

PLAN DE ACCIÓN AECID 2022 - 2023

INFORME FINAL de SEGUIMIENTO

*Generamos
oportunidades
para un mundo
más justo,
sostenible y
próspero
#Cooperamos #Cambiamos*



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA
Y COOPERACIÓN



Aprobado por Consejo Rector en Madrid, el 8 de mayo de 2024

Catálogo General de Publicaciones Oficiales: <https://cpage.mpr.gob.es>

Esta publicación ha sido posible gracias a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

© 2024 De esta edición: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

NIPO en línea: 109-24-025-7

PLAN DE ACCIÓN DE LA AECID 2022-23. INFORME FINAL de SEGUIMIENTO

Índice

Índice.....	1
Relación de Direcciones y Unidades de la AECID mencionadas en este documento.....	2
Antecedentes.....	3
El Plan de Acción de la AECID 2022-23.....	3
Medios y recursos	6
Ejercicio 2022.....	6
Ejercicio 2023.....	6
Seguimiento del Plan de Acción de la AECID 2022-2023	8
Metodología.....	8
Seguimiento.....	8
Valoración de la ejecución.....	9
Resultados	11
Ejecución global	11
Ejecución por plazo de inicio y finalización.....	12
Ejecución por pilares	13
Ejecución por Direcciones	13
Discusión y Consideraciones.....	15
Conclusiones	16
Lecciones Aprendidas.....	17
Anexo I. Ejecución del Plan de Acción de la AECID 2022-2023.....	18
Anexo II. Plan de Acción de la AECID 2022-2023. Ejecución por actuación.....	25
Pilar A: COOPERAMOS.....	26
Pilar B: CAMBIAMOS.....	31

Relación de Direcciones y Unidades de la AECID mencionadas en este documento

Gabinete Técnico (Dirección de la AECID)	GT
Unidad de Planificación, Eficacia y Calidad	UPEC
Secretaría General	SG
Oficina de Acción Humanitaria	OAH
Dirección de Cooperación con América Latina y el Caribe	DCALC
Departamento del Fondo de Cooperación para el Agua y Saneamiento	FCAS
Dirección de Cooperación con África y Asia	DCAA
Dirección de Cooperación Multilateral, Horizontal y Financiera	DCMHF
Departamento de Cooperación Sectorial	DCS
Departamento de ONGD	DONGD
Departamento de Cooperación Multilateral y Unión Europea	DCMyUE
Departamento de la Oficina del Fondo para la Promoción del Desarrollo (FONPRODE) y de Cooperación Financiera	FONPRODE
Dirección de Relaciones Culturales y Científicas	DRCC
Oficinas de la Cooperación Española	OCE

GABINETE TÉCNICO
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN, EFICACIA Y CALIDAD (UPEC)

PLAN DE ACCIÓN DE LA AECID 2022-23. INFORME FINAL de SEGUIMIENTO

Se presenta a continuación el informe final de seguimiento del Plan de Acción de la AECID 2022-23, presentado y aprobado en el Consejo Rector de la AECID el 8 de mayo de 2024.

Antecedentes

- La Ley 11/2020, de 30 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2021 modifica la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, recuperando las agencias estatales como organismos públicos integrantes del sector público institucional estatal. El nuevo artículo 108 ter, apdo 2, de la Ley 40/2015 establece que: “La actuación de las Agencias Estatales se produce, con arreglo al plan de acción anual, bajo la vigencia y con arreglo al pertinente contrato plurianual de gestión (...)”.
- Asimismo, el Plan de Acción anual da cumplimiento a la obligación dispuesta en el artículo 12.8.b) del Estatuto de la AECID, aprobado por Real Decreto 1403/2007, de 26 de octubre.
- El Plan de Acción de la AECID 2022-23 fue presentado y aprobado por el Consejo Rector en su sesión del 11 de octubre de 2022.
- El Informe de Seguimiento 2022, de las actuaciones con inicio en 2022 incluidas en el Plan 2022-23, fue presentado y aprobado por el Consejo Rector el 20 de julio de 2023.
- El Informe de Seguimiento 2023, de las actuaciones desarrolladas en 2023 incluidas en el Plan 2022-23, fue presentado y aprobado por el Consejo Rector el 8 de mayo de 2024.

El Plan de Acción de la AECID 2022-23

- El Plan de Acción 2022-2023 contenía **144 actuaciones** orientadas a la consecución de **61 objetivos** que recogían, tanto los aspectos fundamentales de la actuación de cooperación que desarrollaría la AECID en ese periodo, como los primeros pasos hacia la renovación institucional que la Agencia requería empezar a acometer en el periodo 2022-2023.
- El Plan de Acción de la AECID para el periodo 2022-2023 fue elaborado en un **contexto de reforma global del sistema de cooperación español**. En el momento de su elaboración y aprobación, sólo se disponía del texto del proyecto de Ley de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global. Por ello, el Plan **se centraba en las prioridades estratégicas que permitirían ir preparando los cambios que el proyecto de Ley anticipaba y presentaba los primeros elementos de la reforma de la AECID previstos durante 2022 y 2023**.

- En consecuencia, **el Plan de Acción 2022-2023 tenía una naturaleza más estratégica** que los Planes previos, y, por tanto, no describía todas las actividades y programas de cooperación de la AECID. Incluía, por el contrario, aquellas líneas de trabajo establecidas para el ciclo 2022-2023 por la Dirección de la AECID y sus distintas Direcciones y Unidades, que incorporaban un elemento de cambio y/o avance en aspectos de agilidad, excelencia o innovación y que podían contribuir a la transformación institucional de la Agencia. Al mismo tiempo, incluía un paquete de medidas “palanca” necesarias para dar respuesta a los desafíos más urgentes de la AECID y mejorar su capacidad de gestión en un contexto de cambio y de incremento progresivo del presupuesto.
- En suma, de toda la actividad prevista para esta Agencia en ese periodo, el Plan de Acción 2022-2023 sólo incluía las actuaciones que conllevan algún elemento de cambio para avanzar en la reforma organizativa de la Agencia, ya sea en la cooperación que realiza o bien en aspectos organizativos y funcionales.
- El Plan de Acción 2022-2023 abarcaba, además, dos ejercicios presupuestarios para dar cobertura al periodo de transición legislativa y reglamentaria descrito.
- El Plan se elaboró a partir de un amplio proceso de diagnóstico, incluyendo (i) una consulta interna a la organización realizada en el último semestre del año 2021, (ii) una consulta con los órganos de diálogo social de la AECID y (iii) una discusión en el seno del Consejo Rector de la Agencia en 2022. Además, (iv) se tuvieron en cuenta los distintos informes, documentos de diagnóstico y las recomendaciones realizadas por el Consejo de Cooperación desde 2020, así como las aportaciones de diferentes actores al proceso de consulta del proyecto de Ley de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global.
- El Plan abordaba la transformación de la Agencia desde dos enfoques complementarios, que se estructuraban en torno a dos pilares.
- El **Pilar A: “Cooperamos”**, se centra en la actuación de cooperación que desarrollaría la Agencia en ese periodo, y en la transformación del modelo de cooperación existente para responder a los nuevos mandatos y funciones de la AECID bajo la nueva Ley y atender a las orientaciones temáticas del próximo Plan Director, a partir de los siguientes objetivos:
 1. Responder a las grandes crisis globales, no solo desde la acción humanitaria sino desde un enfoque de resiliencia dirigido a promover el desarrollo sostenible y la consecución de los ODS en el horizonte 2030.
 2. Priorizar sectores y temáticas donde la AECID tiene un valor añadido particular y una mayor trayectoria.
 3. Combinar el enfoque geográfico tradicional de la AECID con un mayor peso de lo sectorial.
 4. Equilibrar las distintas modalidades de cooperación, reforzando el canal bilateral y el multilateral en paralelo.
 5. Incrementar el impacto y volumen medio de las acciones de la AECID.
- El **Pilar B: “Cambiamos”** recoge las acciones que, de manera transversal, deben abordarse por parte de la AECID para su “cambio” o renovación institucional con el fin de modernizar, fortalecer y profesionalizar la institución a nivel de su estructura, procedimientos y cultura organizativa.

- Estos pilares se estructuran en **13 ejes** de actuación que recogen las 144 acciones que, en el periodo 2022-2023, se pondrían en marcha según el siguiente cronograma (*Tabla 1 y 2*):

Tabla 1. Plan de Acción de la AECID 2022-2023. Actuaciones por Pilar y Plazo de inicio

Año de inicio	Pilar A	Pilar B	Total
2022	37	48	85
2023	21	38	59
Total	58	86	144

Tabla 2. Plan de Acción de la AECID 2022-2023. Pilar y Ejes de actuación.

Pilar A: COOPERAMOS
Eje 1. Adaptar nuestra cooperación a la situación actual de América Latina y Caribe.
Eje 2. Impulsar, incluyendo la actualización del enfoque estratégico, nuestro trabajo en África, Oriente Medio y Asia.
Eje 3. Potenciar nuestra acción y cooperación cultural para el desarrollo sostenible y asegurar una presencia de España en las grandes citas culturales.
Eje 4. Dar un nuevo impulso a la acción humanitaria para hacer frente a las múltiples crisis presentes en el panorama actual y reforzar el enfoque de nexos humanitaria-desarrollo-paz.
Eje 5. Reformar la cooperación financiera fortaleciendo y ampliando los instrumentos actuales.
Eje 6. Reforzar el enfoque sectorial del trabajo de la AECID en apoyo al conjunto del sistema, reforzar la presencia y consolidación de España en el ámbito multilateral internacional y re- dinamizar la alianza estratégica con las ONGD.
Eje 7. Acciones transversales: Apoyo a la elaboración del Plan Director, mejora del seguimiento y evaluación y ayuda programática.
Pilar B: CAMBIAMOS
Eje 1. Una organización más estratégica que intenta mejorar cada día
Eje 2. Los Recursos Humanos en el centro.
Eje 3. Transformación digital. Una agencia que apoya su gestión en la tecnología
Eje 4. Una organización colaborativa que rompe silos
Eje 5. Una AECID más abierta a su población beneficiaria, a la ciudadanía y a otros actores
Eje 6. Una organización más ágil y eficiente

Medios y recursos

Los datos que se presentan a continuación se han obtenido de las siguientes fuentes:

- Presupuesto de la AECID, FCAS y FONPRODE: Ley de Presupuestos Generales del Estado 2022 y 2023 y su correspondiente *Resolución del Director de la AECID por la que se aprueba la distribución orgánica del Presupuesto*.
- Ejecución de la AECID: Ejercicio 2022 (Departamento de Gestión Económica, Financiera y Presupuestaria y sistema de información AECID -SAP). Ejercicio 2023 (sistemas de información AECID -SAP y SOROLLA-).
- Ejecución del FCAS: Departamento del Fondo de Cooperación para el Agua y Saneamiento.
- Ejecución del FONPRODE: Departamento de la Oficina del FONPRODE y de Cooperación Financiera.
- Plantilla de la AECID: Área de Recursos Humanos (Departamento de Recursos Humanos, Conciliación y Servicios Generales).

Ejercicio 2022

El **presupuesto inicial de la AECID para 2022** ascendía a 491.202.660 €, incluyendo 95.215.170 € de presupuesto de la Cooperación Delegada. Esta cifra suponía un incremento del 28% del presupuesto de la Agencia con respecto a 2021 (383.775.510 € para ese año).

- En 2022, se ejecutaron 439.515.548 €, es decir, un 87% del presupuesto. Esta cifra se eleva a un 95% de ejecución (387.996.054 €) para el presupuesto de origen nacional.
- Además de estos recursos “propios”, la AECID ha gestionado en 2022 recursos procedentes de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI) del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (MAUC), que se corresponde con el presupuesto del FONPRODE y del FCAS. Los fondos previstos a ejecutar en 2022 ascendían, en el caso del FCAS, a 15 millones de € según la Ley de Presupuestos Generales del Estado (LPGE) más los eventuales reintegros que se pudieran recibir a lo largo de 2022, y, en el caso del FONPRODE, a 67.079.033,04 € de fondos desembolsables y 21.267.895,32 € de fondos reembolsables.
 - En 2022, el FCAS ejecutó 13.171.444,92 €, todo correspondiente a los reintegros recibidos. A estas cifras, se añaden 5.000.000 € de costes administrativos correspondientes a los gastos de gestión, seguimiento, evaluación y asistencia técnica del FCAS y 107.085,55 € correspondientes a los gastos de compensación al ICO como gestor financiero del FCAS. En 2022, el FCAS ejecutó el 100% de los fondos que, de acuerdo con la LPGE, correspondían a operaciones de carácter no reembolsable.
 - En el caso de FONPRODE, en 2022 gestionó 36.436.438,44 € en fondos desembolsados y 32.922.903,23 € de fondos reembolsados.

