con el mundo municipalista marroquí y junto con este, con sus homólogos de más al sur. Como dato hay que decir que ningún foro de estas características había tenido un impacto mediático general tan importante, una participación tan activa de relevantes figuras de la política y la sociedad andaluza y una asistencia tan elevada en número, diversidad y procedencia. Igualmente, la intensificación de relaciones con CGLU, Plataforma y otras coaliciones de cooperación descentralizada y municipalista (andaluzas, españolas, europeas, africanas y multilaterales). Las alianzas con municipios y redes municipales africanas se han materializado mediante la firma de convenios y en algunos casos mediante la identificación de proyectos y acciones conjuntas, algunas de las cuales ya se están desarrollando en un nuevo horizonte de trabajo con África.

3.5.Sostenibilidad y viabilidad

En general, la intervención se ha desarrollado conforme a lo esperado, con la ejecución de la mayor parte de sus actividades según previsto, especialmente algunas de las relacionadas con el R1, R3 y R4 que nos se han visto alteradas por la pandemia y ha contado con los apoyos y recursos previstos para su realización e incluso los ha incrementado, sumando actores/entidades inicialmente no previstas a la marcha y ejecución de diferentes acciones del programa. Obviamente, como venimos repitiendo, la denostada aparición de la pandemia ha supuesto un desajuste general de esta, como de otras intervenciones, lo que llevó a FAMSI a identificar, consensuar y aplicar las medidas correctoras oportunas bajo una óptica de eficacia-eficiencia (es decir, de su viabilidad con los recursos del proyecto) y también con fidelidad al cuerpo de este, esto es, a su línea de objetivos y resultados, con el fin de no alterarlos sustancialmente. Finalmente, el proyecto ha sido implementado en la totalidad de sus resultados y por tanto ha sido viable, aun con las variaciones o eliminación de algunas de sus actividades tal y como fueron formuladas originalmente, el

retraso en la ejecución de otras rediseñadas u originales y las debilidades en la participación esperada en los cursos on-line por dificultades en el acceso a internet de algunas de las personas beneficiarias.

En Cabo Verde el apoyo de las administraciones públicas ha sido esencial, los municipios han sido participativos, especialmente el municipio de Santa Cruz- el más activo- ya que ha sido un territorio dinámico que tiene experiencia en cooperativismo y asociacionismo, un municipio especialmente agrícola y por otro lado era el único municipio del partido del gobierno,

La gestión por parte de FAMSI y ACNMV y AN Mar ha sido eficaz, sustanciada en productos concretos como el acuerdo de cooperación con ACNMV y FAMSI más allá del proyecto.

La metodología del proyecto ha sido establecida en concertación con los beneficiarios. En Cabo Verde los grupos territoriales han asumido prácticas organizativas, pero es probable que en otro contexto de normalidad se hubieran profundizado el intercambio de buenas prácticas con municipios andaluces. Pero, la reacción oportuna a la pandemia ha permitido un mayor fortalecimiento de capacidades locales a través de recursos virtuales y capacitaciones.

En Marruecos esencialmente se ha contado con la propia estructura de FAMSI (tanto en terreno como en sede) y con los ayuntamientos se ha ido realizando reuniones con grupos o personas claves estando en coordinación constante. Con respecto a la apropiación de la metodología del proyecto podemos decir que han quedado las capacidades en el territorio y se puede mantener los resultados en el tiempo ya que se pueden llevar sin ningún problema desde la propia red ANMAR

3.6. Apropiación y fortalecimiento institucional

En Cabo Verde la participación ha sido tanto de ANMCV, GTI y de los municipios mismos, muy alta, e igualmente el proyecto ha respondido a las necesidades del país debido esencialmente a la necesidad de fortalecer la gobernanza local.

Tanto en Cabo Verde como en Marruecos el proyecto ha tenido conexión con otras organizaciones como PNUD y algunas ONGD y la UE.

En Marruecos la participación de los municipios ha sido positiva más allá de la complejidad que supone para algunos municipios sostener dinámicas activas y permanentes de participación en la nutrida agenda de actividades de la red y hacerla compatible con sus propios compromisos. Igualmente, en Marruecos las acciones del proyecto se enmarcan en las necesidades expresadas por los socios marroquíes de ANMAR.

La Federación es una organización innovadora, en un contexto político e institucional jerarquizado donde la apuesta por la descentralización y la gobernanza local son elementos esenciales. Es destacable el desarrollo de su capacidad para conectar con otras organizaciones que están trabajando estos elementos en el mismo territorio.

3.7.Enfoque de Género en Desarrollo

En cuanto al resultado 1 en Marruecos, en el programa de formación se marcan claramente cursos de formación en género en diferentes temáticas, pero también de ODS el proyecto ha implementado dos talleres de ODS. El plan estratégico tiene enfoque de género y el espacio y el foro ha tenido su espacio con actrices importantes de otros países. Se realizaron seis módulos de género y se acompañó a dos municipios para integrar el ODS 5 y en la actualidad tiene continuidad.

En Cabo Verde hay avances con la ley de paridad en el parlamento y en la cual se indicaba que los partidos políticos tenían que presentar a las candidatas y luego había desafíos en igualdad de género en puestos de posición iguales oportunidades hombres y mujeres. Hay una dinámica positiva con el ministerio de la familia y asuntos sociales, en ese contexto institucional se ha establecido el proyecto en Cabo Verde, lo cual ha establecido mecanismos en las formaciones esencialmente para garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

3.8.Sostenibilidad ambiental

En Marruecos como hemos establecido en el punto anterior se han realizado formaciones y plan estratégico teniendo en cuenta la agenda 2030 y realizando el acompañamiento a dos municipios para integrar el ODS 5 y también el 8.

Hay que destacar la importancia en las acciones de la Agenda 2030. En Cabo Verde se materializa en el municipio de Santa Cruz con la realización de un plan estratégico con alta carga medioambiental. Igualmente, los grupos territoriales en Cabo Verde tienen entre sus funciones a responsables en todos los proyectos técnicos la valoración medioambiental, fortalecidos con capacitaciones locales. El proyecto no ha generado residuos contaminantes y la huella de carbono se ha visto reducida por la suspensión de los desplazamientos.

3.9.Coordinación y complementariedad (valor añadido y concentración)

Estamos ante un proyecto complejo con una participación nutrida y diversa de actores que ha precisado de muchas y variadas acciones de coordinación y complementariedad de actores en el ciclo del proyecto. FAMSI ha sido el actor ejecutor y gestor del Programa, junto con sus dos contrapartes directas: la Federación An-MAR en Marruecos y la ANMCV en Cabo Verde, en las acciones que de forma directa y reguladas por convenios, han implementado y que a lo largo de este informe se detallan.

Con respecto a R1 centrado en Marruecos existe una coordinación permanente con la Federación AN-MAR y ayuntamientos socios de ambos lados. En el caso de Andalucía y de forma coherente con su modelo de gobernanza, FAMSI despliega periódicamente mecanismos de diseño compartido y de coordinación a través de mesas técnicas. En el ámbito marroquí viene realizando tareas de coordinación con instituciones en el nivel nacional, como la Dirección General de Colectividades Locales del Ministerio el Interior, encargada de la coordinación de los gobiernos locales y de la descentralización. La coorganización del Foro AN-MAR fue una manifestación y ejemplo de este proceso de coordinación y

complementariedad que se describe en todos los aspectos de la celebración del evento internacional. Asimismo, esta labor de coordinación abarca a los socios andaluces de FAMSI.

En el caso de Cabo Verde (R2 y R3), el proyecto se coordina con el Programa Plataformas, iniciativa del gobierno nacional que se articula en PNUD con el Ministerio de Finanzas a través de su Dirección de Planificación. El proyecto complementa al mencionado programa mediante el apoyo a la plataforma municipal de Santa Cruz en el marco del trabajo con Agenda 2030 y localización de los ODS y a su vez complementa el Programa de Desarrollo Sostenible, PEDS, del Gobierno de Cabo Verde en el que se inserta.

Junto a estas complementariedades FAMSI en colaboración con PNUD, la Universidad de Praia, el Ministerio de Igualdad, familia y educación y la Plataformas nacional de ONGDS de Cabo Verde ha trabajado en acciones transversales que han permitido apoyar los procesos de fortalecimiento institucional con especial incidencia en las temáticas de equidad e igualdad género, desarrollo de capacidades y liderazgos locales, así como el papel estratégico de la Economía Social y Solidaria como instrumento de desarrollo local sostenible e inclusivo.

En cuanto al R4, FAMSI mantiene una fluida coordinación con CGLU-África en tanto instrumento de internacionalización de los gobiernos locales africanos en el marco de la responsabilidad que tiene asumida en su papel de Copresidente de la Comisión de Desarrollo Económico y Social Local. Asimismo, mantiene relaciones sinérgicas y estables con otras instancias como Plataforma, en lo que se refiere a la cooperación descentralizada andaluza.

