



# Resumen del AG-Scan en Sierra Leone:

Lecciones aprendidas y  
áreas clave identificadas




Julio de 2020

## Antecedentes

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) financia la iniciativa Avanzando el Conocimiento para un Impacto Agrícola (AVANTI), que proporciona una herramienta de autoevaluación denominada AG-Scan. El AG-Scan es un proceso facilitado para una reflexión en profundidad sobre las capacidades de los sectores de la agricultura y el desarrollo rural en relación a la gestión basada en resultados (GBR) de países específicos; y su capacidad para medir los logros de los sectores en relación con los ODS. Esto, a su vez, proporciona información para permitir la generación de un Plan de Acción para mejorar las capacidades de los gobiernos para medir los logros con respecto a los ODS.

**Taller AG-Scan (9-10 Abril 2019)**

**30 Participantes**  
5 M, 25 H

**8**  
**Instituciones Gubernamentales:** Ministerio de alimentación y silvicultura; Servicio de estadística de Sierra Leona; Departamento nacional de S&E; Ministerio de Bienestar Social, Género e Infancia; Ministerio de planificación y desarrollo económico; Ministerio de gobierno local y desarrollo rural; Secretaría descentralizada; Scaleup Nutrition

**5**  
**Instituciones de apoyo:** FIDA, FAO, PNUD, PAM, sociedad civil

## Resultados de la autoevaluación AG-Scan

La autoevaluación de Sierra Leona AG-Scan se llevó a cabo en abril de 2019. El proceso adoptó un enfoque de tipo taller y exploró cinco áreas amplias: liderazgo, seguimiento y evaluación, rendición de cuentas y socios, planificación y presupuesto, y estadísticas. Cada área amplia se califica en una escala de 1 a 4 que exploró el "funcionamiento" y la importancia relativa del dominio (1 tema es sin importancia; 2 tema es moderadamente importante; 3 tema es importante; 4 tema es muy importante).

Las secciones siguientes destacan las reflexiones de los participantes sobre cada uno de los ámbitos. Aunque las puntuaciones fueron superiores a la media en todos los ámbitos, hubo ligeras diferencias en la importancia relativa de cada uno de ellos y, por tanto, en los puntos fuertes y las carencias observadas.

### Liderazgo (enfoque en los resultados y cultura institucional)

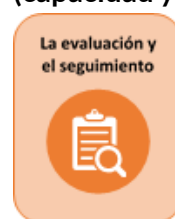


Este ámbito obtuvo una puntuación de 2,63 sobre 4. La evaluación demostró que la mayoría de los responsables técnicos de los ministerios, departamentos y agencias (MDA) tienen una gran

experiencia en materia de gestión basada en resultados, lo que ha llevado a una amplia aceptación de la GBR dentro de los sectores. Por lo tanto, en la mayoría de los MDAs, los planes

sectoriales se desarrollan con los indicadores, productos y resultados requeridos. Las **principales deficiencias** son que los dirigentes políticos de los MDA tienen poca experiencia en materia de GBR, lo que afecta a su visibilidad y compromiso. También hay recursos limitados para la aplicación, lo que afecta a la capacidad de recopilar y actualizar periódicamente los datos pertinentes. Por lo tanto, los datos están en su mayoría desfasados y no reflejan la realidad sobre el terreno.

### Seguimiento, evaluación y aprendizaje (MEL) (capacidad y procesos)



Este ámbito recibió una puntuación de 2,13 sobre 4. La evaluación mostró que existe un departamento nacional de seguimiento y evaluación (S&E) y una estrategia para la gestión basada en resultados. Algunos de los MDA tienen la experiencia necesaria para la planificación y el seguimiento eficaces de los resultados, y la mayoría de los MDA llevan a cabo revisiones, mientras que en algunos existen sistemas de información. Entre las **principales lagunas** identificadas se encuentra la falta de aplicación de la estrategia nacional de GBR, por lo que muchos MDA tienen diferentes marcos de seguimiento y evaluación no vinculados a ella. Algunos MDAs tampoco tienen unidades de S&E. La capacidad de los MDA en materia de MEL es limitada debido a la insuficiencia de recursos y al escaso apoyo de los

altos cargos. Los sistemas de MEL no son sólidos debido a que las herramientas son débiles o inapropiadas y a la incapacidad de aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En la mayoría de los MDA no se celebran reuniones periódicas de revisión para comprobar el progreso de las carteras de proyectos. Esto da lugar a informes débiles que a menudo no están actualizados, con la excepción de las actividades financiadas por los donantes.