Ejercicio 2023

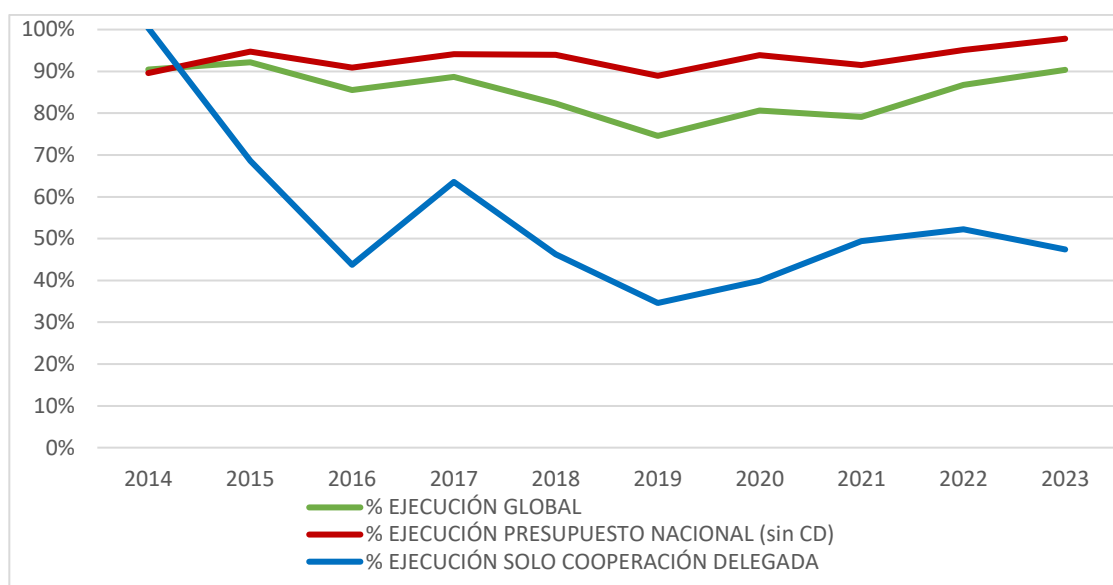
El **presupuesto inicial de la AECID para 2023** ascendía a 707.232.550 €, incluyendo 104.622.040 € de presupuesto de la Cooperación Delegada. Esta cifra suponía un incremento del 43,9% del presupuesto de la Agencia con respecto a 2022 (491.202.660 €) y del 84,3% con respecto a 2021 (383.775.510 €).

- En 2023, se ejecutaron 639.059.676,05 €, es decir, un 90,4% del presupuesto. La ejecución se eleva a un 97,8% de ejecución (589.431.085,58 €) si sólo se considera el presupuesto de origen nacional.
- En lo que se refiere a los recursos procedentes del MAUC/SECI (presupuesto del FONPRODE y del FCAS), los fondos previstos a ejecutar por AECID en 2023 ascendían, en el caso del FCAS, a 25 millones de € de dotación según la LPGE más los eventuales reintegros que se pudieran recibir a lo largo de 2023,

y, en el caso del FONPRODE, a 199 millones de € de desembolso límite (dotación presupuestaria consignada en la LPGE 2023).

- En 2023, el FCAS ejecutó en su totalidad los 10 millones de € previstos para operaciones de donación y 169.160,83 € correspondientes a reintegros. A estas cifras, se añade la ejecución de 5.000.000 € en concepto de gastos de gestión, evaluación, seguimiento y asistencia técnica del Fondo, a los que cabe sumar los costes de compensación al ICO, como agente financiero, por importe de 110.767€.
- En el caso de FONPRODE, en 2023 gestionó 61.169.452,66 € en fondos desembolsados y 64.090.635,65 € de fondos reembolsados.

Gráfico 1. Ejecución presupuestaria de la AECID (2014-2023), por origen del presupuesto.



Fuente: Elaboración propia a partir de los sistemas de información AECID.

Con relación a los **Recursos Humanos** asignados a la implementación de este Plan de Acción, se contaba con la plantilla de la Agencia efectiva en el momento de la elaboración y durante el periodo de ejecución de este Plan.

- El número total de empleados a 1 de enero 2022 era de 826 (puestos ocupados en sede central y OCE), con un 28% (327) de los puestos de la plantilla vacantes.
- Para 2023, se contaba con una plantilla efectiva a 1 de enero 2023 de 786 personas (entre la sede central y las OCE), con un 33% (384) de los puestos de la plantilla vacantes.

Tabla 3. Plantilla de la AECID (01/01/2022)

	Total plantilla	Puestos ocupados	Puestos vacantes
Sede central	522	357	165
OCE	631	469	162
Total	1153	826	327

Tabla 4. Plantilla de la AECID (01/01/2023)

	Total plantilla	Puestos ocupados	Puestos vacantes
Sede central	545	333	212
OCE	625	453	172
Total	1170	786	384

Seguimiento del Plan de Acción de la AECID 2022-2023

- **Los datos presentados se refieren sólo a la ejecución de las actuaciones incluidas en el Plan de Acción 2022-2023.** Se recuerda que el Plan de Acción 2022-2023 sólo incluye las actuaciones que conllevan algún elemento de cambio para avanzar en la reforma organizativa de la Agencia, ya sea en la cooperación que realiza o bien en aspectos organizativos y funcionales. No describe todas las actividades y programas de cooperación de la AECID.
 - Por tanto, estos datos no son una memoria de actividad y no representan necesariamente el trabajo global realizado por la AECID y sus Direcciones. Esta información debe contextualizarse, entre otros, con la Memoria anual y los datos de gestión económica correspondientes al año de referencia.
 - Los datos de ejecución presupuestaria se proporcionan a fines informativos, para describir el contexto en el que se ejecuta el Plan de Acción, dado que éste no cuenta con una partida presupuestaria diferenciada.
 - La **ejecución detallada para 2022 y 2023** del Plan de Acción 2022-2023, puede consultarse en los **Informes de Seguimiento anuales** correspondientes para cada ejercicio, que se adjuntan como material suplementario a este informe.
-

Metodología

- El seguimiento de las actuaciones recogidas en el Plan de Acción 2022-23 se ha realizado, por parte de las Unidades Responsables de su implementación, de manera continua durante el desarrollo del Plan.
- Adicionalmente, el Plan de Acción preveía una valoración con carácter anual del estado de ejecución de las actuaciones planificadas. El primer ejercicio de seguimiento estaba previsto realizarse en el primer trimestre de 2023 para las actividades planificadas para 2022, y el segundo ejercicio de seguimiento se realizaría en el primer semestre de 2024, para las actividades planificadas para 2023.
- Los datos de cada ejercicio se presentarían al Consejo Rector en cuanto estuvieran disponibles. En este sentido, el **Informe de Seguimiento 2022** resultante de este ejercicio, fue aprobado por el Consejo Rector el 20 de julio de 2022. El **Informe de Seguimiento 2023** se presentó, junto con este informe, para aprobación por el Consejo Rector el 8 de mayo de 2024.

Seguimiento

- Para analizar e informar sobre el seguimiento realizado por las Direcciones y Departamentos, la Unidad de Planificación, Eficacia y Calidad (UPEC) del Gabinete Técnico del Director de la AECID elaboró un listado de las actuaciones contempladas en el Plan de Acción 2022-23, identificando las acciones de cada Dirección (y Departamento, en el caso de la DCMHF) a partir de las acciones propuestas desde las Direcciones para la elaboración del Plan de Acción. Además, el listado se completó con la incorporación de aquellas acciones que, por su carácter transversal, eran comunes a varias o a todas las Direcciones.
- El listado fue remitido a todas las unidades de la AECID el 15 de mayo 2023 para valorar la ejecución, a fecha del primer trimestre de 2023, de las **actuaciones desarrolladas en 2022**.
 - En el ejercicio de seguimiento de mayo de 2023, se recogió de forma adicional información de las actividades planificadas para 2023 con el fin de hacer un seguimiento del avance en la ejecución de estas actividades y tomar decisiones con relación a la necesidad, en su caso, de corregir el desarrollo del Plan.

- Para valorar la ejecución de las **actividades desarrolladas durante 2023**, el 21 de diciembre de 2023 se envió nuevamente el mencionado listado en un cuestionario, con la solicitud a las Direcciones y Departamentos para que actualizaran el estado de ejecución de las actividades a 31 de diciembre de 2023.
 - Este segundo ejercicio de seguimiento se ha caracterizado por un trabajo bilateral intenso entre la UPEC y las Direcciones y Departamentos, incluyendo reuniones presenciales con cada uno, para revisar conjuntamente los cuestionarios ya completados y matizar, aclarar y/o completar la información inicialmente recibida.
 - Las reuniones mantenidas con los Departamentos/ Direcciones facilitaron la comprensión de la valoración del grado de ejecución de las actuaciones y permitieron unificar los criterios de puntuación para todas las Unidades, en función de la ejecución prevista para el 2023.
 - Este proceso de seguimiento 2023 del Plan de Acción 2022-23 se ha llevado a cabo simultáneamente con el proceso de elaboración del Plan de Acción 2024, con el fin de identificar con la mayor precisión las actuaciones que debían continuar en 2024, bien por no haberse podido ejecutar o bien por tratarse de actuaciones que requerían de un plazo mayor de ejecución.
- El detalle de la metodología utilizada para cada ejercicio de seguimiento puede consultarse en los respectivos Informes de Seguimiento anuales.

Valoración de la ejecución

- El Plan de Acción 2022-23 incluía una propuesta de seguimiento basada en una valoración del grado de ejecución de las actuaciones utilizando una escala del 0 al 3, en el que 0 era la valoración más baja y 3 la más alta, con la siguiente correspondencia:
 - **(0) NO= No ejecutado:** Implica que no se han producido avances en la ejecución de la actividad.
 - **(1) Ejecución limitada =** Se ha iniciado la actuación, pero el grado de ejecución es limitado.
 - **(2) Ejecución significativa=** Se ha avanzado en la ejecución de la actuación de forma significativa.
 - **(3) SI = Ejecutado:** La actuación se ha ejecutado completamente (o se ha ejecutado la totalidad de lo previsto hasta el momento).
- La valoración del grado de ejecución de las actuaciones para cada ejercicio del Plan se ha realizado utilizando este criterio como guía, teniendo en cuenta lo ejecutado en ese año según lo previsto. Sin embargo, con el fin de valorar mejor la factibilidad en la ejecución del Plan, en el ejercicio de seguimiento de 2022, de forma excepcional, la puntuación **(3) SI =Ejecutado** se restringió a las actividades “finalizadas por completo”.
- El carácter estratégico y de medio plazo del Plan de Acción 2022-23 llevó a establecer, en una alta proporción, actuaciones complejas que requerían plazos de ejecución largos, superiores incluso a los dos años de vigencia del Plan, y cuya formulación no se ajustaba a un plazo de ejecución anual.
- Por ello, tanto en el ejercicio de seguimiento 2022 como en el de 2023, se solicitó a las Direcciones y Departamentos que revisaran y actualizaran el plazo de ejecución de todas las actuaciones, con especial énfasis en aquellas actuaciones que se valoraran con las opciones **NO** o **Ejecución limitada**. En consecuencia, los plazos fueron revisados y actualizados primero en mayo de 2023 y, nuevamente, en diciembre 2023-enero 2024. Los nuevos plazos de ejecución pueden consultarse en el Anexo II.

- La **valoración de la ejecución global del Plan de Acción 2022-23** se ha realizado tomando en consideración el grado de ejecución de las actuaciones para cada ejercicio, priorizando la valoración del ejercicio 2023 por los siguientes motivos:
 - La ejecución en 2022 viene limitada temporalmente por la aprobación del Plan 2022-23 ya empezado el ejercicio. Además, el Plan 2022-23 incluía actuaciones “palanca” enmarcadas en el proceso de reforma de la AECID, novedosas en la actividad de la Agencia, que necesitaban de tiempo para ponerse en marcha y adquirir inercia;
 - El 88% (125) de las actuaciones del Plan de Acción 22-23 estaban en ejecución en 2023;
 - La valoración de la ejecución en 2023 se ajusta a lo indicado en el Plan de Acción, valorando la ejecución en función de lo previsto (es decir, tiene en cuenta los plazos);
 - El ejercicio de seguimiento de 2023 se ha caracterizado por un trabajo bilateral intenso entre la UPEC y las Direcciones y Departamentos, que ha permitido matizar y dimensionar la ejecución de forma global para toda la Agencia, unificando los criterios de puntuación para todas las Unidades.
 - Por lo general, todas las actuaciones muestran una evolución positiva en su grado de ejecución de 2022 a 2023. Sin embargo, en 13 actuaciones se ha reportado un descenso en la ejecución de 2022 a 2023. Para aquellas actuaciones con discrepancias entre la ejecución en 2022 y 2023, la UPEC ha revisado las observaciones realizadas por las Direcciones o Departamentos para asignar una puntuación global a esas actuaciones, promediando la ejecución.
- Por tanto, la valoración de la ejecución global de todas las actuaciones del Plan de Acción 2022-23 se ha realizado como sigue:
 - **(0= 0%) NO= No ejecutado:** Implica que no se han producido avances en la ejecución de la actividad.
 - **(1= 30%) Ejecución limitada =** Se ha iniciado la actuación, pero el grado de ejecución es limitado.
 - **(1,5= 50%) Ejecución media =** La actuación comenzó ejecutándose de forma significativa en 2022, pero por diversos motivos, el grado de ejecución esperado no se ha mantenido en 2023.
 - **(2= 70%) Ejecución significativa=** Se ha avanzado en la ejecución de la actuación de forma significativa pero no se ha alcanzado el grado de ejecución esperado.
 - **(3= 100%) SI = Ejecutado:** La acción se ha ejecutado completamente (o se ha ejecutado la totalidad de lo previsto hasta el 31-12-2023). Puede haber actuaciones sin finalizar, por ser su plazo de finalización superior al plazo temporal del Plan de Acción 22-23.
- Por otro lado, para una mejor comprensión de la ejecución de la Agencia, el análisis de la ejecución global se realiza agrupando las categorías **Ejecutado** y **Ejecución significativa** en el texto, mientras que en las tablas y gráficos se da el detalle para cada categoría.

