

PLAN DE ACCIÓN
AECID 2022/2023

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

#Cooperamos #Cambiamos

PLAN DE ACCIÓN AECID 2022-2023

Generamos oportunidades para un mundo más justo, sostenible y próspero

#Cooperamos #Cambiamos

—

NIPO en línea: 109-22-051-1

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

Aprobado por Consejo Rector en Madrid, el 11 de octubre de 2022

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

© 2022 De esta edición: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

Diseño y formato:

Ester Abad

Frank Martínez Soriano

Ignacio Sagrario

ÍNDICE

Pág	05	ACRÓNIMOS
Pág	07	I. INTRODUCCIÓN
Pág	09	II. CONTEXTO INTERNACIONAL
Pág	10	III. LA REFORMA DEL SISTEMA DE COOPERACIÓN ESPAÑOL Y EL PAPEL DE LA AECID
Pág	13	IV. MISIÓN Y VISIÓN DE LA AECID
Pág	13	A. MISIÓN Y VISIÓN
Pág	14	B. PRINCIPIOS RECTORES Y VALORES
Pág	15	V. PILARES DEL PLAN DE ACCIÓN 2022-2023
Pág	15	A. PILAR A- COOPERAMOS
Pág	19	- Eje 1: Adaptar nuestra cooperación a la situación actual de América Latina y Caribe
Pág	22	- Eje 2: Impulsar, incluyendo la actualización del enfoque estratégico, nuestro trabajo en África, Oriente Medio y Asia
Pág	24	- Eje 3: Potenciar nuestra acción y cooperación cultural para el desarrollo sostenible y asegurar una presencia de España en las grandes citas culturales
Pág	27	- 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
Pág	30	- Eje 5: Reformar la cooperación financiera fortaleciendo y ampliando los instrumentos actuales
Pág	33	- 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
Pág	36	- Eje 7: Acciones transversales: Apoyo a la elaboración del Plan Director, mejora del seguimiento y evaluación y ayuda programática
Pág	38	B. PILAR B – CAMBIAMOS
Pág	41	- Eje 1: Una organización más estratégica que intenta mejorar cada día
Pág	45	- Eje 2: Los Recursos Humanos en el centro
Pág	49	- Eje 3: Transformación digital. Una agencia que apoya su gestión en la tecnología
Pág	52	- Eje 4: Una organización colaborativa que rompe silos
Pág	54	- Eje 5: Una AECID más abierta a su población beneficiaria, a la ciudadanía y a otros actores
Pág	56	- Eje 6: Una organización más ágil y eficiente

Pág	60	VI. MEDIOS Y RECURSOS
Pág	62	VII. SEGUIMIENTO
Pág	63	VIII. ANEXOS
Pág	63	A. RESUMEN DE ACTUACIONES 2022
Pág	63	- Pilar A: COOPERAMOS
Pág	69	- Pilar B: CAMBIAMOS
Pág	77	B. RESUMEN DE ACTUACIONES 2023
Pág	77	- Pilar A: COOPERAMOS
Pág	81	- Pilar B: CAMBIAMOS
Pág	89	IX. BIBLIOGRAFÍA

ACRÓNIMOS



AAPP	Administraciones Públicas
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AFD	Agencia Francesa de Desarrollo
AGE	Administración General del Estado
ALC	América Latina y Caribe
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
APPD	Alianza Público Privada para el Desarrollo
AS	Alianza Sahel
ASALE	Asociación de Academias de la Lengua Españolas
ASRS	Área de Seguimiento y Reintegro de Subvenciones
AUDA-NEPAD	African Union Development Agency (por sus siglas en inglés)
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
BOE	Boletín Oficial del Estado
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CARICOM	Comunidad del Caribe
CCAA	Comunidades Autónomas
CCE	Centros Culturales de España
CDP	Cassa Depositi e Prestiti (por sus siglas en italiano)
CE	Cooperación española
CECIR	Comisión Interministerial de Retribuciones
CEDEAO	Comunidad Económica de Estados de África Occidental
CELAC	Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
CESCE	Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación
CF	Centros de Formación
CICR	Comité Internacional de la Cruz Roja
CIHMET	Conferencia de Directores de los Servicios Meteorológicos e Hidrológicos Iberoamericanos
CODIA	Conferencia de Directores Iberoamericanos del Agua
COHAFA	Consejo sobre ayuda humanitaria y ayuda alimentaria
COFIDES	Compañía Española de Financiación del Desarrollo
CONFOCOS	Confederación de Fondos de Cooperación y Solidaridad
CTD	Comisión de Transformación Digital
DCAA	Dirección de Cooperación para África y Asia
DCALC	Dirección de Cooperación para América Latina y el Caribe
DCM	Departamento de Cooperación Multilateral
DDHH	Derechos Humanos
DELE	Diplomas de Español como Lengua Extranjera
DGPOLDES	Dirección General de Políticas de Desarrollo Sostenible
DGOOII	Dirección General de Organismos Internacionales
EAH	Estrategia de Acción Humanitaria
EBEP	Estatuto Básico del Empleado Público
EELL	Entidades Locales
ENI	Esquema Nacional de Interoperabilidad
FAD	Fondo de Ayuda al Desarrollo
FCAS	Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento
FEDES	Fondo Español de Desarrollo Sostenible
FEMP	Federación Española de Municipios y Provincias
FIEM	Fondo para apoyo a la Internacionalización de la Empresa