4. Prioridades horizontales Plan Andaluz Cooperación 2015

4.1. Género en desarrollo y prioridad de equidad de género

Esta prioridad horizontal del PACODE es plenamente compartida por FAMSI como línea estratégica de aplicación transversal en todas las acciones y secuencias de trabajo y como objetivo en sí mismo a través de proyectos específicos.

A lo largo de las acciones implementadas en el proyecto ha estado presente el enfoque de género y se ha procurado garantizar una participación significativa de las mujeres tanto en su condición de participantes como de referentes destacadas.

Destacamos al igual que en el Informe Técnico el espacio Foro AN-MAR, donde se incluyó la temática de género e igualdad en su programa y un taller específico, procurando alinear las mesas de debate con enfoque paritario, tanto a nivel de ponencias, como de moderación y/o relatorías (de las 170 personas en algunas de las plenarias, al menos 89 de ellas fueron mujeres, algo más del 50% de la participación). Igualmente, el enfoque de género ha sido cuidado en la redacción de los planes estratégicos y de formación en Marruecos, contado con participación de electas y técnicas (a pesar de la menor participación de electas) integradas en la Federación AN-MAR.

Cuando se especifiquen los resultados por actividades se podrá comprobar los ejemplos de participación paritaria (ej. curso de ODS donde fueron el 50% y 51,7% las mujeres inscritas en sus dos ediciones respectivamente).

En el caso de Cabo Verde se ha seguido de forma coherente con el compromiso de trabajar bajo este criterio tanto en la Plataforma de Sta. Cruz como en los talleres de diagnóstico participativo de necesidades de formación, aunque como puede comprobarse existen debilidades manifiestas en el caso de electas y técnicas.

4.2. Protección del medio ambiente y su gestión sostenible

Este criterio no tiene una incidencia directa en la mayoría de las acciones desarrolladas en el proyecto, aunque está presente en todas las acciones de sensibilización referidas a los ODS, 6, 7, 11, 13, 14 y 15. En los procesos de planificación estratégica municipal están en la base de la propuesta de transición socio ecológica de las ciudades hacia ciudades sanas y sostenibles; gestión de residuos; economía verde, etc.

El proyecto no ha generado residuos contaminantes y como efecto no previsto pero deseado la huella de carbono se ha visto reducida por la suspensión de los desplazamientos fruto de la pandemia.

4.3. Fomento de la diversidad cultural

Este proyecto es necesariamente sensible al fomento de la diversidad cultural. Por una parte, por la naturaleza de sus actores tanto directos (Marruecos, España y Cabo Verde) como de forma indirecta mediante la participación de representantes de sus municipios, sus asociaciones municipalistas u otras entidades de otros territorios africanos y europeos.

Por otra parte, todos los países enunciados son una amalgama de confluencias socioculturales y étnicas ricamente diversas. En Marruecos lo árabe, lo bereber y lo andalusí. En Cabo Verde con su diversidad al ser un país insular con notables características propias diferenciadoras entre sus islas.

Por otra parte, y no menos importante, destacamos que FAMSI es hija de la diversidad y nace de ella, comprometida con la generación de espacios que faciliten la relación cultural y humana como base fundamental para la coordinación y las alianzas entre pares en una cultura de encuentro, entendimiento y respeto.

4.4. Inclusión del enfoque de Derechos Humanos, el enfoque de Salud para todas las políticas y la consideración de la infancia

Los Derechos Humanos forman parte del ideario de la entidad solicitante y el enfoque de DDHH está en la lógica de sus procesos estratégicos y operativos.

El compromiso con proyectos que apuesten por garantizar servicios públicos de calidad, innovadores y fundamentados en el valor y la ética de lo público está en el tejido institucional de la entidad. El proyecto ha asumido de forma clara los postulados de la Agenda 2030 y los ODS como hoja de ruta compartida de los territorios, sin dejar a nadie atrás, poniendo en el centro de la propuesta el derecho a una vida digna y segura lo que implica según la propia entidad garantizar el derecho a una vivienda, acceso al agua y energía; tener un puesto de trabajo; disfrutar de espacios seguros, educación, sanidad; espacios seguros y saludables, posibilidades de expresión, acceso a la cultura y tradiciones propias etc. Garantizar que existan las condiciones para vivir una vida digna de ser vivida sin exclusiones ni inequidades.

4.5. Fortalecimiento institucional y de las organizaciones de la sociedad civil

El proyecto apunta con sus actividades, esencialmente, a fortalecer a las instituciones públicas (gobiernos locales y sus asociaciones nacionales o binacionales) a través de acciones que inciden en diferentes componentes:

- a) Capacitación y formación de cuadros técnicos y electos, a través de cursos, intercambios y asistencia técnicas andaluzas (menos de las programadas inicialmente por la incidencia de la pandemia).
- b) Generación de herramientas de planificación estratégica municipal como es el Plan Estratégico de Santa Cruz que supone un hito en este sentido.
- c) Potenciando la capacidad de respuesta de la ANMCV a través de inversiones y apoyos a la digitalización y a la incorporación de una plataforma de tele formación, así como equipamientos informáticos para los GTI y los municipios.

- d) Generando espacios y oportunidades horizontales de aprendizaje colaborativo y cooperación triangular (ej. redes africanas de municipios y otras instancias) que contribuyen al ODS 17 de Alianzas.

4.6.Principios Operativos

APROPIACIÓN

Existe un grado de apropiación oportuno en el proyecto por parte de las entidades participantes.

La propia naturaleza del proyecto anima a este objetivo, así como a entender que el protagonismo de los procesos de desarrollo sostenibles tanto económicamente, social y medioambientalmente está repartido entre los diferentes niveles de gobierno, sector privado y emprendedor, sector social, cultural y educativo, así como de un nutrido y rico ecosistema de organizaciones de la sociedad civil. En las intersecciones de estos ámbitos y especialmente en la capacidad y calidad de las relaciones, entre las mismas y entre ellas, se encuentran las respuestas más eficaces y eficientes, además de ser un nicho de iniciativas innovadoras y en algunos casos transformadoras. Aunque no siempre este ecosistema relacional va acompañado de la suficiente capacidad financiera ni de los marcos competenciales imprescindibles para asumir la responsabilidad y aún menos el liderazgo de los procesos de descentralización y empoderamiento desde lo local.

Si bien es cierto que existe un marco general de apoyo a las políticas de descentralización en muchos países africanos que mandatan a los gobiernos locales a desempeñar un papel cada vez más significativo en los procesos del desarrollo humano y permite una apuesta clara por la implicación en la localización de metas y cumplimiento de los ODS, debemos decir que dicho marco es muy diverso y con diferencias significativas en los países africanos.

En la tarea de apropiación de los criterios es importante el papel que juegan las asociaciones de gobiernos locales y el impulso de FAMSÍ al trabajo en red en los últimos años y que el proyecto refuerza. Especialmente significativo los

esfuerzos en la generación de capacidades locales para el pensamiento y el diseño de políticas públicas desde lo local que respondan a las necesidades de nuevas respuestas a los problemas y acompañando con asistencias técnicas y propuestas de aprendizaje compartido.

Desde este marco entendemos que el proyecto ha contado desde el inicio en sus fases de identificación y formulación con la participación y compromiso de las instituciones implicadas. Es significativo en el R1 con la Federación AN-MAR, así como con los resultados 2 y 3 de Cabo Verde. En el R4 y gracias a la lógica del trabajo en red con socios como CGLU, AMM y AMCS en Mauritania, ANAMM en Mozambique, REFELA, etc.... se ha podido verificar la concientización y el trabajo de sensibilización con las apuestas locales por los ODS y la importancia de las alianzas facilitadoras de la apropiación de los objetivos del proyecto entre los socios identificados.

ALINEACIÓN

Es clara la consigna acerca de la necesidad de alinear los esfuerzos en materia de desarrollo con el resto de las políticas nacionales y regionales, máxime en el actual marco de compromisos de los gobiernos y organismos internacionales con la consecución de los ODS. Es conocido que sin coordinación, cooperación y colaboración entre los diferentes actores (públicos, privados y sociales) es altamente improbable obtener resultados eficaces diferentes a los que ya se vienen dando y que son claramente insuficientes.

Es constatable el interés de las partes implicadas en el proyecto por tomar conciencia de lo manifestado y aparece explícitamente en las entrevistas y en los documentos que soportan y registran los debates generados en las diferentes instancias y actividades desarrolladas.

Atendiendo a las especificidades de cada territorio, podemos afirmar que en el caso de Marruecos han sido varias las acciones que han conseguido alinearse con las políticas nacionales o locales del país. Es significativo el Convenio Marco firmado entre la Dirección General de Colectividades Locales del Ministerio del Interior y FAMSI, que incide en la operatividad de los mecanismos de

coordinación a nivel nacional de la cooperación municipal andaluza en Marruecos. Interesante destacar la mayor riqueza y complejidad de las miradas contempladas en este contexto donde se hace hueco la cooperación triangular y la cooperación sur-sur que son apuestas con trayectoria reconocida tanto en el caso de FAMSI y las entidades locales andaluzas, así como la Federación ANMAR y sus socios. Valoramos especialmente la apertura del IV Foro ANMAR a actores de otros países como Mauritania, Cabo Verde, Senegal, Benín entre otros.