Resultados

El Plan de Acción 2022-23 recoge 144 acciones, de las cuales el 59% (85) tenían previsto su inicio en 2022. De éstas 85, 18 finalizaban en 2022, 56 en 2023 y 11 en 2024. Por otro lado, en 2023 tenían previsto su inicio 59 acciones (41%). Sin embargo, una de ellas se ha excluido del análisis porque al estar supeditada a la aprobación del VI Plan Director no podía ejecutarse en este periodo. De las 58 actuaciones restantes, 27 finalizaban en 2023 y 31 en 2024. Esto suponía que, al menos, el 88% (125) de las actuaciones del Plan de Acción 22-23 estarían en ejecución en 2023 y el 30% (42) finalizarían en 2024 (Ver Tabla 5 y Gráfico 2 en Anexo I).

Tabla 5. Plan de Acción de la AECID 22-23. Número de actuaciones por fecha de inicio y finalización (N=143)*

Nº Acciones	
Inicio en 2022	85 (59%)
Finalización en	
2022	18 (12%)
2023	56 (39%)
2024	11 (8%)
Inicio en 2023	58 (41%)*
Finalización en	
2023	27 (19%)
2024	31 (22%)
Total	143 (100%)

(* Nota: Se excluye una de las actividades con inicio en 2023 porque, al estar vinculada al VI Plan Director, no podía iniciarse.

Ejecución global

A fecha de 31 diciembre 2023, se han ejecutado completamente o de forma significativa el **77% (110) de las 143 actuaciones del Plan de Acción 2022-2023, habiéndose iniciado la ejecución de otras 28 actuaciones (20%)**. Esto implica que, a la finalización del plazo de vigencia del Plan de Acción 2022-2023 de la AECID, se habían iniciado el 97% de las actuaciones (ver Tabla 6 y Gráfico 3 en Anexo I).

Tabla 6. Plan de Acción 2022-23. Ejecución global de las actuaciones (N=143)

EJECUTADO	Nº Acciones (%)
SI	74 (52%)
Ejecución significativa	36 (25%)
Ejecución media	7 (5%)
Ejecución limitada	21 (15%)
NO	5 (3%)
Total	143 (100%)

En 5 (3%) de las 143 actuaciones previstas, no se había iniciado su ejecución. De estas 5 actuaciones, una de ellas tenía proyectada su finalización en 2023, y, las 4 restantes en 2024 (ver Tabla 7).

- En 2 de estas actividades se había retrasado su inicio y en 3 se han modificado los plazos de finalización a 2024 ó 2025 (el detalle de los nuevos plazos puede consultarse en el Anexo II).

- Para 3 actuaciones se requerían condiciones previas (como la aprobación y desarrollo del Estatuto y del Contrato de Gestión), que no se dieron en este periodo.

Ejecución por plazo de inicio y finalización

Para una **correcta valoración** del grado de ejecución de las actividades del Plan de Acción 2022 -23, hay que analizar su grado de ejecución **en función de su plazo previsto de inicio y finalización** (Gráfico 3-4 en Anexo I y Tablas 7 y 10).

➤ Por fecha de finalización:

En la Tabla 7 (y Gráfico 4, Anexo I) se describe el grado de ejecución de todas las actuaciones del Plan 2022-23, **por su plazo de finalización:**

- Todas las actuaciones que finalizaban en 2022 (18) han iniciado su ejecución, habiéndose ejecutado completamente o de forma significativa el **94%** (17);
- De las 83 actuaciones que finalizaban en 2023, el 99% de ellas ha iniciado su ejecución. Al mismo tiempo, se han ejecutado completamente o de forma significativa el **80%** (66);
- Con respecto a las 42 actuaciones con plazo de finalización en 2024, se ha iniciado la ejecución del 90% de las actuaciones (67% del plazo de finalización transcurrido). Además, se han ejecutado completamente o de forma significativa el **64%** (27) de las actuaciones.

Tabla 7. Plan de Acción 22-23. Ejecución de las actuaciones por fecha de finalización (N=143).

Finalización en	Nº Actuaciones	EJECUTADO (%)				
		SI	Ejecución significativa	Ejecución media	Ejecución limitada	NO
2022	18	13 (72%)	4 (22%)		1 (6%)	
2023	83	43 (52%)	23 (28%)	5 (6%)	11 (13%)	1 (1%)
2024	42	18 (43%)	9 (21%)	2 (5%)	9 (21%)	4 (10%)
Total	143	74 (52%)	36 (25%)	7 (5%)	21 (15%)	5 (3%)

➤ Por fecha de inicio:

En el Anexo I (Tabla 10) se muestra el detalle de la ejecución de todas las actuaciones del Plan 2022-23, **por fecha de inicio y finalización**. A modo de resumen:

- De las 85 actuaciones con inicio en 2022, el **99%** (84) han iniciado su ejecución, habiéndose ejecutado completamente o de forma significativa el **82%** (71);
- De las 58 actuaciones con inicio en 2023, el **93%** (54) ha iniciado su ejecución. Además, se han ejecutado completamente o de forma significativa el **67%** (39) de ellas.

Ejecución por pilares

La **ejecución global por pilares** puede observarse en la *Tabla 8*. En resumen:

- De las 57 actuaciones recogidas en el **Pilar A “Cooperamos”**, el **84% (48)** se han ejecutado **completamente o de forma significativa**, habiéndose iniciado la ejecución de otras 9 actuaciones (16%).
- En lo que se refiere al **Pilar B “Cambiamos”**, del total de 86 actuaciones se han ejecutado **completamente o de forma significativa el 72% (62)**. Además, se ha iniciado la ejecución de otras 19 actuaciones (22%).
- Las 5 actuaciones NO ejecutadas se encuentran en el Pilar B “Cambiamos”.

Tabla 8. Plan de Acción 22-23. Ejecución de las actuaciones por pilar (N=143).

PILAR	Nº Actuaciones	EJECUTADO (%)				NO
		SI	Ejecución significativa	Ejecución media	Ejecución limitada	
A	57	37 (65%)	11 (19%)	2 (4%)	7 (12%)	
B	86	37 (43%)	25 (29%)	5 (6%)	14 (16%)	5 (6%)
Total	143	74 (52%)	36 (25%)	7 (5%)	21 (15%)	5 (3%)

En el **Anexo I**, se detalla la ejecución del Plan de Acción de la AECID 2022-23 por pilar y plazo de finalización (Tabla 11), por Ejes de actuación (Tabla 12 y 12b) y por Direcciones/ Departamento responsable (Tablas 13 y 13b).

Ejecución por Direcciones

Con respecto a la **ejecución global por Direcciones**, puede consultarse en la *Tabla 9*. Resumiendo:

- El **grado de ejecución** oscila entre el 100% de las actuaciones ejecutadas completamente o de forma significativa en la Oficina de Acción Humanitaria (OAH) y el 57% de las 7 actuaciones del Departamento de Cooperación Sectorial -DCS- (4 actuaciones se han ejecutado completamente, y las 3 actividades restantes, con ejecución media o limitada, tienen un nuevo calendario de ejecución revisado en el seguimiento de mayo 2023 (*ver Anexo II*)).
- Las Direcciones y Unidades con una **ejecución significativa** han sido: la OAH (100%); la DCALC (91%); el DCMYUE (85%); el FONPRODE (84%); el DRCC (83%); la Secretaría General (73%) y el DONGD (72%). Las Direcciones y Unidades con una **ejecución limitada** fueron el Gabinete Técnico (69%); la DCAA (63%) y el DCS (57%).
- El **número de actuaciones por Dirección /Departamento** oscila entre 6 y 13, salvo en el caso de la Secretaría General que destaca con 37 actuaciones bajo su responsabilidad (que equivalen a un 26% de todas las actuaciones del Plan de Acción 2022-23). También es elevado el número de actuaciones del DCMHF en su conjunto (DCMYUE, DCS, DONGD, FONPRODE), que ascienden a 27.
- En cuanto a las 5 actuaciones **NO ejecutadas**, 4 corresponden a la Secretaría General (suponen el 11% de sus 37 actuaciones) y 1 al Gabinete Técnico (representa el 8% de sus 13 actuaciones).

- Por otro lado, este Plan de Acción incluye como novedad **actuaciones ejecutadas por varias Direcciones** de forma transversal y, en su mayoría, conjunta. De las 143 actuaciones del Plan de Acción, 31 (22%) tenían asignada su ejecución a varias Direcciones/ Departamentos. Todas ellas habían iniciado su ejecución, y el **77% se han ejecutado completamente o de forma significativa**. Hay que señalar que, sin embargo, para 19 de las 31 actuaciones transversales (61%) se ha modificado el plazo de ejecución, ampliando su ejecución hasta 2024 o 2025.

Tabla 9. Plan de Acción 22-23. Ejecución de las actuaciones por Dirección/ Departamento (N=143).

DIRECCIÓN AECID	Nº actuaciones	SI	EJECUTADO (%)			
			Ejecución significativa	Ejecución media	Ejecución limitada	NO
DCAA	8	3 (38%)	2 (25%)	1 (13%)	2 (25%)	
DCALC	11	8 (73%)	2 (18%)		1 (9%)	
DCMHF						
DCMyUE	7	5 (71%)	1 (14%)		1 (14%)	
DCS	7	4 (57%)		2 (29%)	1 (14%)	
DONGD	7	3 (43%)	2 (29%)		2 (29%)	
FONPRODE	6	4 (67%)	1 (17%)		1 (17%)	
DRCC	6	2 (33%)	3 (50%)		1 (17%)	
OAH	10	8 (80%)	2 (20%)			
Gabinete Técnico	13	3 (23%)	6 (46%)	1 (8%)	2 (15%)	1 (8%)
Secretaría General	37	21 (57%)	6 (16%)	2 (5%)	4 (11%)	4 (11%)
Varias Direcciones	31	13 (42%)	11 (35%)	1 (3%)	6 (19%)	
TOTAL	143	74 (52%)	36 (25%)	7 (5%)	21 (15%)	5 (3%)

El detalle para cada una de las actuaciones, su grado de ejecución, plazos y unidades responsables puede consultarse en el **Anexo II**.

Discusión y Consideraciones

Para una correcta valoración de la ejecución de este Plan de Acción de la AECID 2022- 2023, deben tenerse en cuenta sus particulares características.

- Por un lado, se trata de un Plan de naturaleza estratégica, que contiene esencialmente medidas de cambio en el contexto de una reforma institucional, e incluye muy pocas actuaciones de la gestión ordinaria de la Agencia. Por ello, la ejecución de muchas de las actuaciones recogidas supone un gran desafío para la organización, ya que se centran en aspectos y elementos adicionales a la gestión ordinaria, con un fuerte componente de cambio, integrado especialmente en el Pilar B. Esta dificultad se refleja en la ejecución de este Pilar B, con un 6% (5) de sus actuaciones NO ejecutadas y con un 72% de actuaciones completadas o ejecutadas de forma significativa frente al 84% del Pilar A.
- Por otro lado, no todas las actuaciones presentan el mismo grado de complejidad y envergadura (temporalidad, carga de trabajo o unidades implicadas) por lo que, para interpretar adecuadamente su grado de ejecución conviene revisar cada una de las actuaciones por separado (*ver Anexo II*).
- Además, algunas actuaciones están subordinadas a un determinado escenario o actuación previa, en ocasiones externo a la propia Agencia. Por ejemplo, en el caso de las 5 actuaciones NO ejecutadas, 3 dependen de la aprobación del nuevo Estatuto y del nuevo Contrato de Gestión de la AECID.
- Es importante destacar que este Plan abarca dos ejercicios presupuestarios, con actuaciones con inicio en diferentes años (tanto en 2022, como en 2023) y que, además presentan diferentes plazos de finalización anual, incluso con algunas de ellas con un plazo de ejecución superior (2024) a la temporalidad del Plan. Esto conlleva un cronograma de ejecución anual dispar, que se refleja en el hecho de que el 94% de las actuaciones del Plan de Acción 2022-23 estaban en ejecución en 2023 y que el 29% (42) tuvieran prevista su finalización en 2024, fuera de su plazo de vigencia.
- Por último, este Plan de Acción incorpora de forma novedosa un elevado porcentaje de actuaciones transversales (22% de todas las actuaciones), con todas o varias unidades responsables de su ejecución. Esta característica añade mayor complejidad tanto en la propia ejecución, como en el seguimiento de su cumplimiento, requiriendo un gran esfuerzo de coordinación entre las diferentes unidades de la Agencia. Esta complejidad se refleja en el hecho de que, para 19 de las 31 actuaciones transversales (63%) se ha modificado el plazo de ejecución, ampliando su ejecución hasta 2024 ó 2025, debido al cambio hecho por alguno de las Direcciones/ Departamentos que contribuían a su ejecución o por inclusión de esta acción nuevamente en la planificación del 2024. No obstante, el 77% de las actuaciones transversales se han ejecutado completamente o de forma significativa.
- Además, este hecho afecta a la valoración del grado de cumplimiento de cada Dirección/ Departamento que no puede hacerse en exclusiva basándose en los datos de ejecución “individual” de sus actividades. Todas las Direcciones han estado implicadas en estas acciones transversales, en mayor o menor medida. Por ejemplo, el Gabinete Técnico presenta una ejecución global del 69%. Sin embargo, es la unidad (junto con la Secretaría General) que más ha participado en acciones transversales (11 acciones de un total de 31) cuyo porcentaje de ejecución global (para estas 11 acciones) es de un 91% (73% de las actuaciones completamente ejecutadas y 18% con ejecución significativa).