FICR	Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FNUAP	Fondo de Población de las Naciones Unidas
FONPRODE	Fondo para la Promoción del Desarrollo
FONTEC	Programa Temático sobre Transición Ecológica Justa
GAQQ	Grupo de trabajo “La Agencia que queremos”
IATI	Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (por sus siglas en inglés)
ICO	Instituto de Crédito Oficial
IRC	Indicadores de Rendición de Cuentas
JEFIC	Joint European Financiers for International Cooperation (por sus siglas en inglés)
KFW	Banco de Desarrollo del Estado de la República Federal de Alemania
LGTBI	Lesbianas, Gais, Transexuales, Bisexuales o Intersexuales
MAE	Marco de Asociación Estratégico
MAUC	Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación
MIP	Programas Indicativos Plurianuales (por sus siglas en inglés)
NEPAD	Nueva Alianza para el Desarrollo de África
NNUU	Naciones Unidas
OAH	Oficina de Acción Humanitaria
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCE	Oficinas de la Cooperación española
OCHA	Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OMUDES	Organismos Multilaterales de Desarrollo
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
ONGD	Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo
OOII	Organismos Internacionales
OTC	Oficinas Técnicas de Cooperación
PACCI	Plan de Acción Cuatrienal de la Cooperación Iberoamericana
PBLs	Préstamos basados en Programas
PD	Plan Director
PMA	Países Menos Adelantados
PRM	Países de Renta Media
P4R	Préstamos basados en Resultados
RD	Real Decreto
RIP	Programa Indicativo Regional (por sus siglas en inglés)
RIOCC	Red Iberoamericana del Cambio Climático
RNB	Renta Nacional Bruta
RPT	Relación de Puestos de Trabajo
SECI	Secretaría de Estado de Cooperación Internacional
SEGIB	Secretaría General Iberoamericana
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
START	Spanish Technical Aid Response Team (por sus siglas en inglés)
TEI	Iniciativas Equipo Europa (por sus siglas en inglés)
UA	Unión Africana
UCE	Unidades de Cooperación en el Exterior
UE	Unión Europea
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

I. INTRODUCCIÓN



En un contexto de reforma global del sistema de cooperación español, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) ha elaborado el **Plan de Acción de la AECID para el periodo 2022-2023**. Este no es un Plan de Acción ordinario por cuanto se ha optado por darle una naturaleza más estratégica en tanto que “hoja de ruta” que guíe los primeros pasos de la transformación institucional de la AECID en el marco de la reforma de la Cooperación española actualmente en curso.

En este contexto, este Plan incluye un primer esbozo de la **nueva misión y la visión** de la AECID revisadas a partir de los lineamientos del proyecto de Ley de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global y acordes a los retos institucionales y los desafíos globales presentes y futuros. Ambas se enmarcan en los principios, objetivos y prioridades de la Política Española de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y de las competencias asignadas a la AECID en el proyecto de Ley, que tendrán el adecuado desarrollo reglamentario en un nuevo Estatuto de la Agencia. Complementariamente a la misión y la visión, se recogen los principios y valores que deberán guiar la actuación de una Agencia renovada. La versión definitiva de la misión y visión de la AECID se recogerá en el futuro nuevo Estatuto.

Asimismo, se presentan los **primeros elementos de la reforma de la AECID** que se acometerán durante 2022 y 2023 como pasos iniciales de la reforma institucional de la Agencia y su consolidación como la “piedra angular” del sistema de cooperación español, tal y como señala el proyecto de Ley. Este Plan de Acción constituye un “avance” para abordar en este plazo los primeros pasos de esta reforma que convierta a la AECID en una agencia de cooperación internacional ágil y eficaz, capaz de gestionar el cambio y adaptarse a las nuevas exigencias del contexto mundial de la cooperación para el desarrollo sostenible, la acción humanitaria y la educación para el desarrollo y la ciudadanía global. Al mismo tiempo, se trata de dar una **respuesta a los desafíos más urgentes** a través de “medidas

palanca” que preparen y faciliten la transformación institucional que tendrá lugar con la aprobación de la nueva Ley y de un nuevo Estatuto de la AECID que permitirán cambios de mayor calado.