Consideramos que las acciones desarrolladas con la Federación ANMAR (plan estratégico, plan de formación y acciones formativas) están perfectamente alineadas con la apuesta por la descentralización y el rol estratégico de lo local. El proyecto viene a reforzar el trabajo desarrollado desde 2005, con un primer proyecto con AACID y AECID más socios FAMSI que ya enunciaba la entonces RED ANMAR (red informal) y desde 2011 en las colectividades locales en Marruecos. Las acciones del programa permiten seguir reforzando las capacidades estratégicas de planificación territorial, ganando en operatividad y mecanismos de gestión en el actual marco de la Agenda 2030.

Como se recoge en el Informe Técnico este programa intenta alinearse con dos estrategias nacionales consideradas cuestiones de Estado: la cooperación entre ciudades y territorios para proveer de más y mejores servicios a la ciudadanía mediante la lógica de la agrupación para la gestión de servicios y el impulso de asociaciones como la Asociación de Regiones de Marruecos -ARM- o la Asociación Marroquí de presidentes de Colectividades Locales -AMPCC-. En este marco es que la Federación ANMAR es un ejemplo paradigmático. Junto a esta apuesta nacional existe el compromiso de intensificar y ampliar la cooperación descentralizada desarrollada por las comunas potenciando las capacidades de respuesta mediante el intercambio de buenas prácticas y la capacitación de calidad a nivel comunal.

En el caso de Cabo Verde la alineación con las prioridades del gobierno nacional es manifiestamente clara en su apuesta por el fortalecimiento de los gobiernos locales. La entidad socia ANMCV agrupa a los 22 municipios caboverdianos que a su vez se articula en asociaciones insulares (que agrupan a los municipios de

una o más islas) a través de sus gabinetes técnicos intermunicipales con el fin de cumplir es un papel de cohesión territorial al modo de los cabildos canarios.

El programa hace una apuesta clara por reforzar a la ANMCV en el actual contexto de debate y cierta incertidumbre acerca del modelo de descentralización que se inició en 2016. Las elecciones de octubre de 2020 por una parte y la gestión de la pandemia han atravesado esta cuestión y han introducido elementos novedosos en el debate que aún estarán durante un tiempo en un escenario de cierta indefinición y conflicto entre las miradas municipalistas y regionalistas en un territorio insular como es Cabo Verde. El programa apuesta por reforzar las capacidades de la ANMCV para la interlocución nacional, la incidencia en las políticas públicas y la prestación de servicios de valor agregado a sus asociadas.

En el ámbito más instrumental de la búsqueda de espacios de definición, articulación y coordinación de políticas y acciones de desarrollo coherentes con la Agenda 2030 destacamos que el programa se alinea con el Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible (PEDS) del Gobierno de Cabo Verde con el que a su vez se articula el programa “Plataformas Locales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)” en Cabo Verde, inicialmente gestionado por la Unidad de Desarrollo Económico Local (UDL) del gabinete del Primer Ministro (GPM), financiado por el Gran Ducado de Luxemburgo e implementado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Por último, hemos podido constatar que el programa se alinea con los principios acordados en la cumbre Africités de noviembre de 2018 en el marco de R4. Destacamos al menos:

- a) Promoción de la participación ciudadana en los procesos de desarrollo.
- b) Apuesta por la descentralización y el desarrollo local.
- c) Refuerzo de las capacidades de los gobiernos locales.
- d) Puesta en valor de la diversidad y la riqueza cultural, histórica, organizativa, comunitaria que África y sus territorios poseen, evitando importar modelos desarrollistas y promoviendo un desarrollo sostenible basado en valores comunitarios y solidarios.

- e) Potenciar y participar de espacios y oportunidades de aprendizaje compartido y colaborativo reforzando la alianza mundial para el desarrollo con la máxima participación de actores diversos que intercambien, nutran, cooperen y aporten a y con otros territorios.

COORDINACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD

Tal y como se detalla en la tabla siguiente de “contraparte y otras instituciones implicadas”, han sido muchas y variadas las acciones de coordinación y complementariedad de actores en el ciclo del proyecto.

Federación ANMAR de Colectividades Locales de Norte de Marruecos y Andalucía.	Ha organizado y participado, a través de sus representantes políticos en algunos casos (asamblea AN-MAR; organización IV Foro AN-MAR etc..) y técnicos en todas las actividades concernidas a este resultado, según convenio suscrito a tal fin. Organización, movilización y apoyo logístico en todas las actividades realizadas en Marruecos y en la organización operativa y soporte técnico en el Foro AN-MAR
Dirección General de Colectividades Locales de Marruecos	Participación en la organización y programa del IV Foro AN-MAR; movilización de representantes políticos marroquíes y firma de Convenio Marco con FAMSÍ.
Dirección General de Colectividades Territoriales de Mauritania	Participación en IV Foro AN-MAR y movilización de representantes políticos mauritanos de municipios y de asociaciones municipalistas.
PNUD	Participación en IV Foro AN-MAR y movilización de representantes Participación en el comité de pilotaje del “Programa de formação online para o fortalecimento da Agenda 2030 em Cabo Verde” (A5. R2) y movilización de intervenciones técnicas y de participantes de terceros países en la segunda edición
PNUD- Cabo Verde	Identificación conjunta del proyecto y participación en el Comité de pilotaje general del proyecto. Participación y acompañamiento institucional y soporte operativo y técnico en diferentes actividades del proyecto. Participación en el comité de pilotaje del “Programa de formação online para o fortalecimento da Agenda 2030 em Cabo Verde” (A5. R2) y movilización de intervenciones técnicas y de participantes caboverdianos.
La Unidad de Desarrollo Local (UDL), Cabo Verde. Dirección general de Planificación y Finanzas.	Identificación conjunta del proyecto y participación en el Comité de pilotaje.

	Participación institucional y operativa en diferentes actividades del proyecto.
Asociación Nacional de Municipios de Cabo Verde	Identificación conjunta del proyecto. Gestión directa de las actividades reflejadas en el convenio específico suscrito con FAMSÍ en mayo de 2018 y en las dos adendas siguientes de 23/03/2020 (acts. A1y A3 R1. y A2.R2) y de 27/07/2020 (act. A3.R3). Apoyo logístico y operativo en Cabo Verde y participación institucional y técnica en diferentes actividades del proyecto. Participación en IV Foro AN-MAR y movilización de representantes políticos Participación en la sesión de aprendizaje de FAMSÍ en el marco de Africités 8 de Marrakech, noviembre 2018.
Gabinetes Técnicos Intermunicipales (GTI) de las islas de Santiago, Santo Antão y Fogo-Brava	Previsión equipamientos Participación en formaciones/talleres diagnóstico participativo necesidades formación Identificación de intereses y coordinación agenda pasantía en Andalucía (suspendida).
Conselho Municipal de Sta. Cruz, Cabo Verde	Todo lo relativo a la puesta en marcha de la Plataforma municipal ODS (A5. R3). Apoyo operativo y logístico en las capacitaciones ofrecidas y visitas al municipio. Firma de memorándum de entendimiento con FAMSÍ. Formulación de propuesta conjunta a financiación socio FAMSÍ (proyecto Diputación de Huelva ya concluido). Participación en IV Foro AN-MAR
CGLU-A	Participación en IV Foro AN-MAR y movilización de representantes políticos Soporte para el desarrollo de la sesión de aprendizaje de FAMSÍ en el marco de Africités 8 de Marrakech, noviembre 2018. Cofinanciación en este componente. Participación en el comité de pilotaje del “Programa de formação online para o fortalecimento da Agenda 2030 em Cabo Verde” (A5. R2) y movilización de intervenciones técnicas.
REFELA (Red de mujeres locales electas de África) en calidad de estructura de CGLU-África.	Participación en IV Foro AN-MAR y movilización de representantes políticas Firma de Memorandum de Entendimiento FAMSÍ-REFELA-CGLU-A