Conclusiones

El balance de la ejecución de las actuaciones del Plan de Acción de la AECID 2022- 2023 es positivo.

- Los datos muestran un elevado porcentaje de ejecución, pese a la complejidad y novedad de un Plan de estas características en la Agencia. A ello se une el desafío que ha supuesto el incremento del presupuesto de los 2 ejercicios del Plan con respecto a años previos: en 2022, el presupuesto aumentó un 28% con respecto a 2021 y en 2023, el incremento fue del 84,3% (con respecto a 2021). Sin embargo, el mayor nivel de ejecución ordinaria que ha supuesto este incremento presupuestario no ha afectado a la ejecución de las nuevas actuaciones de mejora introducidas por el Plan de Acción. Todo ello sin un aumento de la plantilla y con un 30% de los puestos vacantes en este periodo.

A la finalización del plazo de vigencia del Plan de Acción 2022-2023 de la AECID, se han ejecutado completamente o de forma significativa el 77% de las 143 actuaciones del Plan.

Además, **se han iniciado el 97% de las actuaciones previstas.** De acuerdo con su plazo de finalización:

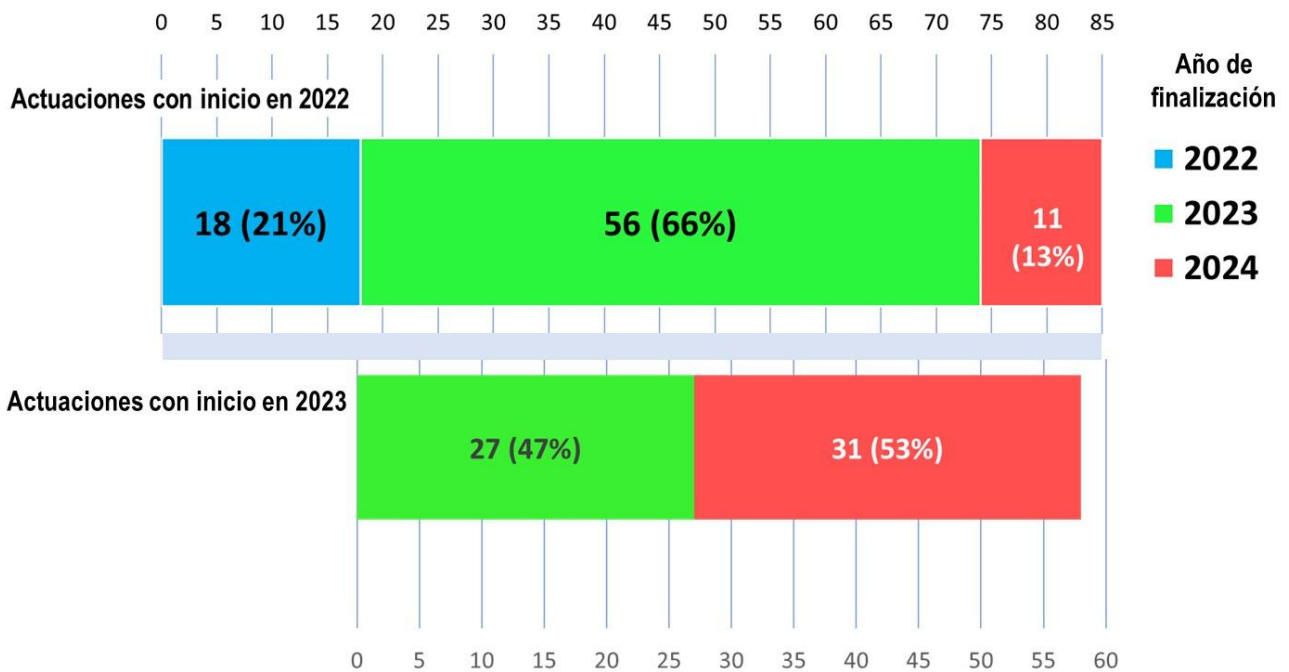
- Todas las actuaciones que finalizaban en 2022 han iniciado su ejecución, habiéndose ejecutado completamente o de forma significativa el 94%;
 - En el caso de las actuaciones que finalizaban en 2023, el 99% de ellas ha iniciado su ejecución, con una ejecución global del 80%;
 - Por último, con respecto a las actuaciones con plazo de finalización en 2024 (habiendo transcurrido sólo el 67% del plazo previsto), el 90% ha iniciado su ejecución, con una ejecución global del 64%.
-
- En 5 (3%) de las 143 actuaciones previstas, no se había iniciado su ejecución. En 4 de estas actividades se había retrasado su inicio y/o modificado los plazos de finalización a 2024 ó 2025. Además, en 3 de ellas se requerían condiciones previas que no se han dado (como la aprobación y desarrollo del Estatuto y del Contrato de Gestión).
 - El 84% (48) de las actuaciones del Pilar A “Cooperamos” se han ejecutado completamente o de forma significativa, en comparación con el 72% (62) de las actuaciones del Pilar B “Cambiamos”. Sin embargo, el Pilar B recoge actuaciones que tienen un fuerte componente de cambio y, un 31% de sus actuaciones eran transversales, lo que supone una mayor dificultad para su puesta en marcha.
 - El grado de ejecución por Direcciones y Departamentos ha sido: OAH (100%); DCALC (91%); DCMYUE (85%); FONPRODE (84%); DRCC (83%); Secretaría General (73%), DONGD (72%), Gabinete Técnico (69%), DCAA (63%) y DCS (57%). No obstante, esta valoración de la ejecución “individual” de cada unidad debe tener en cuenta el volumen de actuaciones transversales en las que han estado implicadas. El Gabinete Técnico y la Secretaría General son las unidades que más han participado en acciones transversales, que presentan una mayor complejidad.

Lecciones Aprendidas

- La particular naturaleza estratégica de este Plan de Acción 2022-2023, que incluía a su vez, elementos de carácter operativo, ha dificultado el seguimiento de su ejecución. Por ello, habiendo dado respuesta con este Plan a los desafíos más urgentes de la AECID en un periodo de transición legislativa y reglamentaria, se hace aconsejable para ejercicios futuros, ajustarse al esquema propuesto por la Ley 40/2015, de 1 de octubre, para las Agencias Estatales cuya “actuación se produce, con arreglo al plan de acción anual, bajo la vigencia y con arreglo al pertinente contrato plurianual de gestión (...)”, siendo así el contrato de gestión el documento estratégico del que derivan los documentos operativos anuales (planes de acción).
- Asimismo, en un contexto único de reforma organizativa de la Agencia, este Plan contenía esencialmente medidas de mejora, incluyendo muy pocas actuaciones de la gestión ordinaria. Estas medidas de mejora, con un fuerte componente de cambio, requieren por su naturaleza, de plazos más largos para su ejecución. Por ello, para traducir estas medidas en actuaciones a un plazo anual, debe hacerse un trabajo de mayor definición, que permita fraccionarlas en acciones sucesivas ajustadas a periodos anuales.
- Por otro lado, el ejercicio de seguimiento ha identificado también la necesidad de que ese trabajo de definición temporal de las actuaciones lleve a concretar más su contenido y alcance, para facilitar su valoración posterior. Esto también permitiría construir indicadores que pudieran medir el grado de ejecución de actuaciones semejantes.
- Otro aprendizaje derivado de este ejercicio de seguimiento es que, en la medida de lo posible, se obvien en el Plan las actuaciones que estén subordinadas a un determinado escenario o actuación previa, definiendo al máximo, en su caso, el papel de la Agencia en cada una de ellas.
- Por otro lado, durante este ejercicio de seguimiento se ha puesto de manifiesto la importancia de que éste sea un trabajo colectivo entre las Direcciones, y que éstas se identifiquen con el Plan de Acción. Para ello, es fundamental mantener la línea de trabajo actual, iniciando la apropiación del Plan desde el ejercicio de planificación que realiza cada una de las Unidades, identificando sus actuaciones prioritarias, e integrando esa planificación en una sola, traducida en un documento común para toda la organización. En este sentido, puede afirmarse que el papel de la UPEC y el trabajo conjunto realizado con cada Dirección, ha sido clave para armonizar y dar coherencia tanto al proceso de planificación como al de seguimiento, pudiendo disponer así de un Plan con los lineamientos estratégicos de la Agencia, consensuado.
- Por último, el seguimiento de este Plan de Acción 2022-23 se ha llevado a cabo simultáneamente con el ejercicio de planificación del Plan de Acción 2024. De esta forma, la elaboración del nuevo Plan se ha alimentado de los resultados y aprendizajes del ejercicio de seguimiento, permitiendo determinar los vínculos entre la ejecución del Plan anterior y las propuestas de actuación del nuevo Plan, identificando, por ejemplo, las actuaciones del Plan de Acción 2022-23 que debían continuar en 2024, bien por no haberse podido ejecutar o bien por tratarse de actuaciones que requerían de un plazo mayor de ejecución. Este vínculo entre el seguimiento y la planificación permite la conexión de cada ejercicio de planificación con el siguiente, asegurando así la continuidad de aquellas actuaciones que así lo requieran y la coherencia entre los sucesivos Planes.

Anexo I. Ejecución del Plan de Acción de la AECID 2022-2023.

Gráfico 2. Plan de Acción de la AECID 2022-23. Número de actuaciones por plazo de inicio y finalización (N=143)*.



(* Nota: Se excluye una de las actividades con inicio en 2023 porque no podrá ejecutarse, al estar vinculada al VI Plan Director.

Gráfico 3. Plan de Acción de la AECID 2022-2023. Ejecución global por plazo de finalización (N=143).

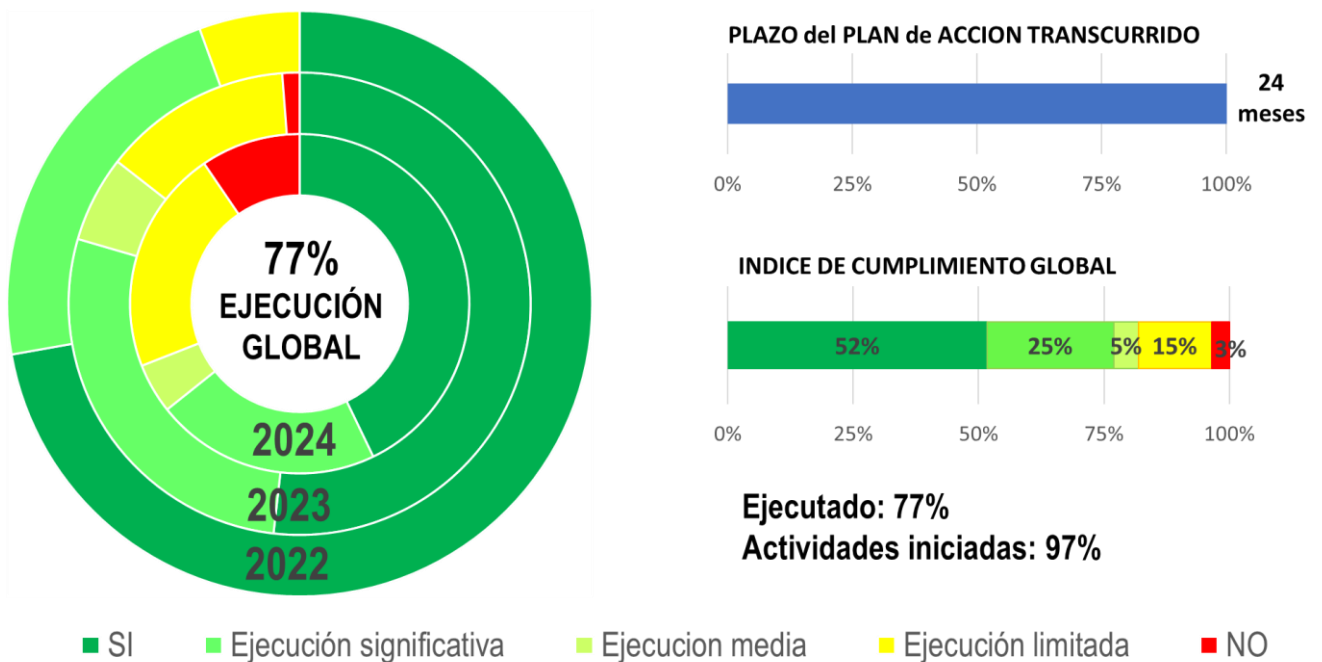


Gráfico 4. Plan de Acción de la AECID 2022-2023. Detalle y comparativa de la ejecución por plazo de finalización previsto: en 2022 (N=18); 2023 (N=83) y 2024 (N=42).