El Plan de Acción responde además a la obligación que determina el **artículo 108 ter de la Ley 40/2015**, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, donde se dispone que la actuación de las agencias estatales se produce, con arreglo al plan de acción anual, bajo la vigencia y de acuerdo al pertinente contrato plurianual de gestión. Asimismo, el Plan 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. Dada la especial situación en la que se encuentra la AECID y el conjunto de la Cooperación española, en medio de un proceso de reforma y transformación sin precedentes, se ha optado por dar a este Plan de Acción una duración de dos años, pero transformándolo en un documento dinámico en permanente evolución y constante seguimiento de sus resultados.

Para la elaboración del Plan se ha llevado a cabo un amplio **proceso de diagnóstico** que ha incluido un importante elemento participativo mediante una consulta interna a la organización realizada a lo largo del último semestre del año 2021, una consulta con los órganos de diálogo social de la AECID y una discusión en el seno del Consejo Rector de la Agencia en 2022. Además, el Plan se alimenta de los distintos informes y documentos de diagnóstico y las recomendaciones realizadas por el Consejo de Cooperación desde 2020 y, específicamente, de los informes “*Un nuevo sistema de cooperación al desarrollo para hacer realidad la agenda 2030: propuestas de reforma*”, “*Refundar la AECID: una agencia de Desarrollo para el siglo XXI*”, “*El futuro de la cooperación financiera en España: propuestas de reforma*” y “*Reforma del sistema de acción humanitaria*”, 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 presente Plan se estructura en dos pilares. El **pilar A: “Cooperamos”** se centra en la actuación de cooperación que desarrollará la Agencia en este periodo, y pretende dar los primeros pasos hacia un **nuevo modelo de cooperación** alineado con las prioridades del mencionado proyecto de Ley y el próximo Plan Director. El Plan no describe de manera exhaustiva todas las actividades y programas de cooperación de la AECID, sino que se centra en las prioridades estratégicas que permitirán ir asentando el nuevo modelo de cooperación que impulsa la Ley e implementar las prioridades del VI Plan Director. El **pilar B: “Cambiamos”** se refiere a la necesaria **renovación institucional** que la Agencia requiere empezar a acometer. Estos dos pilares serán elementos clave del futuro contrato de gestión sobre los que edificar el cambio institucional a largo plazo.

Estos pilares se estructuran en **13 ejes** que recogen los aspectos fundamentales que, en el periodo 2022-2023, se pondrán en marcha bajo cada uno de los pilares. A su vez, estos ejes se concretan en **144 actuaciones** derivadas del proceso de diagnóstico participativo mencionado anteriormente. También

incluyen las líneas de trabajo establecidas para el ciclo 2022-2023 por la Dirección de la AECID y sus distintas direcciones y unidades que incorporan un elemento de cambio y/o avance en aspectos de agilidad, excelencia o innovación y que pueden contribuir a la transformación institucional de la Agencia.

Como ya se ha explicado (y se desarrolla más adelante), este Plan de Acción recoge aquellas acciones que suponen, de algún modo, un avance en el proceso de reforma que se pretende impulsar en la AECID; es decir, de toda la actividad prevista para esta organización, **solo se han incluido las que conllevan algún elemento de cambio**, ya sea en la cooperación que realiza la Agencia o bien en aspectos organizativos y funcionales.

Este Plan se desarrollará en paralelo a la preparación del VI Plan Director de la Cooperación española y será un documento dinámico y abierto a los cambios y modificaciones que resulten necesarios para responder a las prioridades de dicho Plan Director.

II. CONTEXTO INTERNACIONAL



En los últimos años se está produciendo una enorme transformación de las características del progreso humano, tanto en lo relativo a sus avances cuantitativos como a los patrones que lo rigen, y también en cuanto a la naturaleza y envergadura de los desafíos que debe afrontar. Los principales elementos de cambio que determinan el contexto actual pueden resumirse como sigue:

- Vivimos una situación de **crisis superpuestas**. Aunque la emergencia climática aparece como el nuevo, principal y más complejo desafío que abordar, en los últimos años la pandemia de la COVID-19 y los conflictos en Afganistán o Ucrania, entre otros, son fenómenos con importantes repercusiones a escala mundial, más si cabe debido a los nuevos modelos de globalización e interdependencia que se han desarrollado. En la actualidad estamos afrontando una triple crisis alimentaria, energética y de financiación que puede tener un impacto devastador en los países en desarrollo. Consecuencia directa de esta confluencia de crisis superpuestas, son el aumento de la pobreza, las brechas de desigualdad (incluida la de género), mayor sensación de incertidumbre sobre el futuro y el surgimiento de movimientos que cuestionan la democracia, el multilateralismo y la cooperación.
- Se está produciendo un **importante incremento del número e intensidad de los contextos humanitarios**. Destaca en particular el creciente número de personas refugiadas y desplazadas en el mundo debido a los conflictos (Ucrania, Afganistán, Siria...) y los desastres producidos por la emergencia climática, entre otros.
- **El panorama del mundo en desarrollo se está volviendo más complejo**. El nivel de heterogeneidad en el desarrollo de los países es mucho mayor y ha aumentado el número de países que se sitúan en tramos de renta intermedios. Ello hace necesario diseñar marcos de cooperación más flexibles y adaptados a las características de cada contexto.
- Asistimos a la **emergencia de nuevos actores de cooperación**. Existen ciertos actores privados (empresas multinacionales) con una gran influencia global, al tiempo que están emergiendo países que están promoviendo un cambio en el orden mundial. Además, algunos de ellos están desarrollando esquemas de cooperación que combinan mecanismos reembolsables y no reembolsables con estrategias en otros órdenes políticos. Ese proceso desdibuja las tradicionales divisorias Norte-Sur y donante-receptor.
- El marco de la cooperación para el desarrollo tradicional empieza a confluir con otras áreas como el comercio, la inversión y el papel del sector privado, el acceso a tecnología, una mejor gestión de los movimientos migratorios y la provisión de bienes públicos globales. Ello supone una **pérdida del peso relativo de los flujos oficiales en beneficio de los privados y requiere de un mayor esfuerzo inversor**, para lo que será necesario movilizar nuevas fuentes de financiación. La Agenda 2030 y el Gran Pacto Humanitario 2.0 tratan de dar respuesta a estos cambios con un enfoque más ambicioso, global y multidimensional del desarrollo y una respuesta de acción humanitaria mucho más amplia y eficaz. Sin embargo, el avance en los indicadores de muchos de los ODS no está siendo el esperado y la propia Agenda 2030 experimentaba ya antes de la pandemia un déficit anual de financiación muy considerable.
- Esta mayor necesidad de nuevos fondos abre paso a un mayor protagonismo de otros actores, por lo que se hace necesario **avanzar en la asociación estratégica entre actores diversos**, así como dar un papel más relevante a determinadas modalidades de cooperación, como la cooperación financiera, que tiene mayores posibilidades de movilizar un volumen de recursos mayor que la donación y que, además, permite apalancar recursos adicionales de fuentes alternativas.
- La **revolución tecnológica** a la que estamos asistiendo (comunicaciones, inteligencia artificial, interconexión, *big data*) va a tener un impacto directo en la sociedad y, por tanto, en la manera de hacer cooperación, en los propios temas de cooperación (brecha digital) y en la naturaleza de las organizaciones que se dedican a ello.

III. LA REFORMA DEL SISTEMA DE COOPERACIÓN ESPAÑOL Y EL PAPEL DE LA AECID



El contexto anteriormente descrito nos muestra un mundo más **global e interconectado**, pero también más inestable, con mayores riesgos compartidos y más necesitado de acción colectiva, en el que el desarrollo sostenible se plantea como un desafío mundial, que concierne a todos los países. Por consiguiente, la cooperación para el desarrollo debe afrontar **desafíos de mayor envergadura**, que incluyen los problemas y retos de siempre, ahora con una carga adicional de complejidad: la reducción de la pobreza tiene que avanzar en paralelo con la lucha contra las desigualdades; la promoción del desarrollo debe asegurar la sostenibilidad ambiental del mismo; los avances socioeconómicos requieren la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías; la construcción de la gobernanza democrática debe apostar por sistemas políticos incluyentes y que refuercen la confianza de la ciudadanía en las instituciones; la asistencia y protección ante crisis humanitarias no se conciben sin un enfoque de prevención y mitigación de riesgos y ha de articularse con estrategias de mediación y de consolidación de la paz.

La Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible responden a este panorama, integrando todas las dimensiones del desarrollo con la preservación del planeta y proponiendo un compromiso simultáneo en el plano nacional y mundial. Para ello, se requiere una aglutinación de recursos y capacidades que solo pueden ser proporcionados por un abanico de actores más amplio, que se extiende más allá de las agencias y organismos de cooperación. En el plano interno, esto requiere una nueva mirada hacia la cooperación para forjar un enfoque diferente y un nuevo modo de actuar.