	Identificación conjunta y presentación de proyectos
Platforma (Pan-european coalition of towns and regions)	Participación en el IV Foro AN-MAR y movilización de representantes políticos. Visibilidad de la actividad. Cofinanciación en este componente.
Socios FAMSÍ	Con carácter general, participación en IV Foro AN-MAR y movilización de representantes políticos, técnicos y empresas públicas.
Diputación de Cádiz	Cofinanciación en calidad de socio FAMSÍ de algunas actividades del proyecto (Marruecos).
Diputación de Jaén	Cofinanciación en calidad de socio FAMSÍ de componentes del proyecto (Cabo Verde) y Participación con experiencias provinciales en la agenda suspendida de la visita técnica/pasantía, de los técnicos de los GTI caboverdianos
Diputación de Huelva	Asistencias Técnicas: diagnóstico y plan de formación. Participación (ponencias sobre experiencia provincial ODS) en Encuentro nacional de Plataformas ODS Cabo Verde. Financiación de un proyecto para el municipio de Sta. Cruz como sinergia con la A5. R3. Apoyar la creación de una plataforma de articulación territorial en un municipio de Cabo Verde.
Ayuntamientos de Cádiz, La Carolina, Cazorla y Sevilla (exterior)	Asistencias Técnicas en gestión municipalista en Cabo Verde (economía social; planificación estratégica) y visitas institucionales asociadas. Asistencias Técnicas en Marruecos en el desarrollo de formaciones derivadas del Plan de Formación (participación ciudadana) Participación (ponencias sobre experiencias municipalistas andaluzas) en la II y III Cimeira de los líderes locales y en otros intercambios (género y políticas de igualdad)
Ayuntamientos de Huelva, Dos Hermanas, Jaén y Sevilla (visitas Andalucía)	Participación con agenda de experiencias municipalistas andaluzas en la agenda suspendida de la visita técnica/pasantía, de los técnicos de los GTI caboverdianos. Movilización de representantes políticos, técnicos y empresas públicas.
AACID, Consejerías de la Junta de Andalucía (acompañamiento a visitas experiencias locales en Andalucía asociadas) Ayuntamientos de Sevilla y La Rinconada y la Diputación de Sevilla	Corresponsales en las visitas técnicas de las delegaciones de Cabo Verde y Mozambique acompañadas por FAMSÍ como actividades asociadas al proyecto, a petición de AACID y PNUD.

FAMSÍ obviamente ha sido el actor ejecutor y gestor del Programa, junto con sus dos contrapartes directas: la Federación An-MAR en Marruecos y la ANMCV en

Cabo Verde, en las acciones que de forma directa y reguladas por convenios, han implementado.

En el caso de Marruecos (R1) existe una coordinación permanente con la Federación AN-MAR, con ayuntamientos socios de ambos lados y también de otras instituciones en el nivel nacional, como la Dirección General de Colectividades Locales del Ministerio el Interior, encargada de la coordinación de los gobiernos locales y de la descentralización. El Foro ANMAR fue responsabilidad de ambas entidades.

En el caso de Cabo Verde (R2 y R3), el proyecto se coordina con el Programas Plataformas, iniciativa del gobierno nacional que articula en PNUD y el Ministerio de Finanzas a través de su Dirección de Planificación. El proyecto no solo complementa este Programa Plataformas para la consecución de los ODS y la Agenda 2030 (concretamente mediante el apoyo a la Plataforma Municipal de Sta. Cruz) sino el propio Programa de Desarrollo Sostenible, PEDS, del Gobierno de Cabo Verde en el que se inserta. Más allá de eso, existe complementación en algunas acciones transversales a todo el apoyo al fortalecimiento institucional, especialmente en equidad e igualdad de género, en capacitación y puesta en valor de liderazgos locales y en economía social y solidaria, por cuanto FAMSI ha participado en Cabo Verde en actividades relacionadas con estas temáticas en complementariedad con el propio PNUD, la Universidad de Praia, el Ministerio de Igualdad, familia y educación y la Plataformas nacional de ONGDS de Cabo Verde.

En cuanto al R4, FAMSI mantiene una fluida coordinación con CGLU en su conjunto (ejerce la copresidencia de la Comisión de Desarrollo Económico y Social Local de la red) y con CGLU-África en tanto instrumento de internacionalización de los gobiernos locales africanos, y también con otras instancias como Plataforma, en lo que se refiere a la cooperación descentralizada andaluza.

A su vez, el proyecto es coherente con PACODE aprobado en 2015, especialmente con las siguientes señas de identidad de la cooperación andaluza:

- a) Principalmente el trabajo por el fortalecimiento de las instituciones y organizaciones representativas de la sociedad civil como vía para garantizar la eficacia de las actuaciones y la sostenibilidad de los procesos iniciados.
- b) La alineación con el Enfoque de Género en Desarrollo, colocando como uno de los ejes vertebradores de la estrategia la promoción de la equidad de género desde un enfoque dual, integración de la perspectiva de género transversalmente en todas las actuaciones y mediante una estrategia específica para la lucha contra las desigualdades de género y la promoción del ejercicio pleno de los derechos de las mujeres.
- c) La inclusión del Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH) y respeto de la diversidad cultural como marco en la realización de los derechos de las personas en situación de mayor vulnerabilidad.
- d) Protección del medio ambiente y su gestión sostenible a través de los instrumentos de planificación que se desarrollan y el trabajo con los ODS.
- e) La consideración de los principios operativos de apropiación, alineación, gestión orientada a resultados, coordinación y complementariedad entre los distintos agentes y armonización como criterios que garantizan la calidad de la cooperación.

GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

Consideramos que este proyecto ha estado orientado necesariamente a resultados, tanto los tangibles como los intangibles cuyos impactos se esperan lograr a través de los primeros.

La gestión por parte de FAMSI ha sido directa en la mayoría de las actividades y en otras mediante la concertación con las contrapartes, a saber, la Federación AN-MAR, la ANMCV y el municipio de Sta. Cruz por su apoyo a la planificación estratégica y con los gabinetes técnicos municipales e intermunicipales.

Además, se ha mantenido conectividad y coordinación para la complementariedad con otros aliados del proyecto destacados en el punto anterior.

Destacamos que se han cumplido todos los resultados de forma eficaz y eficiente, con los recursos disponibles, alcanzado la mayor parte de los indicadores previstos, e incluso obteniendo mejores niveles que los esperados en los indicadores en algún caso. Ejemplo de lo anterior lo encontramos en R1, Foro AN-MAR y los talleres y pasantías simultáneos que se implementaron en dicho espacio con toda la complejidad que implicaba la actividad.

Probablemente el reto de mayor peso fue la gestión de las consecuencias de la pandemia que supuso un ejercicio inédito de replanteamiento y ajuste de las acciones con el firme propósito de cumplir con los resultados y objetivos que seguían siendo en su mayoría deseables y pertinentes. Esta circunstancia obligó a redoblar los esfuerzos de comunicación, concertación, colaboración y comprensión con todos los actores. El espíritu de comunidad y la necesaria solidaridad ayudó a generar ideas y propuestas flexibles ajustadas a la gestión de los resultados.

Hay que destacar la actitud de comprensión y ajuste a la contingencia de la AACID, con la que, a través de sus mecanismos especiales para la solicitud de ampliaciones de plazo, modificaciones técnicas y económicas, dio respuesta a una situación de grave crisis para el conjunto de la cooperación andaluza.

Todo lo anterior permitió que se encontraran alternativas viables sin renunciar a resultados y objetivos; disponer de acuerdo con los financiadores (AACID el principal) de un aplazamiento suficiente en la ejecución para poder implementar estas medidas correctoras una vez fueron aprobadas; y establecer canales permanentes de comunicación con las entidades implicadas, reforzando la coordinación, para poder dar respuestas eficientes y flexibles en un porcentaje elevado teniendo en cuenta la realidad desbordante vivida.

5. Conclusiones

5.1. Conclusiones generales

Como primera y principal conclusión general podemos convenir que el proyecto ha cumplido satisfactoriamente sus objetivos y ha significado un paso estratégico de relevancia en la construcción de capacidades en los socios, municipios y redes implicadas a pesar del reto socio-geográfico y de la inesperada irrupción de la pandemia y toda la complejidad que esto ha supuesto.

La segunda conclusión general que podemos compartir es la adecuada respuesta que se ha generado por parte de las entidades concernidas ante la convulsión que implicó la gestión del Covid-19, haciendo virtud de los problemas y aportando soluciones con efectos positivos en la construcción de capacidades y visiones de los actores.

Si analizamos de forma general por resultados podemos concluir que en lo referente al *Resultado 1* se llevaron a cabo todas las acciones previstas, sobre cumpliendo lo proyectado, en especial lo relativo al Foro AN-MAR permitiendo que se siga en una ruta de madurez en el desarrollo de la red más allá de propósito inicial, ampliando su incidencia a otros países africanos más allá de Marruecos y más allá de Andalucía en el contexto de la Unión Europea.

Con respecto al Resultado 2 si bien no ha estado exenta de dificultades que podrían haber afectado a su eficacia, debemos concluir de acuerdo con los actores y entidades implicadas que la puesta en marcha del sitio web de la ANMCV (con contratiempos significativos) <https://anmcv.cv/> que junto a la provisión de las salas virtuales (propuesta y acordada como alternativa COVID) es un hito relevante en los procedimientos de trabajo para los municipios y permitirá dar un salto en la propuesta de valor de la red de municipios. Asimismo, y probablemente lo más estratégico de este resultado, es la generación de una visión compartida acerca del rol estratégico y el valor de transformación que implica la apuesta por la construcción de capacidades en los territorios y en los actores mediante la realización de formaciones online de calidad que se han

nutrido de un diagnóstico para la formación continua de municipios y de la propia ANMCV, extendiéndose a otras redes africanas. Hay que destacar igualmente su carácter participativo y de concertación entre los implicados.