### Responsabilidad (por el rendimiento y los resultados)



Este ámbito recibió una puntuación de 2,5 sobre 4. Se ha creado una comisión anticorrupción, y en 2019 hubo un proyecto de ley de asignaciones por el que todos los MDA rindieron cuentas de las

asignaciones trimestrales presentando informes financieros y de seguimiento y evaluación previos antes de acceder a otra asignación. Se ha acordado un contrato de rendimiento con los altos funcionarios del gobierno (grado 11 y superior), y un sistema de evaluación del rendimiento individual para el grado 10 y los inferiores; estos se consideran formas de rendición de cuentas. Entre las **principales lagunas** se encuentra la ausencia de un comité de integridad en varios MDA, que debería ayudar a prevenir la malversación de recursos públicos. Los sistemas de rendimiento acordados para el personal tampoco se han aplicado. En los casos en que se han aplicado, la mayoría de los evaluados no participan en estos procesos, por lo que no saben por qué han sido evaluados. Hay lagunas en el acceso a la información transparente. En primer lugar, el proyecto de ley de información no se ha popularizado y parte de la información gubernamental se considera "clasificada". En segundo lugar, los ciudadanos a nivel local tienen poco o ningún acceso a la información relativa a los programas de desarrollo. Por último, los parlamentarios, los funcionarios del gobierno y la sociedad civil no suelen dar información al público. Aunque las organizaciones de la sociedad civil tienen la capacidad de hacer que el gobierno rinda cuentas de su actuación, se limitan a hacerlo sólo a través de la promoción. Además, la sociedad civil tiende a ser partidista, lo que dificulta que el gobierno rinda cuentas.

### Planificación y presupuestación (por rendimiento y resultados)



Este ámbito recibió una puntuación de 2,7 sobre 4. La auto-evaluación mostró que existen planes de desarrollo nacionales y sectoriales con objetivos, y que se han realizado esfuerzos para que la

planificación sea participativa mediante la implicación de las partes interesadas en el proceso. El MDA principal ha mostrado su compromiso con el fortalecimiento del S&E mediante la creación de una agencia especializada. Las **principales deficiencias** incluyen los desafíos de implementación para el S&E; por ejemplo, solo se aprobó el 5% para las funciones de S&E del presupuesto agrícola en 2019. Situaciones como esta afectan a la recopilación y el análisis de datos sólidos. Los consejos de distrito no siempre están al tanto de los planes y el presupuesto, mientras que la participación de las bases en la preparación del presupuesto es casi inexistente. Los donantes operan en un año fiscal diferente, y esto crea desafíos para que los MDA se comprometan y colaboren.

### Estadísticas (datos para GBR)



Las estadísticas obtuvieron una puntuación de 2,25 sobre 4. La evaluación mostró que existen estrategias a nivel nacional para los datos, que están relativamente bien dotadas de recursos y que hay

datos actualizados en algunas áreas. Sin embargo, la situación es menor a nivel sectorial, aunque algunos de los MDA tienen capacidad de análisis de datos; y es necesario mejorar el almacenamiento de datos. Las **principales lagunas** son la escasa gestión y difusión de los datos recopilados y la escasa dotación de recursos de S&E en los MDA en términos de presupuesto y personal. Esto repercute negativamente en la puntualidad, la fiabilidad y la calidad de la recopilación de datos, y a menudo hace que los datos sean de dudosa calidad. Esto se ve agravado por los limitados procedimientos de garantía de calidad de los datos. Aunque los datos pertinentes parecen estar disponibles de forma desglosada, todavía no hay datos para realizar evaluaciones de riesgo y de rentabilidad. En muchos casos, las evaluaciones de

riesgo no se realizan durante la ejecución de los programas.