Ya en un contexto en el que el progreso en la implementación de la Agenda 2030 era bastante desigual, los dos últimos años el mundo ha asistido a una grave crisis causada por la pandemia de la

COVID-19, que ha derivado en grandes pérdidas humanas y en una crisis socioeconómica que ha golpeado más duramente a quienes se encuentran en una situación de pobreza, exclusión y mayor vulnerabilidad. Por si fuera poco, en el inicio de una tímida recuperación de las consecuencias de la pandemia, una nueva crisis derivada de la guerra de Ucrania amenaza con transformarse en una recesión mundial por causas energéticas, económicas, de abastecimiento y, por supuesto, sociales.

Esta situación está desviando la atención y las prioridades políticas hacia cuestiones a corto plazo y amenaza con ralentizar o incluso detener no solo la adopción de planes nacionales e internacionales ambiciosos y creíbles para apoyar la Agenda 2030 o el Acuerdo de París sobre lucha contra el cambio climático, sino que también reducen la financiación internacional disponible para el desarrollo sostenible.

La Cooperación española, en general, y la AECID, en particular, deben afrontar ahora un desafío de proporciones enormes para dar la **respuesta necesaria a las exigencias de, por un lado, la Agenda 2030 y, por otro, de las crisis mundiales** que se están produciendo. Ello supone, más que nunca, definir una estrategia de cooperación propia y priorizada, desarrollar y potenciar nuevos modos de hacer cooperación, apostar por la agilidad y la eficacia, promover la concertación con otros actores para trabajar juntos, apalancar recursos adicionales procedentes de otros sectores menos implicados habitualmente con la cooperación, ampliar la participación en iniciativas globales, y, por supuesto, avanzar en la senda de incrementos presupuestarios con el objetivo, marcado por el proyecto de Ley, de alcanzar el 0,7% de la RNB en 2030.

La cooperación para el desarrollo es una parte central de la acción exterior del Estado en tanto que es reflejo de la imagen que queremos proyectar

a nivel internacional, la de una sociedad solidaria, eficaz y dialogante que colabora con sus socios en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de la Agenda 2030. Para ello, debe ser capaz de compartir el talento, el conocimiento, la excelencia y la riqueza de nuestra sociedad civil, nuestras Administraciones Públicas y otros actores de la Cooperación española en sentido amplio como el mundo académico o el sector privado. En este contexto, la Cooperación española y la AECID van a tener que dotarse de **nuevas herramientas y capacidades** para afrontar este reto.

Por todo ello, en la actualidad el sistema de cooperación español está inmerso en un proceso de reforma en profundidad. Dicha reforma se basa en **tres grandes transformaciones**:

- **Legislativa**, con una nueva Ley que sustituya a la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo. La nueva Ley deberá poner al día los objetivos, instrumentos y marco institucional de la Cooperación española y tendrá que ajustarse al contenido de la Agenda 2030, al reto del cambio climático y al nuevo marco europeo consecuencia del Consenso Europeo de Desarrollo. Por otra parte, en ella se va a renovar el diseño institucional y la gobernanza del sistema en su conjunto, a fin de establecer una estructura más integrada y una actuación más coordinada, estratégica y eficaz, asegurando la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible. En este nuevo esquema, la AECID debe ocupar un lugar central como piedra angular del sistema, trabajando en estrecha colaboración con el resto de los actores. También revisará otros aspectos fundamentales, como el enfoque de la cooperación financiera o el reconocimiento de la singularidad de la acción humanitaria en lo relativo a sus necesidades de gestión y a la necesidad de reforzar sus capacidades y recursos.
- **Institucional y profesional**, que implica cambios legales en otras disposiciones clave, como la reforma del Estatuto de la Agencia, la reforma del Estatuto del Cooperante, la reforma de la cooperación financiera y la reforma de la normativa de subvenciones a la cooperación internacional.
- **Presupuestaria y financiera**. El objetivo primordial es que el nuevo sistema de la Cooperación española pueda dedicar el 0,7% de la RNB a Ayuda Oficial al Desarrollo en 2030, alentando la movilización de recursos

adicionales conforme a la Agenda de Acción de Addis Abeba. Al mismo tiempo, se introduce un compromiso para que la acción humanitaria de la Cooperación española alcance el 10% de nuestra AOD.