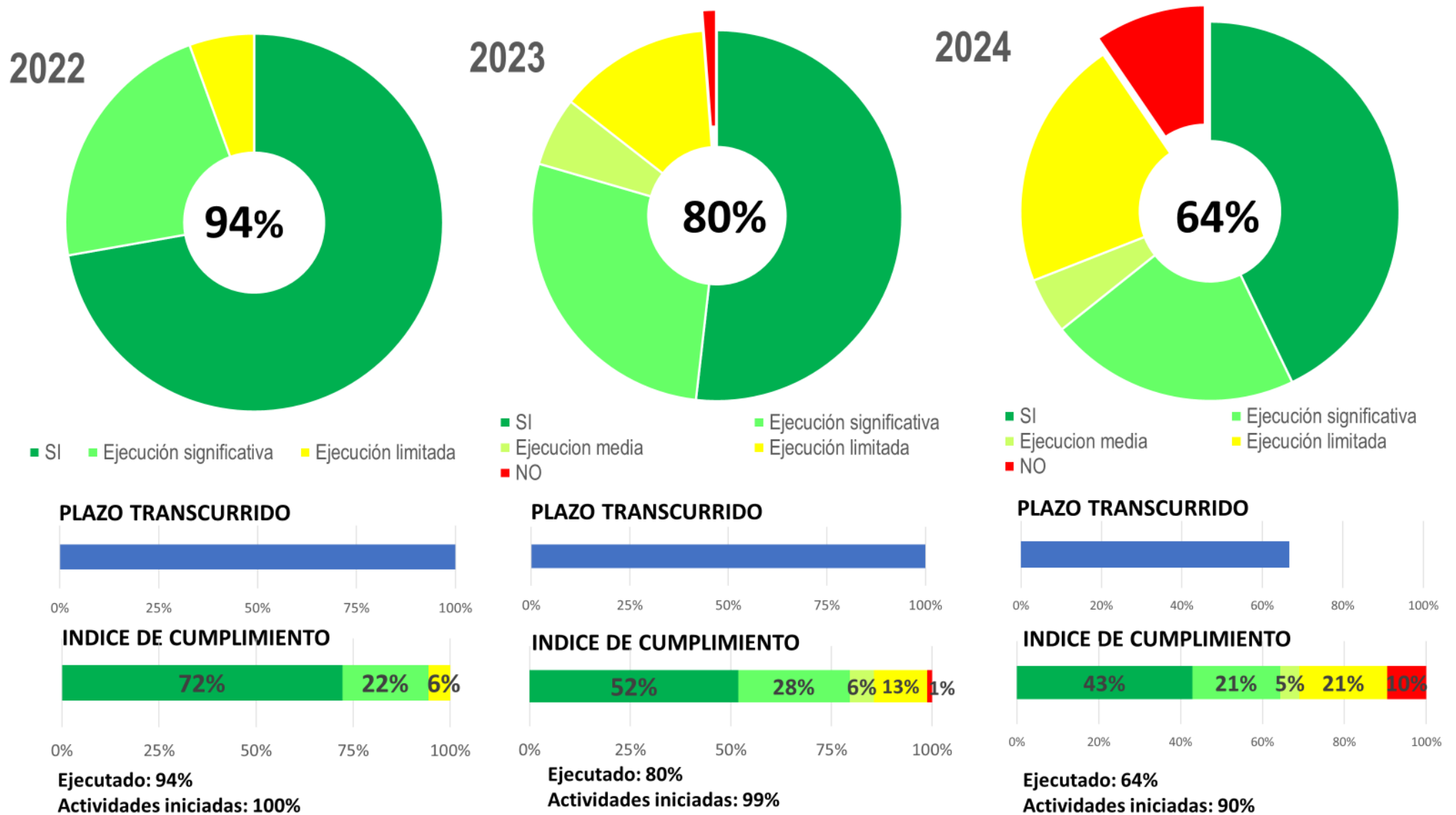


Tabla 10. Plan de Acción 2022-23. Ejecución de las actuaciones por fecha de inicio y finalización (N=143).

		EJECUTADO (%)				
	Nº Actuaciones	SI	Ejecución significativa	Ejecución media	Ejecución limitada	NO
Inicio en 2022	85	48 (56%)	23 (27%)	3 (4%)	10 (12%)	1 (1%)
Finalización en						
2022	18	13 (72%)	4 (22%)		1 (6%)	
2023	56	31 (55%)	15 (27%)	3 (5%)	7 (13%)	
2024	11	4 (36%)	4 (36%)		2 (18%)	1 (9%)
Inicio en 2023	58	26 (45%)	13 (22%)	4 (7%)	11 (19%)	4 (7%)
Finalización en						
2023	27	12 (44%)	8 (30%)	2 (7%)	4 (15%)	1 (4%)
2024	31	14 (45%)	5 (16%)	2 (6%)	7 (23%)	3 (10%)
Total	143	74 (52%)	36 (25%)	7 (5%)	21 (15%)	5 (3%)

Tabla 11. Plan de Acción de la AECID 2022-2023. Ejecución por pilar y año de finalización.

		EJECUTADO (%)				
	Nº actuaciones	SI	Ejecución significativa	Ejecución media	Ejecución limitada	NO
Total actuaciones Pilar A	57	37 (65%)	11 (19%)	2 (4%)	7 (12%)	
Finalización en:						
2022	5	5 (100%)				
2023	40	25 (63%)	8 (20%)	2 (5%)	5 (13%)	
2024	12	7 (58%)	3 (25%)		2 (17%)	
Total actuaciones Pilar B	86	37 (43%)	25 (29%)	5 (6%)	14 (16%)	5 (6%)
Finalización en:						
2022	13	8 (62%)	4 (31%)		1 (8%)	
2023	43	18 (42%)	15 (35%)	3 (7%)	6 (14%)	1 (2%)
2024	30	11 (37%)	6 (20%)	2 (7%)	7 (23%)	4 (13%)
Total general	143	74 (52%)	36 (25%)	7 (5%)	21 (15%)	5 (3%)

Tabla 12. Plan de Acción de la AECID 2022-2023. Ejecución de las actuaciones por Plazo de finalización, Pilar y Ejes de actuación.

	EJECUTADO (%)					
	Nº actuaciones	SI	Ejecución significativa	Ejecución media	Ejecución limitada	NO
Año de finalización previsto: 2022						
Total Actuaciones	18	13 (72%)	4 (22%)		1 (6%)	
PILAR A						
Total actuaciones Pilar A	5	5 (100%)				
EJE 1. Adaptar nuestra cooperación a la situación actual de América Latina y Caribe.	1	1 (100%)				
EJE 4. Dar un nuevo impulso a la acción humanitaria para hacer frente a las múltiples crisis presentes en el panorama actual y reforzar el enfoque de nexo humanitaria-desarrollo-paz.	3	3 (100%)				
EJE 6. Reforzar el enfoque sectorial del trabajo de la AECID en apoyo al conjunto del sistema, reforzar la presencia y consolidación de España en el ámbito multilateral internacional y re- dinamizar la alianza estratégica con las ONGD.	1	1 (100%)				
PILAR B						
Total actuaciones Pilar B	13	8 (62%)	4 (31%)		1 (8%)	
EJE 1. Una organización más estratégica que intenta mejorar cada día.	2	1 (50%)	1 (50%)			
EJE 2. Los Recursos Humanos en el centro.	1	1 (100%)				
EJE 6. Una organización más ágil y eficiente.	10	6 (60%)	3 (30%)		1 (10%)	
Año de finalización previsto: 2023						
Total Actuaciones	83	43 (52%)	23 (28%)	5 (6%)	11 (13%)	1 (1%)
PILAR A						
Total actuaciones Pilar A	40	25 (63%)	8 (20%)	2 (5%)	5 (12%)	
EJE 1. Adaptar nuestra cooperación a la situación actual de América Latina y Caribe.	5	3 (60%)	1 (20%)		1 (20%)	
EJE 2. Impulsar, incluyendo la actualización del enfoque estratégico, nuestro trabajo en África, Oriente Medio y Asia.	5	2 (40%)	2 (40%)	1 (20%)		
EJE 3. Potenciar nuestra acción y cooperación cultural para el desarrollo sostenible y asegurar una presencia de España en las grandes citas culturales.	4	2 (50%)	1 (25%)		1 (25%)	
EJE 4. Dar un nuevo impulso a la acción humanitaria para hacer frente a las múltiples crisis presentes en el panorama actual y reforzar el enfoque de nexo humanitaria-desarrollo-paz.	6	4 (67%)	2 (33%)			
EJE 5. Reformar la cooperación financiera fortaleciendo y ampliando los instrumentos actuales.	6	4 (67%)	1 (17%)		1 (17%)	
EJE 6. Reforzar el enfoque sectorial del trabajo de la AECID en apoyo al conjunto del sistema, reforzar la presencia y consolidación de España en el ámbito multilateral internacional y re- dinamizar la alianza estratégica con las ONGD.	10	8 (80%)		1 (10%)	1 (10%)	
EJE 7. Acciones transversales: Apoyo a la elaboración del Plan Director, mejora del seguimiento y evaluación y ayuda programática.	4	2 (50%)	1 (25%)		1 (25%)	

Tabla 12b. Plan de Acción de la AECID 2022-2023. Ejecución de las actuaciones por Plazo de finalización, Pilar y Ejes de actuación (cont.)

		EJECUTADO					
	Nº actuaciones	SI	Ejecución significativa	Ejecución media	Ejecución limitada	NO	
Año de finalización previsto: 2023 (cont.)							
Total Actuaciones	83	43 (52%)	23 (28%)	5 (6%)	11 (13%)	1 (1%)	
PILAR B							
Total actuaciones Pilar B	43	18 (42%)	15 (35%)	3 (7%)	6 (14%)	1 (2%)	
EJE 1. Una organización más estratégica que intenta mejorar cada día.	6	4 (66%)	1 (17%)		1 (17%)		
EJE 2. Los Recursos Humanos en el centro.	9	2 (22%)	5 (56%)	1 (11%)		1 (11%)	
EJE 3. Transformación digital. Una agencia que apoya su gestión en la tecnología.	5	4 (80%)	1 (20%)				
EJE 4. Una organización colaborativa que rompe silos.	10	2 (20%)	4 (40%)	2 (20%)	2 (20%)		
EJE 5. Una AECID más abierta a su población beneficiaria, a la ciudadanía y a otros actores.	4	1 (25%)	2 (50%)		1 (25%)		
EJE 6. Una organización más ágil y eficiente.	9	5 (56%)	2 (22%)		2 (22%)		
Año de finalización previsto: 2024							
Total Actuaciones	42	18 (43%)	9 (21%)	2 (5%)	9 (21%)	4 (10%)	
PILAR A							
Total actuaciones Pilar A	12	7 (58%)	3 (25%)		2 (17%)		
EJE 1. Adaptar nuestra cooperación a la situación actual de América Latina y Caribe.	4	4 (100%)					
EJE 2. Impulsar, incluyendo la actualización del enfoque estratégico, nuestro trabajo en África, Oriente Medio y Asia.	3	1 (33%)			2 (67%)		
EJE 3. Potenciar nuestra acción y cooperación cultural para el desarrollo sostenible y asegurar una presencia de España en las grandes citas culturales.	2		2 (100%)				
EJE 4. Dar un nuevo impulso a la acción humanitaria para hacer frente a las múltiples crisis presentes en el panorama actual y reforzar el enfoque de nexo humanitaria-desarrollo-paz	1	1 (100%)					
EJE 6. Reforzar el enfoque sectorial del trabajo de la AECID en apoyo al conjunto del sistema, reforzar la presencia y consolidación de España en el ámbito multilateral internacional y re- dinamizar la alianza estratégica con las ONGD.	2	1 (50%)	1 (50%)				
PILAR B							
Total actuaciones Pilar B	30	11 (37%)	6 (20%)	2 (7%)	7 (23%)	4 (13%)	
EJE 1. Una organización más estratégica que intenta mejorar cada día.	9	1 (11%)	4 (44%)	1 (11%)	3 (33%)		
EJE 2. Los Recursos Humanos en el centro.	12	4 (33%)	1 (8%)	1 (8%)	4 (33%)	2 (17%)	
EJE 3. Transformación digital. Una agencia que apoya su gestión en la tecnología.	5	4 (80%)				1 (20%)	
EJE 5. Una AECID más abierta a su población beneficiaria, a la ciudadanía y a otros actores.	2	1 (50%)				1 (50%)	
EJE 6. Una organización más ágil y eficiente.	2	1 (50%)	1 (50%)				
TOTAL DE ACTUACIONES	143	74 (52%)	36 (25%)	7 (5%)	21 (15%)	5 (3%)	

Tabla 13. Plan de Acción de la AECID 2022-2023. Ejecución de las actuaciones por Plazo de finalización, Pilar y Dirección/ Departamento responsable.