## Lecciones aprendidas

Del proceso AG-Scan surgieron cuatro grupos de lecciones críticas e interrelacionadas, que se destacan a continuación.

### A. Liderazgo y capacidad de GBR/MEL

El país está descentralizado políticamente y el compromiso político proviene de los consejos locales. Sin embargo, las líneas de información entre el gobierno y los consejos locales no están claras. En el ámbito de los MDA, la demanda de datos por parte de los líderes políticos es relativamente alta, pero su uso efectivo sigue siendo un reto, debido a la limitada capacidad en materia de GBR. Los datos no se comparten ampliamente para garantizar que se tengan en cuenta las lecciones aprendidas, mientras que la retroalimentación de la administración es muy débil. Aunque existe una estrategia para la gestión basada en los resultados, la capacidad inadecuada para su aplicación dentro de los MDA sigue siendo un reto.

La **primera lección** es la necesidad de aclarar las líneas y estructuras de información para garantizar un mejor flujo de información.

La **segunda lección** es la necesidad de mejorar las competencias de los dirigentes en materia de gestión basada en los resultados y de intensificar los flujos de información dentro de los MDA. Esto podría hacerse mediante el aprendizaje interno en los ministerios para contextualizar los temas, de modo que la aplicación sea más fácil.

La **tercera lección** es la necesidad de desarrollar la capacidad y los procesos de MEL en los MDA: recursos humanos, financieros, herramientas y equipos. También es necesario mejorar la importancia concedida a las funciones de seguimiento y evaluación en la mayoría de los MDA. Para ello, es necesario ayudarles a crear unidades de seguimiento y evaluación dotadas de personal y recursos financieros adecuados.

### B. Proceso de revisión del programa, adaptaciones y retroalimentación

La mayoría de los MDA llevan a cabo revisiones, pero uno de los principales problemas son los

incentivos perversos relativos a las asignaciones sobre el terreno. Este proceso suele excluir a los técnicos con las competencias adecuadas y, por lo tanto, limita el proceso de aprendizaje y adaptación está ausente. Los procesos de retroalimentación implican un cierto debate sobre el rendimiento y los resultados e impacto de los proyectos, con el público a través de la radio y otros medios de comunicación; sin embargo, la cobertura es bastante baja, y los ciudadanos a nivel de base tienen poco o ningún acceso a la información relativa a los programas de desarrollo.

La **primera lección** es la necesidad de garantizar que el personal responsable de las revisiones sea del calibre adecuado. También es necesario mejorar el proceso de aprendizaje y adaptación garantizando la aplicación de las recomendaciones de las revisiones.

La **segunda lección** es la necesidad de aumentar la cobertura de la información proporcionada a los ciudadanos sobre los resultados de los proyectos. En relación con esto, es necesario informar a los ciudadanos sobre el proyecto de ley de acceso a la información. Esto debería mejorar la capacidad de los ciudadanos para exigir más información.

### C. Mejora de la responsabilidad

La introducción de sistemas de rendimiento del personal en los MDA se considera un mecanismo de responsabilidad, pero no han funcionado. Muchos de los donantes tienen un ejercicio fiscal diferente, lo que limita la colaboración.

La **primera lección** es la necesidad de garantizar la creación de comités de integridad en los ministerios de hacienda y su funcionamiento, para evitar la malversación de recursos públicos.

La **segunda lección** es la necesidad de garantizar la eficacia de los sistemas de evaluación, incluida la garantía de que existe un mecanismo de participación de los evaluados.

La **tercera lección** es la necesidad de alinear los procesos de los donantes con los del gobierno, para mejorar la colaboración entre los donantes y los MDA. Esto también eliminará la duplicación de proyectos y garantizará una mejor distribución de los recursos para los grupos objetivo.