Sin embargo, la sostenibilidad de esta propuesta de alto valor va a depender en gran medida de la disponibilidad de una infraestructura básica de conectividad que no siempre está disponible en un rango mínimo de calidad, así como la generación de capacidades básicas de alfabetización digital en los actores y beneficiarios de las acciones.

Resulta de máximo interés la creación, puesta en marcha y desarrollo inicial de la Plataforma municipal y alianza especificada en el Resultado 3 (incluía también a los GTI, con las pasantías en Andalucía y Cabo Verde suspendidas con el estado de alarma), que permitirá avances desde un enfoque acordado y planificado con mirada estratégica.

Como ya hemos comentado, la respuesta a la pandemia ha permitido generar una infraestructura y logística digital que no sólo ha conseguido sortear con éxito de la coyuntura, sino que ha permitido abrir una ventana de oportunidad para mejorar significativamente el capital relacional de los actores, así como la cohesión territorial en un país insular.

La conclusión principal con respecto a la puesta en marcha del proceso de generación de espacios de intercambio y aprendizaje entre redes africanas de municipios y cooperación triangular que señala el Resultado 4 es la pertinencia de esta apuesta decidida y bien enfocada asumiendo el riesgo existente en este tipo de propuestas. La necesidad es cierta, la conciencia de los actores está manifestada, los esfuerzos son conocidos, así como los ejemplos en activo. Pero, también es bien sabido de las debilidades en materia de capacidades instaladas, incidencia, liderazgo y gobernanza local. Pero no asumir el riesgo de la construcción y del apoyo significa abandonar una apuesta por la democracia, el liderazgo y la gobernanza descentralizada y la sostenibilidad de procesos de desarrollo.

Consideramos que el proceso está en una fase inicial en la generación de confianzas y visiones compartidas involucrando a países con los que ya hay

antecedentes de trabajo como es el caso del proyecto FLEURIR en Mauritania aprobado por la UE, Mozambique con ANAMM (con un proyecto apoyado por AACID en 2020), los proyectos presentados con REFELA y CGLU África como destacados.

FAMSI y la cooperación andaluza en general tienen capacidades y respuestas fruto de sus aprendizajes y experiencias previas en Iberoamérica y está ante la oportunidad de poder utilizar parte de este know how y capacidades en la comprensión profunda de la realidad africana. No se puede trasladar de forma automática de un contexto a otro, no se puede trasponer modelos y esquemas de pensamiento, vida y accionar diferentes, pero no se trata de un reto inexplorado y desconocido previamente. Es una puesta con sentido y orientada en la buena dirección que precisará tiempo, paciencia y capacidad para aprender sobre la marcha. Hay un activo cierto en las relaciones internacionales municipalista de FAMSI como es el caso de CGLU-África y la complementariedad con la propia AACID en los territorios.

5.2. Conclusiones para cada resultado de actividad:

R1: Mejorada la capacidad Técnica y operativa de la Federación An^Mar en Marruecos

A1. R1. Reunión preparatoria formal de órganos de la Federación en Marruecos
Desarrollo exitoso de reuniones preparatorias que implicó un proceso que ha venido siendo continuo y sostenido en el tiempo:

- 1.- junio de 2018: celebración de la Asamblea AN-MAR
- 2.- marzo de 2019: reunión orgánica formal para la concertación diseño y organización del IV Foro AN-MAR en el seno de la Federación AN-MAR
- 3.- noviembre de 2019: actividades de concertación y desarrollo del Comité Organizador en Rabat.

A.2. R.1. Celebración de Foro AN^MAR en Sevilla

Acordamos de la exitosa celebración del IV Foro AN-MAR en Sevilla en enero

de 2020, con participación de más de 120 personas de países africanos y europeos para abordar cuestiones de interés común en el marco de la cooperación entre los dos territorios, compartir experiencias y buenas prácticas de gestión pública local y avanzar en estrategias de desarrollo conjunto.

Supuso una oportunidad para profundizar en las potencialidades que el espacio transfronterizo y las alianzas locales entre Andalucía y Marruecos implican y a través de ellas, entre Europa y África. Además, implicó la incorporación de la perspectiva de la cooperación triangular y sur-sur y el necesario acercamiento entre Europa y África, con Andalucía como puente, así como firmas de diferentes convenios, todo ello en línea con el R4.

Inicialmente estaba prevista su celebración en la ciudad de Cádiz, pero cuestiones de logística y transporte hicieron replantearse a los convocantes la ubicación (solicitado y aprobado por AACID). Por los resultados y valoraciones parece que el cambio implicó mejoras significativas.

Entre las entidades que colaboraron al éxito destacamos a la Dirección General de Comunidades Locales de Marruecos, el Ayuntamiento de Sevilla, la Fundación de las Tres Culturas del Mediterráneo, la Unión Europea, Plataforma (la Red europea de cooperación descentralizada de gobiernos locales) y Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, CGLU África entre otras entidades.

Este cuarto Foro se enmarca en un proceso que se inicia en 2006 en la ciudad de Tánger con la constitución de la Red AN^MAR de Ciudades del Norte de Marruecos y Andalucía con el objetivo de concertar y alinear más eficazmente la cooperación descentralizada entre ambas orillas. Esta Red de trabajo se formalizó como Federación AN-MAR de Colectividades Locales del Norte de Marruecos y Andalucía en el año 2014.

Hemos podido comprobar y verificar con las FV la Memoria con desarrollo de la actividad, sus conclusiones, así como la Declaración Final. Adjuntamos Tabla con detalle de participantes en los diferentes espacios y paneles según Informe Final verificado.

Total, participantes en las sesiones, paneles y talleres desarrollados durante en IV Foro AN-MAR, desagregado por genero				
Espacio temático/talleres/paneles	Total, Participantes	De los cuales mujeres	Ponentes	De los cuales mujeres
Espacio temático: Género y poder local	77	40	11	10
Espacio temático: Agenda 2030: claves para localizar los ODS para los gobiernos locales	60	20	12	4
Panel 1. La UE y Marruecos: gobiernos locales en el nuevo marco 2021-2027	170	89	4	1
Panel 2: Desafíos y estrategias de cooperación de los gobiernos locales para promover el desarrollo económico y social sostenible en territorio transfronterizo: un modelo territorial	170	89	4	1
Talleres de aprendizaje y construcción de estrategias (1) Cooperación triangular descentralizada y sur-sur: alianzas locales Europa-Marruecos-África en descentralización, competencias locales y servicios públicos	80	38	12	0
Talleres de aprendizaje y construcción de estrategias (2) Territorios rurales: estrategias para la creación de empleo y la diversificación económica	38	15	10	4

A.3 R.1. Elaboración de plan estratégico de la Federación

Se ha verificado el proceso de elaboración del Plan Estratégico de las Comunas Urbanas y el procedimiento de contratación y adjudicación a la consultora SAEFE. Una vez ejecutada la consultoría en sus distintas fases se contó con un borrador del plan que fue compartido por los socios urbanos para recoger sus comentarios y después aprobarse primero, por la presidencia y después, en el IV FORO ANMAR de Sevilla.

Por parte de la Federación ANMAR y FAMSI se facilitaron los documentos y antecedentes necesarios para el fin de la consultoría, a saber, histórico de la Federación, el Plan Estratégico de la Federación ANMAR para comunas rurales, los Planes Comunales de Desarrollo ahora Plan de Acción Comunal de cada ciudad, para su estudio. La asistencia técnica mantuvo reuniones con cada una

de las comunas en un primer momento para después realizar hasta 3 talleres en Tetuán.

A4. R1. Desarrollo del plan de formación

De forma coordinada con la elaboración del Plan Estratégico se licitó, adjudicó y contrató asistencia técnica para la elaboración de un Plan de Formación para la Federación ANMAR. El responsable de la asistencia técnica asignado fue Mohamed Ziad de Univers des Études et Consulting que durante el periodo octubre 2019 y marzo de 2020 llevó a cabo su trabajo de gabinete, consultas directas, formulación y taller en la comuna de Río Martil hasta la entrega del producto al Comité de Pilotaje.

El desarrollo del Plan de Formación permitió desarrollar algunas acciones formativas como parte del proceso. Las temáticas consideradas de interés fueron:

1.- ODS y planificación territorial en Larache y Chefchaouen destinadas a los electos y a los funcionarios responsables de la planificación y el Plan de Acción Comunal, a saber, el denominado Equipo Técnico Comunal con el apoyo de personas expertas del país, de FAMSI y equipos técnicos o personas expertas de los ayuntamientos socios de la entidad.

Según las FV ambas jornadas respondieron a las expectativas tanto de contenidos como de participación.

2.- Mecanismos de participación ciudadana existentes en el ámbito local con la participación de consultores y académicos y la aportación técnica del Área de Asuntos Sociales del Ayuntamiento de Cádiz que trasladó a los presentes la experiencia de Cádiz capital en materia de participación ciudadana, destacando el programa de voluntariado que el ayuntamiento lidera.