El texto del actual proyecto de Ley considera a la **AECID** como la **piedra angular del sistema español de cooperación para el desarrollo** y la responsable de su **coordinación operativa**. Para ello señala que deberá tener un nuevo Estatuto para reforzar sus capacidades de coordinación, análisis, interlocución, programación, diseño y diálogo de políticas, y respuesta humanitaria. Asimismo, determina la necesidad de que, aprovechando el amplio margen de maniobra de las agencias estatales en la legislación española, cuente con autonomía de gestión y flexibilidad presupuestaria para que sea más ágil, efectiva y orientada a la gestión por objetivos y resultados, con un nuevo organigrama funcional que le permita una mejor integración de sus funciones de fomento, programación, coordinación operativa, gestión y ejecución, y de los servicios comunes o de apoyo al resto de los actores de la Cooperación española.

Este nuevo Estatuto de la AECID tendrá que armonizar dos rasgos que tiene la Agencia y que la hacen especial en la Administración del Estado: **organismo público estatal**, por un lado, y entidad **dedicada a la cooperación internacional**, por otro. Esto implica dar respuesta a una serie de **peculiaridades**: la mayor parte de su actuación se localiza fuera del territorio nacional, tiene líneas de **financiación** no solo nacionales, debe ser **articulador** de alianzas con múltiples actores, debe contar con **personal experto** en múltiples campos y disponer de **procedimientos ágiles** para dar respuesta rápida a los escenarios tan cambiantes del desarrollo y la acción humanitaria.

Esto requiere determinar la **naturaleza jurídica** de la institución; renovar su **estructura y organigrama**; disponer de un **marco normativo** adecuado para la movilización de recursos y para el establecimiento de alianzas, y reformar su estructura de **personal**.

Sin embargo, y además de estos cambios regulatorios y estructurales, es necesario implantar en la AECID una **nueva cultura** de trabajo, basada en el **aprendizaje y la innovación**, apoyada en un moderno y audaz **enfoque tecnológico**, con capacidad de **adaptación** a los cambios

futuros y abierta a la colaboración entre actores y a los requerimientos de las poblaciones con las que trabaja. Asimismo, debe aplicar un exigente **código ético** en su actuación y mejorar la política de **transparencia** que le permita rendir cuentas adecuadamente. Para ello sería necesario disponer de estructuras más flexibles, procedimientos ágiles y esquemas abiertos de diálogo hacia sus socios y resto de actores.

Dos son los instrumentos decisivos para plasmar las transformaciones institucionales que se han mencionado, **el Estatuto de la AECID y el Contrato de Gestión**. El primero de ellos servirá para establecer el marco normativo que contenga los elementos estructurales y los aspectos definitorios de la nueva AECID (naturaleza jurídica, rendición de cuentas, órganos de gobierno, estructura orgánica, modelo organizativo, entre otros) desarrollando el modelo de la nueva Ley. Será el segundo el que determine los cambios efectivos que la organización vaya a realizar, algunos de los cuales no dependen solo de la AECID, sino que están supeditados en gran medida a otros ámbitos de la Administración General del Estado (AGE).

Sin embargo, estos dos instrumentos requieren del marco legislativo que la Ley debe proporcionar para su desarrollo, ya que algunos condicionantes del cambio requerido exigen el más alto rango normativo. Este hecho no debería impedir que se vayan produciendo **avances** en aquellos aspectos en los que sea posible hacerlo y que el cambio institucional vaya dando sus primeros pasos.

Para ello, a lo largo de último semestre de 2021, en la AECID se llevó a cabo un **proceso de consulta interna**, con el objetivo de promover la participación del personal en el proceso de reforma y generar un diálogo que enriqueciera el mismo. El ejercicio sirvió tanto para identificar y ratificar los retos de la organización como también para recoger numerosas propuestas de mejora, muchas de las cuales han sido integradas en este Plan de Acción.

La AECID se encuentra, pues, en una situación muy especial en este momento: por un lado, dispone del diagnóstico y de propuestas de actuación para avanzar en su reforma y, por otro, existe la voluntad institucional para lanzar el proceso; sin embargo, el marco legislativo y reglamentario está todavía en proceso de elaboración.

Por otro lado, la normativa que regula el funcionamiento de las agencias estatales determina la necesidad de disponer de planes de acción que establezcan los elementos centrales de su desempeño en el correspondiente ejercicio presupuestario. Sobre esta base, se ha elaborado este Plan de Acción, que tiene la singularidad de abarcar **dos ejercicios presupuestarios** (aunque con una adecuada identificación de actuaciones por separado para cada año) para dar la adecuada cobertura al periodo de transición legislativa y reglamentaria descrito, sin dejar de abordar un paquete de **medidas** que podemos denominar “**palanca**” que suponen los primeros pasos de la deseada reforma organizativa y que contribuirán a mejorar la capacidad de gestión de la Agencia de forma significativa en un contexto de cambio y de recuperación progresiva de los niveles presupuestarios.