### D. Mejorar la calidad de los datos



Existe una escasa alineación institucional entre los MDA, lo que limita la colaboración y aumenta los solapamientos de funciones. Muchos MDA tampoco cuentan con estructuras de seguimiento y evaluación y no pueden realizar estudios temáticos. En algunos MDA existen estructuras para garantizar la calidad a través de procesos de validación de datos, pero no están disponibles en todos los niveles.

La **primera lección** es la necesidad de aclarar los mandatos de los MDA para eliminar los solapamientos y mejorar la colaboración.

La **segunda lección** es la necesidad de mejorar los procedimientos de garantía de la calidad de los datos en todos los MDA. Esto ayudará a mejorar la fiabilidad y la credibilidad de la información.

La **tercera lección** es la necesidad de formar al personal en la recogida de datos, incluida la recogida de datos digitales. Esto podría garantizar una formación periódica y actualizada sobre los nuevos programas informáticos para mejorar las capacidades.

## Conclusiones y camino a seguir

Dado que el AG-Scan coincidió con la finalización del Plan Nacional de Desarrollo a Medio Plazo (MTNDP), el nuevo marco nacional de resultados y la movilización del Departamento Nacional de S&E, era particularmente importante asegurar que la planificación de la acción del AG-Scan complementara o se integrara con estas iniciativas gubernamentales. También era importante garantizar que el AG-Scan complementara y no duplicara el apoyo de otros donantes u organismos externos. Estos principios se incluyeron en los objetivos acordados para la reunión de planificación de la acción.

El proceso de los talleres pudo impulsar al Grupo de Coordinación Gubernamental a asumir la tarea de seguir desarrollando el Plan de Acción y buscar formas de movilizarlo. Es importante llevar adelante la planificación de la acción, y de una manera que esté en consonancia con la agenda del gobierno para el desarrollo de la GBR y no crear un proceso paralelo que corra el riesgo de ser irrelevante. No cabe duda de que el gobierno necesitará apoyo a largo plazo para desarrollar y aplicar la GBR. Aunque el apoyo a largo plazo está fuera del alcance de AVANTI, puede haber formas en las que el FIDA podría aprovechar el impulso creado por el AG-Scan y explorar con otros socios de desarrollo cómo proporcionar apoyo.

---

## ODS en Sierra Leona <sup>1</sup>

En Sierra Leona se han apreciado cada vez más los ODS. El recientemente lanzado Plan Nacional de Desarrollo a Medio Plazo (MTNDP) (2019-2023) titulado "Educación para el Desarrollo" está alineado con la Agenda 2063 de la Unión Africana y los ODS; y guiará estratégicamente la prestación de servicios y garantizará que nadie se quede atrás en Sierra Leona. Sierra Leona ha identificado el ODS 4 (educación) y el ODS 16 (justicia) como aceleradores para llevar a cabo su programa de desarrollo, basándose en la estimación de que ambos objetivos son fundamentales en su trayectoria de transformación.

Actualmente, la educación básica, inclusiva y de calidad destaca como la principal necesidad de desarrollo para Sierra Leona. Desde agosto de 2018, el gobierno ha asignado el 21% del Presupuesto Nacional al Programa de Educación Escolar Gratuita de Calidad, para garantizar que todos los niños tengan acceso a la educación escolar básica y superior. En la actualidad, todos los alumnos, incluso los de comunidades remotas, tienen acceso a libros de texto para las asignaturas básicas, otros materiales de aprendizaje y mejores servicios, sin coste alguno. La iniciativa ha beneficiado a 2,14 millones de niños y niñas en las escuelas de propiedad del gobierno y asistidas por éste, ahorrando a los padres pobres una cantidad apreciable de dinero para emprender pequeños negocios.

---

<sup>1</sup> [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/23012Sierra\\_Leone\\_Key\\_SDGs\\_Messages.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/23012Sierra_Leone_Key_SDGs_Messages.pdf)