		EJECUTADO					
	Nº actuaciones	SI	Ejecución significativa	Ejecución media	Ejecución limitada	NO	
Año de finalización previsto: 2022							
Total Actuaciones	18	13 (72%)	4 (22%)		1 (6%)		
PILAR A							
Total actuaciones Pilar A	5	5 (100%)					
DCALC	1	1 (100%)					
DCS	1	1 (100%)					
OAH	3	3 (100%)					
PILAR B							
Total actuaciones Pilar B	13	8 (61%)	4 (31%)		1 (8%)		
Gabinete Técnico	2	1 (50%)	1 (50%)				
DONGD	1		1 (100%)				
Secretaría General	3	3 (100%)					
Varias Direcciones	7	4 (57%)	2 (29%)		1 (14%)		
Año de finalización previsto: 2023							
Total Actuaciones	83	43 (52%)	23 (28%)	5 (6%)	11 (13%)	1 (1%)	
PILAR A							
Total actuaciones Pilar A	40	25 (63%)	8 (20%)	2 (5%)	5 (13%)		
DCAA	5	2 (40%)	2 (40%)	1 (20%)			
DCALC	5	3 (60%)	1 (20%)		1 (20%)		
DCMyUE	5	4 (80%)			1 (20%)		
DCS	3	2 (67%)		1 (33%)			
FONPRODE	6	4 (66%)	1 (17%)		1 (17%)		
DONGD	1	1 (100%)					
DRCC	4	2 (50%)	1 (25%)		1 (25%)		
Gabinete Técnico	1		1 (100%)				
OAH	6	4 (67%)	2 (33%)				
Varias Direcciones	4	3 (75%)			1 (25%)		
PILAR B							
Total actuaciones Pilar B	43	18 (42%)	15 (35%)	3 (7%)	6 (14%)	1 (2%)	
DCMyUE	1		1 (100%)				
DCS	2	1 (50%)			1 (50%)		
DONGD	3	1 (33%)			2 (67%)		
Gabinete Técnico	8	2 (25%)	4 (50%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)		
Secretaría General	17	9 (53%)	5 (29%)	1 (6%)	1 (6%)	1 (6%)	
Varias Direcciones	12	5 (42%)	5 (42%)	1 (8%)	1 (8%)		

Tabla 13b. Plan de Acción de la AECID 2022-2023. Ejecución de las actuaciones por Plazo de finalización, Pilar y Dirección/ Departamento responsable (cont.)

		EJECUTADO				
	Nº actuaciones	SI	Ejecución significativa	Ejecución media	Ejecución limitada	NO
Año de finalización previsto: 2024						
Total Actuaciones	42	18 (43%)	9 (21%)	2 (5%)	9 (21%)	4 (10%)
PILAR A						
Total actuaciones Pilar A	12	7 (58%)	3 (25%)		2 (17%)	
DCAA	3	1 (33%)			2 (67%)	
DCALC	4	4 (100%)				
DCMyUE	1	1 (100%)				
DONGD	1		1 (100%)			
DRCC	2		2 (100%)			
OAH	1	1 (100%)				
PILAR B						
Total actuaciones Pilar B	30	11 (37%)	6 (20%)	2 (7%)	7 (23%)	4 (13%)
DCALC	1		1 (100%)			
DCS	1			1 (100%)		
DONGD	1	1 (100%)				
Gabinete Técnico	2				1 (50%)	1 (50%)
Secretaría General	17	9 (53%)	1 (6%)	1 (6%)	3 (17,5%)	3 (17,5%)
Varias Direcciones	8	1 (12%)	4 (50%)		3 (38%)	
TOTAL DE ACTUACIONES	143	74 (52%)	36 (25%)	7 (5%)	21 (15%)	5 (3%)

Anexo II. Plan de Acción de la AECID 2022-2023. Ejecución por actuación.

A continuación, se detallan cada una de las actuaciones del Plan de Acción de la AECID 2022-2023 agrupadas por pilar (A: COOPERAMOS / B: CAMBIAMOS) y Eje y Objetivo¹.

Para cada actuación se presenta la siguiente información:

N.º Acción	Número identificativo de la actuación según se recoge en el Plan de Acción de la AECID 2022-2023
Acciones	Descripción de la actuación
Plazo inicio	En color negro, el plazo de ejecución planificado inicialmente, cuando éste no ha sido modificado. En rojo (si ha sido modificado), el nuevo plazo tras su revisión en el Seguimiento de mayo 2023.
Plazo fin	En color negro, el plazo de ejecución planificado inicialmente, cuando éste no ha sido modificado. En rojo (si ha sido modificado), el nuevo plazo de finalización tras su revisión en el Seguimiento de diciembre 2023/ enero 2024, a la finalización de la vigencia del Plan.
% Ejecución 2022	Porcentaje de ejecución de la actuación en 2022 según el grado de ejecución esperado en ese ejercicio. ➤ Para las actividades con inicio en 2023, porcentaje de avance en la ejecución según lo previsto a 15 de mayo 2023.
% Ejecución 2023	Porcentaje de ejecución de la actuación en 2023 según el grado de ejecución esperado en ese ejercicio. #N/D No dato. Se trata de actuaciones que finalizaron completamente en 2022 y, por tanto, no han tenido continuación en 2023.
Ejecución global PA 22-23	Valoración de la ejecución global del Plan de Acción 2022-23, en porcentaje, según la ejecución prevista hasta el 31-12-2023.

Unidad responsable: Unidad/ Unidades responsables de la ejecución de la actuación y que han reportado el estado de ejecución de esa actuación (según lo planificado para esa Unidad).

Notas:

- % Ejecución:** La ejecución de cada ejercicio se ha valorado de forma independiente para cada año, sin estar necesariamente relacionada la valoración de 2022 con la de 2023. No refleja el grado de evolución en la ejecución de la actuación si no, más bien, el grado de ejecución, durante ese año, de las actividades planificadas para la consecución de la actuación.
- En algunas actuaciones, las unidades han indicado un nuevo plazo de fin a pesar de haber reportado un 100% de ejecución.
 - Se trata de actuaciones que han sido “ejecutadas correctamente en plazo” (es decir, según lo previsto hasta el 31- 12- 2023); pero sin finalizar completamente, al incluir actividades con un plazo de finalización superior al plazo temporal del Plan de Acción 22-23.
 - En otras ocasiones, esa línea de trabajo continúa con nuevas actuaciones al nuevo plazo indicado.

¹ Sólo en las actuaciones del Pilar B

Pilar A: COOPERAMOS.
Eje 1: Adaptar nuestra cooperación a la situación actual de América Latina y Caribe

N.º Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
1.1	Elaboración y puesta en marcha de una "Agenda América Latina y Caribe" para promover nuestro enfoque de cooperación con la Región, con otros actores.	2022	2024	70%	100%	100%
1.2	Definir líneas de acción para iniciar un programa de cooperación bilateral con Venezuela a través de organismos multilaterales.	2022	2023	100%	100%	100%
1.3	Definir criterios para la cooperación con países no AOD.	2023	2023	100%	100%	100%
1.4	Lanzamiento de un nuevo Interconecta centrado en laboratorios de innovación.	2023	2023	70%	100%	100%
1.5	Redefinición de los instrumentos de cooperación regional con SICA y CARICOM.	2022	2023	70%	70%	70%
1.6	Fusión del CF con la OTC de Uruguay y nuevo programa de cooperación triangular.	2022	2024	70%	100%	100%
1.7	Impulso de OTC regionales: Costa Rica, Uruguay.	2022	2024	100%	100%	100%
1.8	Redefinición y lanzamiento de la fase III del FCAS (Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento).	2023	2024	30%	30%	30%
1.9	Formulación y lanzamiento de un Programa de Fortalecimiento de la Democracia en ALC.	2022	2023	100%	100%	100%
1.10	Re- dinamización de los Centros de Formación con presupuestos y programación propia.	2023	2024	100%	100%	100%

Unidad responsable: DCALC

Eje 2: Impulsar, incluyendo la actualización del enfoque estratégico, nuestro trabajo en África, Oriente Medio y Asia.

N.º Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
2.1	Realineamiento de nuestra cooperación con África Subsahariana: Hacer balance y actualizar las prioridades de cooperación en alineamiento con países socios y con la programación conjunta/ los MIPS/RIPs de la UE y en paralelo a la elaboración del nuevo PD.	2022	2023	70%	100%	100%
2.2	Diseño y lanzamiento de un nuevo programa MASAR 2.0: Hacer balance y actualizar las prioridades de cooperación, en alineamiento con países socios y con la programación conjunta/los MIPS/RIPs de la UE y en paralelo a la elaboración del nuevo PD.	2022	2024	70%	70%	70%
2.3	Redefinir los programas de cooperación con organizaciones regionales como CEDEAO, UA y AUDA-NEPAD hacia las prioridades sectoriales de la Cooperación Española.	2023	2024	70%	70%	70%
2.4	Impulsar nuevos espacios de liderazgo de España en el Sahel, aprovechando la presidencia española de la Alianza Sahel.	2022	2023	70%	100%	100%
2.5	Creación de una Oficina de Cooperación española en Túnez, completando la presencia de la AECID en la Región.	2022	2024	70%	100%	100%
2.6	Establecimiento de una antena en el Líbano que gestione un programa de cooperación, además de la acción humanitaria que se realiza actualmente.	2022	2024	0%	30%	30%
2.7	Desarrollar un programa regional de agua en África sobre la base del trabajo previo de Masar-Agua.	2023	2024	30%	30%	30%
2.8	Impulso del trabajo conjunto entre la Dirección geográfica y la OAH para establecer criterios comunes para el Nexo humanitaria-desarrollo-paz, en particular en el Sahel y otros contextos (Etiopía, Mozambique).	2023	2024	70%	30%	50%

Unidad responsable: DCAA
Eje 3: Potenciar nuestra acción y cooperación cultural para el desarrollo sostenible y asegurar una presencia de España en las grandes citas culturales.

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
3.1	Nuevo RD que regule la composición y funcionamiento de la Comisión Nacional de España ante la UNESCO, para reforzar su protagonismo.	2023	2025	0%	70%	70%
3.2	Puesta en marcha de proyectos conjuntos con la Secretaría General Iberoamericana y con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura en coordinación con la DCALC.	2022	2023	70%	100%	100%
3.3	Transformar los Centros Culturales mixtos en UCE y mejora de la coordinación de la Red de Centros.	2022	2023	70%	70%	70%
3.4	Impulso a la creación del CC en Bogotá.	2023	2025	30%	70%	70%
3.5	Elaboración de la nueva Estrategia de Cultura, Desarrollo y Sostenibilidad.	2023	2024	0%	30%	30%
3.6	Trabajo en las grandes citas culturales e internacionales, con especial énfasis en la Presidencia de la UE en 2023.	2023	2023	70%	100%	100%

Unidad responsable: DRCC

Eje 4: Dar un nuevo impulso a la acción humanitaria para hacer frente a las múltiples crisis presentes en el panorama actual y reforzar el enfoque de nexo humanitaria-desarrollo-paz

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
4.1	Impulsar los principios del Gran Pacto Humanitario 2.0 y los compromisos de la EAH 2019-2026.	2023	2025	70%	100%	100%
4.2	Lanzamiento de la Estrategia Nacional de Diplomacia Humanitaria en coordinación con DGOOII del MAUC.	2022	2022	100%	#N/D	100%
4.3	Elaboración de Estrategias de contextos humanitarios prioritarios 2022-23.	2022	2022	100%	#N/D	100%
4.4	Consolidar la capacidad de respuesta a emergencias (equipo START, etc).	2022	2025	30%	70%	70%
4.5	Impulsar el trabajo en materia de reducción de riesgo de desastres, acción anticipatoria y recuperación temprana.	2022	2025	30%	100%	100%
4.6	Impulso del trabajo conjunto de la OAH con otras unidades AECID para establecer criterios comunes para el Nexo humanitaria-desarrollo-paz.	2023	2024	30%	70%	70%
4.7	Ampliar el convenio de acción humanitaria de AECID con la cooperación descentralizada, así como mejorar la labor de coordinación del mismo, la visibilidad y el valor añadido de esta alianza.	2022	2024	30%	100%	100%
4.8	Planificación anual de la actuación multilateral humanitaria de AECID con OOII humanitarios.	2023	2023	100%	100%	100%
4.9	Reforzar el sello humanitario de la Acción Exterior y del papel de España en el ámbito humanitario internacional (mayor interlocución con OOII beneficiarios, nuevos espacios de liderazgo-p.ej. <i>Donor Support Group</i> del CICR-, posición en género, mayor liderazgo en discusiones humanitarias).	2022	2022	100%	#N/D	100%
4.10	Lanzamiento del programa de respuesta humanitaria a la crisis alimentaria.	2023	2024	100%	100%	100%