Estas exigencias de cambio van a requerir una profunda transformación de la Agencia desde dos enfoques distintos y complementarios. En primer lugar, será necesario afrontar una **transformación del modelo de cooperación** actual para, a partir de las numerosas fortalezas de la AECID, responder a los nuevos mandatos y funciones de la AECID bajo la futura Ley y atender a las orientaciones temáticas del VI Plan Director. En segundo lugar, la Agencia deberá llevar a cabo una intensa **reforma de su estructura, procedimientos y cultura organizativa** para poder sustentar ese nuevo modelo de cooperación. En este Plan de Acción se reconocen esos dos enfoques mediante los dos pilares que lo estructuran, el pilar A “*Cooperamos*” y el pilar B “*Cambiamos*”.

IV. MISIÓN Y VISIÓN DE LA AECID



A. MISIÓN Y VISIÓN

El proyecto de Ley de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global, aprobado por el Consejo de Ministros el 11/01/2022, sienta las bases de la misión de la AECID al definirla como un organismo adscrito al MAUC a través de la SECI, responsable del fomento, programación, coordinación operativa, gestión y ejecución de las políticas públicas de la Cooperación española. Además, en dicho texto se contempla que sus fines, funciones, organización y funcionamiento se establecerán en su Estatuto.

A la espera de la definición exacta de las funciones de la AECID en la futura Ley y el Estatuto, este Plan de Acción contiene un primer **esbozo de la misión, visión y principios rectores** de la Agencia. Dichos elementos están abiertos a modificación y evolución en los próximos meses. Su versión definitiva se incorporará al borrador de Real Decreto de Estatuto de la AECID.

MISIÓN

La AECID, como piedra angular del sistema de cooperación español, representa y canaliza la solidaridad de la ciudadanía española en alianza con otros actores comprometidos con el desarrollo sostenible e inclusivo. Su misión es fomentar, programar, coordinar a nivel operativo, gestionar y ejecutar las políticas públicas de la Cooperación española para contribuir al progreso y desarrollo de un mundo más justo, sostenible y próspero, a través de:

La construcción de sociedades y economías que pongan a las PERSONAS en el centro

- la reducción de las desigualdades y la lucha contra la pobreza y todo tipo de discriminación,

- el impulso de la igualdad de género desde un enfoque de cooperación feminista,
- la promoción del respeto a los derechos humanos y la diversidad cultural.

La preservación del PLANETA

- la lucha contra el cambio climático y otras crisis medioambientales,
- la promoción de una transición ecológica justa que no deje a nadie atrás.

La generación de oportunidades para un mundo más PRÓSPERO

- la construcción de economías incluyentes y que generen empleo digno,
- el acceso igualitario a los medios de vida y a los servicios sanitarios, educativos y culturales,
- la promoción de la cultura a través del impulso, la acción y la cooperación cultural para el desarrollo sostenible.

La construcción y la promoción de la PAZ, la justicia y la solidaridad global

- una acción humanitaria basada en los principios humanitarios establecidos internacionalmente y una visión integrada de las dimensiones humanitaria, de desarrollo y de construcción de la paz,
- el fortalecimiento de los sistemas democráticos y el estado de derecho, la libertad y la seguridad humanas,
- la sensibilización y educación para el desarrollo y la ciudadanía global.

El trabajo en ALIANZA

- la construcción y el fomento de alianzas multiactor y multinivel con el resto de los actores que contribuyen al desarrollo sostenible global (otros actores de la Cooperación española, sociedad civil, sector privado, academia, otras

cooperaciones y organismos internacionales, etc.).

Una ORGANIZACIÓN flexible y dinámica

- una respuesta adaptada a las necesidades de nuestros socios, del contexto y de los retos compartidos,
- el compromiso con el aprendizaje y la innovación para garantizar la adaptación continua,
- el fomento del desarrollo profesional y personal de sus trabajadores.

VISIÓN

Aspiramos a ser un actor con influencia global, que construye junto con sus socios un mundo más justo, sostenible y próspero y que es capaz de responder a sus desafíos, apostando por la excelencia y la innovación, maximizando el impacto de nuestras acciones y rindiendo cuentas de nuestra actuación a la ciudadanía española y la de nuestros países socios.

Desde su identidad propia en el seno de la Cooperación española y europea, la AECID quiere ser reconocida por la excelencia, la fiabilidad, la agilidad y la cercanía a las personas, y por una cultura de comportamiento ético.