3.- Derecho a la información (online)

Incorporamos tabla detallada del Informe Técnico Final verificada

Total participantes en las actividades desarrolladas en Marruecos, desagregado por genero	TOTAL	M	H
Taller ODS Larache	35	22	13
Taller ODS Chefchaouen	26	7	19
Taller Derecho Acceso Información ONLINE	17	4	13
Taller Mecanismos Participación Ciudadanía Mdiq	14	4	10
Taller Plan Estratégico Tetuán 25/02/2020	14	5	9
Taller Plan Estratégico Tetuán 25/12/2019	14	5	9
Taller Plan Estratégico Tetuán 26/12/2020	17	7	10
Taller Plan de Formación Río Martil 23/10/2019	21	8	13
Encuentro ANMAR Socios 13/03/2019 Tetuán	21	8	13
Asamblea ANMAR Socios 4/07/2018 Tetuán	45	9	36
TOTALES	224	79	145

R2: Mejorada la capacidad técnica y operativa de la asociación de municipios de Cabo Verde

A1. R2. Rediseño de un portal de referencia de la asociación de municipios incluyendo capacidad técnica para formación continua de los municipios caboverdianos

Esta actividad sufrió variaciones y cambios significativos pero que no resultaron lesivos ni contraproducente para alcanzar los objetivos y resultados. De la hipótesis inicial de rediseño por parte de FAMSI se acordó con la ANMCV mediante adenda al convenio (verificado) que la asociación se hiciera cargo directamente de la gestión. Una vez analizados los pros y contras de las propuestas, se seleccionó finalmente una empresa caboverdiana.

El cambio de criterio implicó ajustes en el tiempo y demoras en los resultados. Se tardó más tiempo del previsto en la selección y formación del personal encargado de alimentar la web. FAMSI apoyó técnicamente en la habilitación y puesta en marcha de la plataforma de formación.

El resultado fue más allá del rediseño y se optó por un nuevo diseño acorde a las necesidades manifestadas. Finalmente se hizo un nuevo diseño de la web, más actualizado, mejor que el rediseño previsto. El enlace al sitio web de la

ANMCV verificado es <https://anmcv.cv/> ya estaba disponible en 2020 pero la necesaria labor de alimentación y gestión del lugar web implicó demoras por la insuficiente capacidad instalada en la asociación unida a lentos procesos de toma de decisiones y el marco electoral de octubre de 2020 con las elecciones municipales que implicó cambios en la junta directiva de ANMCV.

A2. R2. Dar a conocer el portal/web entre los municipios caboverdianos

En el viaje sobre terreno pudimos comprobar en las entrevistas que la página web es conocida por todos los municipios caboverdianos y por los GTI activos en las diferentes islas. Se realizó una presentación pública tras la asamblea general por la que se eligió al nuevo presidente (diciembre 2020).

Una vez resueltos los problemas definidos anteriormente se pudo verificar la existencia de una técnica de la ANMCV responsable para los cometidos relacionados tanto con la web como con las acciones formativas (Helena Rebelo).

A3. R2. Dotación y formación de personal de la ANMCV por parte de la empresa encargada del rediseño del sitio web de la ANMCV para la gestión del portal

Aunque inicialmente se contemplaba la capacitación de una persona, debido a que el equipo en la sede es pequeño y no se contaba con capacidad para destinar a una persona a estas labores se optó por ampliar la acción a más personas. Se formaron un total de 5 personas en el marco del periodo de ejecución del proyecto, y otras dos más durante el periodo de acompañamiento de la consultora encargada a la ANMCV.

A4. R2. Acompañamiento al diagnóstico participativo para la elaboración del plan estratégico de formación de municipios caboverdianos

Consideramos de sumo interés la propuesta de acompañamiento para realizar un diagnóstico participativo de cara a contar con un plan estratégico de formación de los municipios. El carácter participativo con representantes de todos los municipios caboverdianos y sus GTI, aprovechando un encuentro anual nacional del Programa Plataformas del PNUD y su naturaleza contingente nos parece oportuno. Con el apoyo de una asistencia técnica de la Diputación Provincial de Huelva se pudo poner de relieve las necesidades no sólo específicas en determinadas materias sino de disponer de un modelo sistemático y normalizado compartido en el seno de la ANMCV y los municipios propiciando la motivación al respecto.

Según los datos aportados en el Informe Técnico Final verificado la composición de los talleres participativos fueron los siguientes:

Participación diagnóstico formación	talleres	Taller día 4/12/2019		Taller día 6/12/2019	
		total	MUJERES	total	MUJERES
		30	16	16	9

A5. R2. Realización de 2 módulos formativos online/comunicación virtual sobre ODS y gestión municipal

Consideramos acertada la reacción y respuesta ante la crisis COVID que derivó en la apuesta por la formación virtual consensuada por FAMSI y la ANMCV con el apoyo en el diseño, metodología y formación de la consultora ICSEM. El curso tuvo dos ediciones entre noviembre de 2020 y enero de 2021, con 55h de duración cada uno. La primera edición estuvo centrada en cabo Verde mientras que la segunda se amplió a Mozambique 8ª través de la ANAMM) y Guinea Bissau (a raves del PNUD). Se invitó también a Angola y a Sao Tome, a través de PNUD y Fondo Galego respectivamente, sin respuesta.

La experiencia de FAMSI con la operativa de la plataforma de tele formación ha sido un elemento clave, así como el aporte de criterios para la identificación del perfil y selección del alumnado siempre en consenso con la ANMCV y PNUD. El profesorado fue consensuado y se implicó a PNUD, socios FAMSI, CGLU y otras entidades. La ANMCV realizó la difusión. El curso está disponible en la web de

la ANMCV y ya forma parte de sus recursos para formación. Este curso se va a adaptar y reproducir

Consideramos de interés la propuesta de la metodología de formación virtual con un despliegue de herramientas pedagógicas acordes a los objetivos de formación propuestos.

La actividad en su primera edición estuvo afectada por las elecciones municipales de 25/10/2020 y la posterior conformación de los nuevos gobiernos locales.

Participación Cursos on line agenda 2030 desagregado	Primera edición		Segunda edición	
	total	% MUJERES	total	% MUJERES
Inscritos	44	50%	58	51,7%
Certificados	10	70%	8	37,5%
Media participantes webinar	15	50%	7	42,8%
Horas de webinar	9	-	3	-
Países participantes	1	-	3	-
Municipios	13	-	22	-
Ponentes/docentes	16	62,5%	16	62,5%
Países Ponentes	5	-	5	-

Evaluaciones obtenidas	7	-	4	-
------------------------	---	---	---	---

R3: Mejorada la capacidad institucional territorial y articulación de actores(as) en 3 islas piloto de Cabo Verde

A1-A2. R3. Capacitación de los recursos humanos de los Gabinetes Técnicos Intermunicipales

Asociada a la actividad anterior, tal y como se reformuló en la modificación extraordinaria por COVID-19

A3. R3. Mejora de las instalaciones y capacidades de los Gabinetes Técnicos Intermunicipales (GTI), de los municipios caboverdianos y de la ANMCV, a través de la compra de mobiliario y equipamientos informáticos

Aunque inicialmente la provisión de equipamientos estaba solo prevista para tres GTI de las “islas piloto” originalmente identificados como beneficiarios (Santiago; Sto. Antão y Fogo-Brava) entregados oficialmente en diciembre de 2019 según consta en las actas de entrega, en donde puede constatarse el tipo de equipos entregados a cada GTI, según sus demandas, el Comité de Pilotaje de 15/05/2020 acordó modificación técnica y la readecuación COVID presentando las alternativas que permitió extender la provisión de equipamientos a las oficinas técnicas de la ANMCV y a 16 municipios, para la instalación de salas virtuales de teletrabajo, elemento fundamental en los tiempos de pandemia.

La gestión de esta (licitación, selección y compra de los equipamientos) se traspasó a la ANMCV en una segunda adenda al Convenio Específico suscrita el 27/07/2020. Previamente el FAMSI realizó gestiones (solicitudes de ofertas a proveedores) en España por si resultaba más factible la compra en España, ya que en todo caso en Cabo Verde no existía esa cantidad de equipamientos y se precisaba importación. Valoradas todas las circunstancias técnicas y económicas, finalmente se decantó por la oferta caboverdiana, aunque implicase

importación. Su desarrollo se vio alterada por los problemas de movilidad tanto internacionales como interinsulares a causa de la COVID-19, lo que motivó algunos retrasos, pero a fin de proyecto todos los municipios atendidos tenían la instalados sus equipamientos. En la visita de campo se constata la existencia de la inversión y se verifican las actas de entrega.

A4. R3. La elaboración de cartas de servicios/trípticos/otros materiales informativos fueron eliminada pertinentemente. La carta de servicios en la web sustituye satisfactoriamente esta actividad

A5. R3. Apoyar la creación de una plataforma de articulación territorial en un municipio de Cabo Verde

De forma oportuna la creación de la plataforma fue coordinada eficazmente desde el principio con el municipio de Sta. Cruz y el Programa Plataformas del PNUD.