Unidad responsable: OAH

Eje 5: Reformar la cooperación financiera fortaleciendo y ampliando los instrumentos actuales

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
5.1	Elaboración del borrador del reglamento del FEDES que permita una mayor agilidad en la tramitación de operaciones y un mayor nº de instrumentos .	2022	2023	70%	100%	100%
5.2	Definición de una hoja de ruta para la reforma de la coop. financiera y una mejor articulación con el resto de instrumentos y modalidades gestionados por la AECID.	2022	2024	70%	100%	100%
5.3	Mejorar la formación de todo el personal de sede y terreno en cooperación financiera.	2022	2024	30%	30%	30%
5.4	Incrementar el peso de las finanzas climáticas en el portafolio del FONPRODE/ FEDES: Para 2022-2023 se prevé una actuación en Financiación Climática de 482,5M€ (167M € modalidad de créditos a estado, y 315M€ en microfinanzas e inversión de impacto).	2022	2023	70%	70%	70%
5.5	Desarrollar programas de cooperación financiera no reembolsable con la dotación presupuestaria prevista para ello (10 M de € en 2022), dirigidos a hacer blending interno en las operaciones, mejorar el diseño de las mismas y generar una previsión planificada de proyectos.	2022	2023	100%	100%	100%
5.6	Consolidar la red JEFIC (Joint European Financiers for International Cooperation) con AFD, KfW y CDP a nivel político y operativo y reforzar y, en su caso, ampliar las alianzas con instituciones financieras internacionales (BID, BM, FIDA).	2023	2025	100%	100%	100%

Unidad responsable: FONPRODE

Eje 6: Reforzar el enfoque sectorial del trabajo de la AECID en apoyo al conjunto del sistema, reforzar la presencia y consolidación de España en el ámbito multilateral internacional y redinamizar la alianza estratégica con las ONGD.

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
6.1	Elaboración de lineamientos de trabajo de la cooperación multilateral en coordinación con el resto de Unidades de la AECID. Unidad responsable: DCMyUE	2022	2023	100%	100%	100%
6.2	Planificación anual de la actuación multilateral de AECID con OOII, incluyendo el presupuesto adicional transferido desde DGPODES para la gestión de fondos multilaterales. Unidad responsable: DCMyUE.	2023	2024	70%	100%	100%
6.3	Definición estratégica y priorización de la participación en el Equipo Europa y TEIs de manera global y regional en coordinación con el resto de Unidades de la AECID. Unidad responsable: DCMyUE	2022	2023	100%	100%	100%
6.4	Definir criterios de selección y priorización de operaciones de cooperación delegada en coordinación con el resto de Unidades de la AECID. Unidad responsable: DCMyUE.	2022	2024	70%	100%	100%
6.5	Renovar los MAE con los OOII en coordinación con el resto de Unidades de la AECID y DGPODES. Unidad responsable: DCMyUE	2024	2025	30%	0%	30%
6.6	Fortalecimiento de espacios de diálogo con OOII con los que se tiene una relación más estratégica, incremento de las contribuciones e identificación de socios prioritarios en las distintas prioridades temáticas del Plan Director y de la AECID. Unidad responsable: DCMyUE	2022	2024	70%	100%	100%
6.7	Definir y fortalecer los programas globales/ temáticos que respondan a desafíos globales y que sean promotores de las señas de identidad y de las prioridades de la AECID, que contribuyan a la imagen de marca de la Agencia y la transferencia de conocimiento entre países y regiones. Unidad responsable: DCS	2022	2023	100%	100%	100%
6.8	Adopción en la AECID del Plan de Acción Sectorial en salud y preparación de una nueva Estrategia de Hambre Cero de la Cooperación española junto con DGPODES. Unidad responsable: DCS	2023	2024	70%	100%	100%
6.9	Fortalecer y reorientar el FONTEC para posicionarlo como instrumento efectivo para la transición ecológica. Aplicar las lecciones aprendidas del 2021. Unidad responsable: DCS	2022	2022	100%	100%	100%
6.10	Fortalecer el equipo sectorial a cargo de los temas de gobernabilidad democrática, medioambiente, género y salud, dada la consolidación de todas las capacidades en AECID y las nuevas responsabilidades de apoyo al conjunto de la SECI. Unidad responsable: DCS.	2022	2025	70%	30%	50%
6.11	Fortalecer la interlocución dentro del Marco de Relación de la AGE con las ONGD. Unidad responsable: DONGD	2023	2024	70%	100%	100%
6.12	Elaboración del borrador de estatuto de las personas cooperantes. Unidad responsable: DONGD / GT	2022	2023	100%	100%	100%
6.13	Diseño de un nuevo sistema de aseguramiento colectivo para las personas cooperantes. Unidad responsable: DONGD	2023	2025	70%	70%	70%

Eje 7: Acciones transversales: Apoyo a la elaboración del Plan Director, mejora del seguimiento y evaluación y ayuda programática.

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
7.1	Definir la contribución de la AECID al borrador del VI Plan Director. Unidad responsable: Todas Direcciones/ UCE	2022	2023	100%	100%	100%
7.2	Definir una agenda de cooperación a partir del VI Plan Director que recoja los elementos esenciales de la actuación de cooperación de la AECID para el periodo del PD. Equipo Directivo	2023	2023	Esta actividad se ha excluido del análisis porque, al estar vinculada a la existencia del VI PD aprobado, no podía iniciarse.		
7.3	Coordinación de las actividades de la AECID vinculadas a la Presidencia de España en la UE. Unidad responsable: GT/ Todas las Direcciones	2023	2023	70%	100%	100%
7.4	Introducir el sistema de indicadores de rendición de cuentas (IRC) promovido por la DGPOLDES en los proyectos bilaterales, con ONGD y programas temáticos. Unidad responsable: GT	2023	2025	30%	70%	70%
7.5	Promover mayor participación en operaciones de ayuda programática de carácter sectorial (apoyos presupuestarios, cestas de donantes) en los países con los que trabajamos. Unidad responsable: Direcciones geográficas/ DCS	2023	2024	30%	30%	30%

Pilar B: CAMBIAMOS

Eje 1: Una organización más estratégica que intenta mejorar cada día

Objetivo: 1.1 Sentar las bases estratégicas de medio plazo para culminar en un nuevo contrato de gestión, alineadas con el VI Plan Director y con las nuevas misión y visión de la AECID.

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
1.1.1	Elaboración del borrador de Estatuto de la AECID. Unidad responsable: GT/ SG	2022	2024	70%	70%	70%
1.1.2	Preparación del contrato de gestión orientado por este Plan de Acción. Unidad responsable: GT/ SG	2023	2024	30%	30%	30%
1.1.3	Trabajo de planes en escala en las diferentes Direcciones/UCE a partir de este Plan de Acción. Unidad responsable: Todas Direcciones / UCE	2023	2024	30%	30%	30%
1.1.4	Elaboración y seguimiento del Plan de Acción de la AECID 2022-2023. Unidad responsable: GT/ Todas Direcciones	2022	2023	100%	100%	100%

Objetivo: 1.2 Definir el rol y alcance de la AECID en su nueva función de coordinación operativa

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
1.2.1	Incremento de la participación de la AECID en los procesos de planificación estratégica de la CE. Unidad responsable: GT/ Todas Direcciones	2022	2024	70%	100%	100%
1.2.2	Reforzar el papel de la AECID en el ámbito multilateral y en especial en la UE. Unidad responsable: Todas Direcciones	2022	2025	70%	70%	70%

Objetivo: 1.3 Potenciar la construcción de alianzas como una de las palancas para el nuevo modelo de cooperación.

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
1.3.1	Sistematización normativa de convenios y esquemas de colaboración. Definir con claridad la naturaleza jurídica y el procedimiento de elaboración y aprobación de las distintas opciones administrativas para realizar acuerdos con otras entidades públicas y privadas. Se incluye también a los acuerdos con entidades de otros países. Unidad responsable: GT/ SG	2023	2024	70%	100%	100%
1.3.2	Revisar algunos convenios con otros actores (universidades, CCAA, AGE) para pilotar ese nuevo modelo de cooperación. Unidad responsable: GT/ Direcciones	2023	2024	30%	70%	70%
1.3.3	Fomentar el diálogo y las alianzas con el sector privado mediante la constitución de una mesa o plataforma de empresas comprometidas con la Cooperación española. Unidad responsable: DCMHF-DCS	2023	2025	30%	30%	30%
1.3.4	Consolidar y ampliar alianzas con las agencias homólogas europeas y bancos regionales. Unidad responsable: FONPRODE/ Direcciones/ GT	2022	2024	100%	100%	100%

Objetivo: 1.4. Establecer mecanismos de mejora de la calidad en la gestión

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
1.4.1	Fomento del aprendizaje de los procesos de evaluación orientado a la toma de decisiones.	2023	2025	0%	30%	30%

Unidad responsable: GT/ GAQQ

Objetivo: 1.5 Mejorar la Gestión del Conocimiento en la AECID

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
1.5.1	Elaboración de orientaciones para la mejora de la Gestión del Conocimiento en la AECID.	2022	2022	100%	#N/D	100%
1.5.2.	Identificación y escalamiento de experiencias exitosas e identificación y aprendizaje de los errores en colaboración con las UCE.	2023	2024	30%	70%	70%
1.5.3	Diseño y aplicación de herramientas para la integración de las personas y el conocimiento en los procesos de salida y entrada.	2022	2025	70%	70%	70%

Unidad responsable: GT/ GAQQ

Objetivo: 1.6. Promover la innovación en la actuación de la AECID

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
1.6.1	Impulsar un primer acuerdo de colaboración con entidades especializadas para la promoción de iniciativas de investigación para el desarrollo. Unidad responsable: GT/ DRCC/ DCS	2023	2025	70%	30%	50%
1.6.2	Aprendizaje del proceso Interconecta- Laboratorios de innovación. Unidad responsable: DCALC	2023	2024	30%	70%	70%
1.6.3	Reorientar la convocatoria de acciones de innovación en el marco de la reforma del sistema de cooperación. Unidad responsable: DCMHF-DCS	2023	2024	100%	100%	100%

Eje 2: Los recursos humanos en el centro

Objetivo: 2.1 Adecuar los recursos a las prioridades

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
2.1.1	Reforzar la Secretaría General para favorecer su rol transversal al servicio del resto de unidades. Unidad responsable: Equipo directivo/ SG	2023	2024	30%	70%	70%
2.1.2	Diseño y puesta en marcha de una RPT adecuada a las prioridades de la Agencia, para su encaje con el nuevo Contrato de Gestión. Unidad responsable: Equipo directivo/ SG	2024	2025	30%	0%	30%
2.1.3	Diseño y ejecución de un Plan para la Cobertura de vacantes. Unidad responsable: Equipo Directivo/ SG	2022	2023	100%	100%	100%
2.1.4	Impulsar la conversión de los contratos de responsables de proyectos en fijos-discontinuos. Unidad responsable: SG	2022	2025	100%	0%	50%
2.1.5	Se favorecerán comisiones de servicio desde sede a terreno para apoyo de las UCE en aspectos estratégicos/ situaciones críticas cuando las circunstancias lo requieran. Unidad responsable: Equipo directivo/ SG	2023	2024	100%	100%	100%
2.1.6	Impulsar la creación de puestos de jefes de administración en las UCE. Unidad responsable: SG	2023	2025	100%	0%	50%
2.1.7	Identificación de puestos de carácter regional que den servicio a varias UCE en ciertas actuaciones transversales (por ej. comunicación). Unidad responsable: Equipo directivo/ SG	2023	2024	0%	0%	0%
2.1.8	Evaluar la apertura de puestos de nivel técnico a personal local. Unidad responsable: Equipo directivo/ SG	2023	2024	30%	0%	30%
2.1.9	Impulsar la generación de nuevo talento para la AECID y el conjunto de la Cooperación española a través de programas de formación, tanto el programa Jóvenes Cooperantes como prácticas para alumnos universitarios. Unidad responsable: Todas Direcciones	2022	2025	30%	30%	30%

Objetivo: 2.2 Desarrollar un paquete de medidas para la incentivación del personal y retención del talento