Destacamos la fortaleza de la metodología PNUD en este ámbito por lo que se formaron los grupos sectoriales motores de la Plataforma, con participación de la diversidad de actores presentes en el municipio. La presentación oficial de la Plataforma fue acompañada por un representante institucional del FAMSI.

Para ir generando agenda compartida se ofrecieron los siguientes talleres:

- 1.- Planificación estratégica ampliado por interés del grupo a otro taller sobre economía social y solidaria, a cargo de una AT andaluza (en marzo 2019)
- 2.- Formaciones sobre localización ODS (en mayo 2029).

Como aspecto reseñable y positivo fue la ampliación del apoyo gracias a las sinergias y a través de un socio FAMSI, culminando así el proceso de generación del Plan Estratégico municipal basado en ODS. El CMSC realizó a su vez dos jornadas de socialización del Diagnóstico Territorial del Municipio, base del PEMD (Plan estratégico Municipal). Esta actividad genera sinergia con la Diputación Provincial de Huelva quien financia un proyecto de continuidad que

permite no solo consolidar el plan, sino realizar más formaciones y acciones de sensibilización.

R4: Iniciado un proceso de generación de espacios de intercambio y aprendizaje entre redes africanas de municipios y cooperación triangular

A1.R4 Realización de mapeo de redes de municipios africanos y alianzas de cooperación triangular

Se ha verificado FV el desarrollo de una investigación en 4 regiones (Magreb-Mauritania, África central, occidental y austral para la identificación de redes municipalistas africanas. Para la investigación se aprovecharon las oportunidades que brindaron tanto el Foro AN-MAR como las jornadas de Africités en donde FAMSI realizó un taller. A partir de estos eventos se intensificaron los contactos con redes, municipios y representantes gubernamentales de países africanos relacionados con la administración local, así como con la propia CGLU-África.

A2.R4. Celebración de un taller de aprendizaje “learning” sobre descentralización y desarrollo local en África.

Organizada por FAMSI en el marco de la Cumbre Africités VIII celebrada en Marrakech por CGLU-África se llevó a cabo la sesión “learnig” titulada “Desarrollo Económico Local y cooperación triangular”. Fue una oportunidad para poner en valor los trabajos de la Comisión de Desarrollo Económico Local que preside el FAMSI junto con el Fondo Canadiense de Municipios. Entre los 45 participantes (16 mujeres), asistieron numerosos cargos electos locales, representantes gubernamentales y directores de agencias de desarrollo de Mauritania, Senegal, Angola, Níger, Nigeria, Marruecos, Mali, Benin y Malawi.

Las temáticas resultaron pertinentes, a saber, características, debilidades y fortalezas de los gobiernos locales en el contexto africano para abordar políticas

de desarrollo económico local; el rol de los gobiernos locales en África en esta materia y los mecanismos de articulación existentes en la actualidad entre administraciones, modelos de éxito y medios para la promoción de capacidades para los gobiernos locales, en esta materia.

Como resultado de este evento se ofreció una propuesta de declaración de intenciones con el fin de sumar redes municipales africanas con las que poder establecer diálogos e intercambios futuros en torno a la defensa de la gestión de servicios públicos locales en nuestros territorios y su gestión a través de la formación o el intercambio técnico; el apoyo a la descentralización, el fortalecimiento institucional local y a las asociaciones de gobiernos locales; el desarrollo económico y social local y la planificación territorial; la incidencia en redes internacionales y otros espacios de participación a favor de la acción de los gobiernos locales para el desarrollo humano y la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como marco de referencia internacional aprobado por las Naciones Unidas.

El evento permitió la coordinación para la presentación de proyectos y la organización de acciones conjuntas con diferentes actores africanos e internacionales presentes en Africités, entre ellos la OIT, Plataforma, la Dirección general de Colectividades Locales de Marruecos y la Federación AN-MAR y con REFELA, con quien se estableció un primer contacto para la colaboración institucional que luego se plasmó en la firma de un convenio marco ya en el escenario del foro AN-MAR

A3.R4. Firma de acuerdos de redes municipales para la cooperación Andalucía-África

Se ha podido verificar la firma de 10 memorándum de entendimiento, tanto con redes municipalistas (AMM, AMCS, ANAMM), con municipios (Podor, Matola, Sta. Cruz, Rosso), instituciones nacionales gubernamentales relacionadas con las entidades locales (DGLC-Marruecos; DGCT-Mauritania) y secciones nacionales africanas de organismos multilaterales (REFELA-CGLU-A; OIT-

Mauritania). La firma de estos acuerdos ha precedido y permitido la formulación posterior de proyectos conjuntos.

6. Lecciones aprendidas y buenas prácticas

En este apartado se destacarán elementos aprendidos y también visibilizar algunas fortalezas y debilidades contextualizadas en el proyecto, que son importante rescatar para generar un proceso que permita la continuidad de las buenas prácticas aprendidas.

En el caso de Marruecos podemos destacar la siguiente matriz de Fortalezas y Debilidades Estratégicas:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Una estructura y unos sistemas de trabajo consolidados que se manifiestan en el conocimiento que tienen los socios de la Federación y la confianza que inspira de forma general.	Gestión de la gobernanza en momentos políticos puntuales que provocan ciertas tensiones ajenas al propio espacio. Especialmente visible en la Asamblea y la Junta Directiva.

En el caso de Cabo Verde hay que destacar la siguiente matriz de Fortalezas y Debilidades Estratégicas:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alianza estratégica con ANMCV que debe servir de modelo de aprendizaje mutuo de trabajo en red municipalista en la esfera africana, especialmente lusofona y punto focal para intercambios	Débil estructura orgánica que permita respuestas ágiles en el ámbito de la cooperación a pesar de contar con procedimientos muy normativizados y

reforzada por la buena capacidad de comunicación, sintonía y entendimiento “Andalucía-Cabo Verde”. A la anterior se le suma la alianza con el municipio de Sta. Cruz y a través del programa “Plataformas” con todas las entidades relacionadas, desde el PNUD al Gobierno Nacional.	personal en los aspectos de gestión básica de la entidad.
--	--

Consideramos y quizás sea la lección aprendida de carácter más general que este tipo de proyecto es un auténtico *laboratorio de innovación social* en materia de cooperación ya que provee de experiencias y respuestas complejas (algunas novedosas) gracias a contar con una visión más amplia de los procesos e integrar en un solo programa componentes muy diferentes e interrelacionados que han requerido actuaciones más locales y contextualizadas (dos territorios concretos: Marruecos y Cabo Verde) y otras más globales como las acciones relacionadas con el R4 y con la organización del Foro AN-MAR.

En el caso de Cabo Verde implicaba trabajar por primera vez en terreno con este país africano, isleño, de lengua y cultura portuguesa en lo formal y habla criolla y tradición propia fruto del encuentro entre África y Europa y con ello iniciar una nueva etapa.

Si no fuera suficiente la complejidad que mencionamos, la crisis ocasionada por la pandemia ha exigido “salirse de la caja” y gestionar la sorpresa con altas dosis de creatividad y flexibilidad sin sacrificar los objetivos y los resultados esperados de forma coherente con el propósito esencial del proyecto que es el fortalecimiento de redes municipalistas africanas con una diversidad de enfoques, capacidades y prácticas.

Consideramos que son en este tipo de proyectos y en este tipo de circunstancias sin precedentes donde se pone en juego las capacidades reales de los actores implicados y su potencial de aprendizaje generativo.

Este tipo de proyecto con la mirada puesta en las redes implica una nueva cultura, una forma de ser y de hacer las cosas, que supone ir “tejiendo” relaciones, aprendizajes, complicidades, avanzando “de nudo en nudo” hasta tener constituido un espacio común, abierto y diversificado, en el que se puedan ir sumando nuevas iniciativas, propuestas y empeños. El proceso de construcción del trabajo no es lineal ni regular; es asimétrico y variable.

Supone dar énfasis al proceso de construcción del espacio de acción común y no meramente a la estructura organizativa aunque en el caso del proceso de descentralización de África existe una debilidad preocupante con respecto al liderazgo y gobernanza de las redes fruto de la débil cultura y capacidad organizativa y a la gran volatilidad en sus componentes y equipos políticos y técnicos que con frecuencia continúan su carrera en otras instancias, o directamente se quedan fuera por resultados electorales.

Consideramos que trabajar con este propósito de redes implica una nueva forma de reflexión estratégica y dotarse de herramientas de planificación participativas permite tener objetivos o metas estratégicas transversales, que supongan desafíos a lograr con el esfuerzo conjunto. En este sentido, es que las actividades relacionadas con el desarrollo de procesos de planificación hayan sido oportunos y eficaces. El trabajo con redes adquiere su máxima potencialidad cuando se concentra en lo que se haga hacia fuera, su eficiencia y su eficacia. Es esencial poner la atención y la energía en transformar la situación que nos sirve de punto de partida hacia el objetivo planteado, sin acción los “nudos” del proceso “se aflojan”. De ahí que eventos exitosos como Foro ANMAR sea un resultado clave presente-futuro. Es necesaria la implicación del conjunto de socios, su diversificación, y el seguimiento que hace cada uno de ellos con relación a temáticas y asuntos concretos.