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
2.2.1	Puesta en marcha y consolidación del Programa de teletrabajo. Unidad responsable: SG	2022	2022	100%	#N/D	100%
2.2.2	Experiencias de intercambios (comisiones de servicio) de personal entre sede y UCE, entre UCE, y entre AECID y otras agencias de desarrollo internacionales. Unidad responsable: SG	2022	2023	70%	70%	70%
2.2.3	Elaboración de un Plan de Conciliación y un Plan de Igualdad. Unidad responsable: SG	2023	2025	30%	0%	30%
2.2.4	Puesta en marcha de un Plan de Formación mejorado con orientación estratégica. Unidad responsable: SG	2022	2023	100%	70%	85%
2.2.5	Promover en todo el personal una cultura de comportamiento ético y consolidar el funcionamiento de la Comisión de Ética. Unidad responsable: Comisión de Ética/ Equipo Directivo	2022	2023	100%	70%	85%

Objetivo: 2.3 Mejora de las condiciones laborales

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
2.3.1	Revisión del seguro médico del personal expatriado. Unidad responsable: SG	2024	2025	0%	0%	0%
2.3.2	Apoyar el proceso de negociación colectiva del personal laboral local en el exterior en el marco del MAUC. Unidad responsable: Equipo directivo/ SG	2023	2024	100%	100%	100%

Objetivo: 2.4 Mejora de la seguridad corporativa

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
2.4.1	Actualización de las evaluaciones de riesgos y planes de autoprotección, evacuación y emergencia en sede.	2023	2025	70%	70%	70%
2.4.2	Acondicionamiento de los lugares de trabajo para cumplir con las condiciones del RD/486 de 1997 (lugares de trabajo).	2023	2023	100%	100%	100%
2.4.3	Impulsar el arrendamiento de la vivienda del personal desplazado, priorizando contextos de mayor inseguridad.	2023	2024	100%	100%	100%
2.4.4	Plan integral de seguridad (incluyendo un plan de inversiones en seguridad para UCE).	2022	2023	70%	70%	70%
2.4.5	Dotación y redimensionamiento de personal y funcional del servicio de prevención.	2023	2025	0%	0%	0%
2.4.6	Puesta en marcha de las evaluaciones de riesgos y planes de evacuación y emergencia en todas las unidades del exterior.	2023	2025	0%	100%	100%

Unidad responsable: SG

Eje 3: Transformación digital. Una Agencia que apoya su gestión en la tecnología

Objetivo: 3.1 Plan de Transformación Digital

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
3.1.1	Creación de una Comisión de Transformación Digital (CTD) de la AECID.	2023	2024	0%	0%	0%
3.1.2	Elaboración del Plan de Transformación Digital de la AECID.	2023	2024	0%	100%	100%

Unidad responsable: SG

Objetivo: 3.2 Implementación de actuaciones de urgencia en el marco del Plan de Transformación Digital

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
3.2.1	Diseño de una Plataforma Abierta de Cooperación. Unidad responsable: SG	2022	2023	100%	100%	100%
3.2.2	Completar la implantación de Sorolla 2. Unidad responsable: SG	2023	2025	70%	100%	100%
3.2.3	Sustitución de SAP por un nuevo sistema de gestión de datos de cooperación. Unidad responsable: SG	2023	2025	30%	100%	100%
3.2.4	Integración de sistemas sede-UCE. Unidad responsable: SG	2023	2024	30%	100%	100%
3.2.5	Gestión documental: Tramitación de expedientes en formato electrónico ENI (Fondos de recuperación). Intercambio de documentación electrónica con UCE, Expedientes de subvenciones de estado. Inclusión de herramientas de gestión documental en formato ENI en desarrollos existentes. Unidad responsable: SG	2023	2024	100%	100%	100%
3.2.6	Puesto de Trabajo Inteligente: Adquisición de tecnología actualizada y suficiente para que todo el personal tenga acceso a un puesto informático adecuado a sus funciones, en sede y UCE y adquisición e implantación de herramientas que faciliten el trabajo colaborativo. Unidad responsable: SG	2022	2023	100%	100%	100%
3.2.7	Implantación de un registro electrónico de ONGD conectado con la sede electrónica. Unidad responsable: SG / DONGD	2023	2024	30%	70%	70%
3.2.8	Refuerzo de la ciberseguridad. Unidad responsable: SG	2022	2023	100%	100%	100%

Eje 4: Una organización colaborativa que rompe silos

Objetivo: 4.1. Fomentar el trabajo colaborativo y los espacios de trabajo en red

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
4.1.1	Diseño de un nuevo organigrama en el marco del nuevo Estatuto que potencie un trabajo más colaborativo y en red. Unidad responsable: SG / Dirección AECID	2022	2023	70%	70%	70%
4.1.2	Elaboración de un directorio de todas las sedes de AECID, incluyendo información general de cada sede y UCE y las funciones y fotografías de todo el personal de la AECID (sede y UCE, incluyendo personal local). Unidad responsable: GT/ SG	2022	2024	30%	30%	30%
4.1.3	Mejora del sistema de información periódica sobre novedades organizativas y cuestiones internas de la AECID. Revisión de contenidos de la intranet. Unidad responsable: GT/ SG	2023	2023	70%	100%	100%
4.1.4	Crear grupos de trabajo de algunas modalidades o prioridades estratégicas específicas (cooperación financiera, ayuda programática, nexo humanitaria-paz-desarrollo, sinergias entre red de centros culturales y OTC). Relanzar el grupo de trabajo sobre cooperación delegada. Unidad responsable: Todas Direcciones/ UCE/ DCMYUE	2022	2023	70%	70%	70%
4.1.5	Reforzar el papel del “Grupo la Agencia que Queremos” (GAQQ) como espacio de trabajo colaborativo sobre reformas y mejora de la organización. Unidad responsable: GT/ GAQQ	2022	2023	100%	100%	100%

Objetivo: 4.2 Reforzar la coordinación y el intercambio de información entre las unidades de sede y con las UCE

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
4.2.1	Formalizar y ampliar las funciones de los Grupos de Coordinación-País de AECID entre sede y UCE e intra-sede.. Unidad responsable: Todas Direcciones/ GT	2022	2024	30%	30%	30%
4.2.2	Institucionalizar los procedimientos de trabajo conjunto entre sede y UCE: videoconferencias periódicas y reuniones presenciales conjuntas (grupos de coordinación-país de AECID) al menos una vez al año. Unidad responsable: Todas Direcciones/ UCE	2022	2024	70%	70%	70%
4.2.3	Realización periódica de encuentros presenciales entre sede y UCE sobre cuestiones temáticas (sectoriales, instrumentos, programas,...) y seguir potenciando las redes sectoriales de conocimiento. Unidad responsable: GT/ SG Todas las Direcciones/ UCE	2023	2025	70%	30%	50%
4.2.4	En el marco de los grupos de coordinación-país de AECID, realizar misiones conjuntas de sede a UCE, de planificación y seguimiento y de UCE a sede. Unidad responsable: Todas Direcciones / UCE	2023	2025	70%	70%	70%
4.2.5	Reuniones anuales con directores de UCE y responsables de programas y proyectos en sede y organización de seminarios en terreno. Unidad responsable: GT	2022	2023	100%	0%	50%

Eje 5: Una AECID más abierta a su población beneficiaria, a la ciudadanía y a otros actores

Objetivo: 5.1 Aumentar la transparencia y mejorar la rendición de cuentas de la organización

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
5.1.1	Unificación de los Portales web de la AECID. Unidad responsable: SG	2022	2025	100%	100%	100%
5.1.2	Revisar los contenidos de la web de AECID, dinamizarla y renovarla para facilitar el acceso a los datos y la búsqueda de información a los ciudadanos. Unidad responsable: GT	2023	2024	30%	70%	70%
5.1.3	Participación de la AECID en los portales de transparencia internacionales (IATI). Unidad responsable: SG	2022	2023	30%	30%	30%
5.1.4	Ofrecer información sobre las personas cooperantes para tener conocimiento real de la presencia del sector en los países. Unidad responsable: DONGD	2023	2023	30%	100%	100%

Objetivo: 5.2 Mejorar el conocimiento de nuestra organización por la ciudadanía y otros actores, incluido el MAUC

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
5.2.1	Diseñar e implementar un nuevo Plan de comunicación y actuaciones de difusión de información y visibilización de la Agencia en los diversos ámbitos de actuación. Unidad responsable: GT	2023	2024	70%	70%	70%
5.2.2	Modernización de la imagen corporativa, vinculada a la reforma legislativa, a la aprobación del nuevo Estatuto de la AECID y al nuevo contrato de gestión. Unidad responsable: GT	2024	2025	0%	0%	0%

Eje 6: Una organización más ágil y eficiente

Objetivo: 6.1 Revisar y actualizar los procesos para hacerlos más ágiles

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
6.1.1	Plan de Contratación de la AECID. Unidad responsable: SG	2022	2023	30%	100%	100%
6.1.2	Adopción de una nueva Orden de Bases para las subvenciones de la AECID; revisión y simplificación de los procedimientos de todas las convocatorias de concurrencia competitiva (proyectos, convenios, ...). Unidad responsable: DONGD/ OAH/ DCS/ DRCC	2022	2022	100%	100%	100%
6.1.3	Revisión del procedimiento de valoración de proyectos de ONGD. Unidad responsable: DONGD	2022	2024	100%	100%	100%
6.1.4	Planificación conjunta de todas las convocatorias: calendario, intereses, enfoques y prioridades. Unidad responsable: DONGD/ OAH/ DCS/ DRCC	2022	2024	70%	100%	100%
6.1.5	Revisión del proceso de coordinación en convenios de emergencias y propuestas conjuntas para la nueva convocatoria de convenios. Unidad responsable: DONGD/ OAH	2022	2022	100%	#N/D	100%
6.1.6	Actualización de la resolución sobre pagos a justificar. Unidad responsable: Todas Direcciones	2023	2024	70%	70%	70%
6.1.7	Simplificación del registro de ONGD: agilizar procedimiento y acortar plazos. Unidad responsable: DONGD	2022	2024	30%	30%	30%
6.1.8	Revisar los procesos de calificación de ONGD para hacerlos más ágiles y estratégicos. Unidad responsable: DONGD	2022	2024	30%	30%	30%
6.1.9	Unificación de las actuaciones multilaterales en un único expediente administrativo ("expediente único"). Unidad responsable: DCMYUE/ Todas Direcciones	2022	2023	100%	100%	100%

Objetivo: 6.2 Reforzar los mecanismos de tramitación, seguimiento y justificación de subvenciones

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
6.2.1	Finalizar la revisión de la normativa de subvenciones y elaboración de un borrador del nuevo RD. Unidad responsable: SG/ GT	2022	2023	70%	100%	100%
6.2.2	Finalización de las justificaciones técnicas de expedientes pendientes. Unidad responsable: SG/ Todas las direcciones	2023	2025	70%	70%	70%
6.2.3	Elaboración y actualización de manuales (procedimiento de reintegro, subvenciones). Revisión anual de los modelos de subvenciones. Unidad responsable: SG	2022	2023	100%	100%	100%
6.2.4	Plan Especial 2022-2025 de mejora del seguimiento y control de las justificaciones de subvenciones: refuerzo de la gestión económica de las unidades gestoras para implantar un modelo de tramitación de subvenciones ("modelo 360º") que favorezca la gestión y el control. Unidad responsable: SG	2023	2024	30%	100%	100%

Objetivo: 6.3 Simplificación administrativa y reducción de cargas

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
6.3.1	Análisis de la distribución del trabajo y reorganización de tareas y cargas, simplificación, flexibilidad y revisión de tareas no asignadas. Unidad responsable: SG/ Todas las direcciones	2023	2024	30%	70%	70%
6.3.2	Mecanismo de priorización de expedientes de tramitación urgente (Consejo de Ministros y emergencias humanitarias y contribuciones voluntarias; BOE; convenios y Acuerdos). Unidad responsable: SG	2022	2022	100%	#N/D	100%
6.3.3	Mejorar los modelos y manuales de tramitación de otros expedientes (contratos, convenios...). Unidad responsable: SG	2022	2022	100%	#N/D	100%

Objetivo: 6.4 Mejorar la ejecución presupuestaria

Nº Acción	Acciones	Plazo inicio	Plazo fin	Ejecución 2022 %	Ejecución 2023 %	Ejecución global PA 22-23
6.4.1	Mejorar los ciclos de programación de proyectos bilaterales nuevos adelantando calendarios de identificación y formulación de nuevas intervenciones. Unidad responsable: GT	2023	2023	70%	100%	100%
6.4.2	Establecimiento de un mecanismo de seguimiento trimestral de la ejecución presupuestaria. Unidad responsable: Todas Direcciones	2022	2024	30%	70%	70%
6.4.3	Reforzar el liderazgo y coordinación del DCM para una mejor ejecución de los programas multilaterales. Unidad responsable: DCM y UE	2023	2024	70%	70%	70%
6.4.4	Revisión de procedimientos administrativos de expedientes de ONGD para mejorar la ejecución presupuestaria. Unidad responsable: DONGD	2022	2025	30%	70%	70%
6.4.5	Mejorar la gestión y ejecución de la cooperación delegada mediante la adopción de medidas de racionalización. Unidad responsable: DCM y UE/ Todas Direcciones	2022	2024	30%	30%	30%



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA
Y COOPERACIÓN



aecid



Cooperación
Española