Otro elemento de aprendizaje significativo desde este enfoque implica respetar y aprovechar las diversidades desde la valoración de la autonomía de todos los actores e implicados. Es importante el debate, la planificación y la fundamentación de los propósitos y acciones, así como la especialización de tareas, para posibilitar la complementariedad de esfuerzos y capacidades.

Hay que promover la explicitación de todas las ideas y visiones para encontrar las confluencias. Pero también para conocer y procesar las divergencias. Poner atención a éstas, pues resolverlas puede ser una gran fortaleza e ignorarlas puede ser una gran trampa. El trabajo con redes implica una cultura política, técnica e institucional transformadora y es expresión de ella. Pero no sólo como noción general o teórica, sino como creación cotidiana que atraviesa tanto los espacios de existencia y trabajo institucionales, como los personales.

La confianza es el recurso estratégico de más valor en las construcciones sostenibles de redes. La Federación ANMAR impulsada por el Programa es un buen ejemplo de esto. El conocimiento que tienen los socios de la Federación y la confianza que inspira de forma general es clave en su desarrollo y permite trascender las dinámicas de confrontación política que se dan en momentos concretos entre sus integrantes por cuestiones, a veces, ajenas a la propia naturaleza de la federación. Hay que esforzarse en encontrar todos los puntos de convergencia posibles, incluyendo “acuerdos mínimos”

7. Recomendaciones

7.1. De carácter general

La recomendación general y probablemente más significativa consiste en valorar positivamente todo esfuerzo que implique ensayar modelos innovadores, valientes, bien pensados, planificados y orientados a resultados. Es preciso apostarle al trabajo en red, a la complementariedad con AACID, otras instancias multilaterales, así como con los gobiernos locales africanos.

La cooperación descentralizada andaluza es un “hub de cooperación” en modelos de gestión ciudadana, democracia participativa, descentralización, cohesión territorial y propuestas de valor e innovación en materia de servicios públicos por mencionar algunos ítems.

FAMSI- Cooperación descentralizada

La cooperación descentralizada andaluza tiene la capacidad de impulsar una dinámica y un espíritu de aprendizaje mutuo. Ello implica disposición a compartir lo que cada uno sabe, pero también disposición de escuchar para aprender de lo que otros y otras saben, ofreciendo espacios en donde la voz de los gobiernos locales africanos sea escuchada y tomada en cuenta, como elemento esencial para conocer las dinámicas y carencias que deben guiar una cooperación cada vez más horizontal, integrando experiencias territoriales y poniendo de manifiesto los avances que puedan inspirar y servir de modelo. Es más eficiente relaciones horizontales, democráticas y mutuamente exigentes, donde cada uno contribuye en igualdad de condiciones, pero donde también existen roles (y responsabilidades sobre las que hay que rendir cuentas) de conducción, animación, orientación, articulación y decisión.

El desarrollo de asistencias técnicas especializadas por parte de FAMSI, de sus socias y redes en las que participa es un elemento clave de impacto y eficacia. Posibilitan en una relación de aprendizaje entre iguales compartir experiencias y conocimientos contextualizados en las diferentes realidades, en las temáticas generales y claves, así como en ámbitos de innovación significativas como ha sido Economía Social y Solidaria y Planificación Estratégica. Las AT diseñadas y realizadas en este proyecto han despertado mucho interés y han sido valoradas positivamente por las delegaciones implicadas. Los aportes de las entidades socias de FAMSI (Diputaciones y Ayuntamientos especialmente) han resultado significativos.

Es importante, por ello, una acción reflexiva crítica y autocrítica, que nos posibilite no sólo intercambiar descripciones o narraciones de las experiencias particulares, sino compartir las enseñanzas que dichas experiencias nos dejan. Esta tarea, producto de un proceso de sistematización – como reflexión crítica sobre la propia práctica – es fundamental para alimentar un trabajo significativo y sostenible.

Es muy importante impulsar procesos y mecanismos de acumulación de la experiencia: llevar registros y colectivizar memorias de lo realizado, sintetizar los acuerdos, dejar constancia de las evaluaciones y planes, crear comunidades

virtuales de aprendizaje. Es preciso construir nuevos “escalones” desde donde avanzar a nuevos desafíos.

AACID

Además de estos componentes “soft” este tipo de proyectos deben de dotarse de componentes de inversión tanto clásicos como innovaciones de alto impacto. A los componentes operativos conocidos para trabajar con redes y en red (incluyendo los bureaux de los gobiernos locales) hay que sumarle aquellos enfocados a mejorar o revertir carencias evidentes o necesidades para la población, que puedan ser asumidos desde lo público o comunitario (agua, saneamiento, residuos, DEL empleo etc....) sin descuidar el enfoque de género y el marco de los ODS.

Con respecto a recomendaciones más específicas y concretas hacemos nuestras las detalladas en el Informe Final que sugieren en el caso de Marruecos:

1. Mejoras en la gobernanza (participación de los socios), incrementar la cofinanciación a las iniciativas y estudiar innovaciones al respecto.
2. Mantener una dinámica comunicativa muy intensa, que alimente las posibilidades de estar en contacto, de aportar y de recibir aportes, utilizando todas las formas y medios posibles (tradicionales, digitales, encuentros, foros, etc.), para “seguir el pulso” de los acontecimientos y colectivizar las propuestas y decisiones. Coordinar la acción de comunicación de ANMAR con la de las canales locales, web de comunas y otros medios;
3. Ejecutar el mayor % posible los planes estratégicos y de formación como medida coherencia y credibilidad de la propia Federación;
4. Dar continuidad al FORO ANMAR
5. Implicar más a las instituciones europeas en una estructura como la Federación ANMAR que es paradigma de la política europea de vecindad.

En el caso de Cabo Verde

1. seguir con la apuesta y con el trabajo iniciado con la ANMCV combinando acciones concretas que ayuden a superar o mitigar problemáticas claramente deficitarias, así como integrar al país en circuitos de cooperación sur-sur, con enfoque africano, pero también multilateral y regional (como ya se ha venido haciendo con este proyecto y algunos de sus antecedentes) No debería quedarse como una acción puntual con la ANCV, y se debería establecer lazos y procesos de manera continuada con AACID y con FAMSI.
2. El fortalecimiento de capacidades locales ha sido un elemento sustancial en todo el proyecto, por lo tanto, sería necesario implicar organizaciones e instituciones educativas locales, para establecer los procesos formativos como espacios de apropiación que permiten un desarrollo continuo, y, por ende, procesos autogestionados para la mejora de la gobernanza local. Las Universidades en este sentido serían elementos fundamentales para apoyar estos procesos tanto en Marruecos como en Cabo Verde.
3. Cabo Verde debido a su particularidad de país insular requiere fortalecer los espacios de encuentro entre sus diferentes territorios, y aunque en este proyecto se han establecido recursos materiales para ese trabajo, sería importante la incidencia en políticas públicas para garantizar la interlocución entre los diferentes territorios del país.

8. Referencias

- España, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, España, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, & Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo. (2007). Manual de gestión de evaluaciones de la cooperación española: Aprender para mejorar. Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Secretaria de Estado de Cooperación Internacional.
- Espinosa Fajardo, J. (2007). "La perspectiva de género en la evaluación de programas de desarrollo internacional" en Evaluación en la cooperación para el desarrollo. Cuaderno 33 de Escuela Diplomática. 2007.
- Gudiño, F. M. (s. f.). La evaluación de la cooperación al desarrollo en España. 49.
- Herrera Flores, J. (2008). La reinención de los derechos humanos. Librería Atrapasueños.
- Metodología de evaluación de la cooperación española (1. Ed). (1998). Ministerio de Asuntos Exteriores, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Ibero-América.
- Metodología de evaluación de la Cooperación Española II. (2001). Ministerio de Asuntos Exteriores, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica.
- Sánchez, D. M., & Domínguez, J. M. M. (2020). Explorando el campo de conocimiento del video participativo. Un recorrido por las principales aportaciones teórico-prácticas. Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo (RICD), 3(11), 92-108. <https://doi.org/10.15304/ricd.3.11.6345>

PÁGINAS WEB:

- AACID – Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo. <https://www.juntadeandalucia.es/aacid/>
- Fondo Andaluz de Municipios por la solidaridad Internacional FAMSI | <https://www.andaluciasolidaria.org/>
- Asociación de Municipios de Cabo Verde <http://www.anmcv.com/>
- [Http://genderobservatory.com/](http://genderobservatory.com/). <http://genderobservatory.com/>
- Federación de colectividades locales del norte de Marruecos y Andalucía <http://www.an-mar.org/>
- Observatorio de Igualdad de Género. [Text]. Observatorio de Igualdad de Género. <https://oig.cepal.org/es>
- PNUD en Marruecos. UNDP. <https://www.ma.undp.org/>
- PNUD en Cabo Verde <https://caboverde.un.org/>