B. PRINCIPIOS RECTORES Y VALORES

La Agencia respetará en su actuación los principios de interés general, objetividad, eficacia, economía y servicio al ciudadano, así como los principios y objetivos generales recogidos en la Ley de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global para el conjunto de la Cooperación española.

En particular, los siguientes son los **principios rectores y valores de la AECID**:

- Transparencia y participación
- Calidad y mejora continua, incluida la orientación a resultados
- Alineamiento, armonización y apropiación
- Deber de cuidado
- Reconocimiento y respeto al otro, a nuestros socios y a las comunidades beneficiarias y su autonomía y diversidad
- Sostenibilidad social y medioambiental
- Diálogo, escucha y trabajo conjunto
- Acción sin daño
- Comportamiento ético y responsabilidad pública.

V. PILARES DEL PLAN DE ACCIÓN 2022-2023



A. PILAR A- COOPERAMOS

PILAR A	COOPERAMOS
<p>EJES:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptar nuestra cooperación a la situación actual de América Latina y Caribe. 2. Impulsar, incluyendo la actualización del enfoque estratégico, nuestro trabajo en África, Oriente Medio y Asia. 3. Potenciar nuestra acción y cooperación cultural para el desarrollo sostenible y asegurar una presencia de España en las grandes citas culturales. 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. 5. Reformar la cooperación financiera fortaleciendo y ampliando los instrumentos actuales. 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. 7. Acciones transversales: Apoyo a la elaboración del Plan Director, mejora del seguimiento y evaluación y ayuda programática.

En el actual proceso de reforma institucional de la Cooperación española, la mejora del funcionamiento y los cambios internos en la AECID son una prioridad. El próximo VI Plan Director de la Cooperación española será quien fije las prioridades temáticas que guiarán la acción de la AECID para los próximos cuatro años. Sin embargo, en un contexto de rápida evolución de la cooperación internacional, de crisis superpuestas (COVID-19, guerra de Ucrania, crisis alimentarias) y de citas internacionales importantes (Presidencia española de la UE), la AECID debe poner a punto sus programas de cooperación para mejorar su impacto y orientación

estratégica al tiempo que responde a los importantes desafíos que afrontan los países socios. Este apartado se centra en definir las líneas de trabajo de la acción de cooperación de la AECID. Como el resto de este documento, se trata de unas orientaciones generales y sujetas a evolución, en particular a partir de las prioridades sectoriales y geográficas que establezca el VI Plan Director de la Cooperación española que será aprobado en los próximos meses. Dichas orientaciones parten de un análisis de las fortalezas y ámbitos de mejora en la acción de cooperación de la Agencia.

FORTALEZAS Y ÁMBITOS DE MEJORA

La AECID cuenta con una trayectoria reconocible en el ámbito internacional de la cooperación para el desarrollo, con algunos activos valiosos que caracterizan su actuación, que son reconocidos por nuestros socios y que proyectan una imagen exterior positiva. Para empezar, la actuación de la AECID se sustenta sobre una base legal consolidada y forma parte de un sistema institucional muy asentado, estando, además, plenamente integrada en los marcos multilateral, de la Unión Europea e Iberoamericano y en la propia acción exterior de España.

- Al disponer de **un amplio despliegue exterior** a través de las oficinas de la Cooperación española (actualmente OTC), los centros culturales y los centros de formación, la AECID tiene un conocimiento de primera mano acerca de los contextos donde opera, ha podido establecer canales de comunicación privilegiados con sus socios y desarrollar un reconocido diálogo de políticas con gobiernos y sociedad civil de los países socios.
- Ha generado un importante **bagaje de capacidades técnicas y conocimiento experto**, reconocido internacionalmente, en sectores como la igualdad de género, la gobernanza y el fortalecimiento institucional, la seguridad alimentaria, el apoyo a los sistemas de salud, la cultura y el desarrollo, o el agua y el saneamiento.
- Por evidentes razones históricas, políticas y económicas, la AECID es un interlocutor privilegiado con los países de **América Latina**, apoyado por una completa red de UCE en la región.
- Ha acumulado una gran experiencia de trabajo con **países de renta media**, contribuyendo decisivamente a desarrollar un marco de cooperación adaptado a las características de estos países y al concepto de “desarrollo en transición” que se incorpora al Proyecto de Ley de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global. Puede decirse que la AECID y el conjunto de la Cooperación española desarrollan una cooperación “pionera” que se adapta muy bien a los nuevos paradigmas de la Agenda 2030 y las nuevas iniciativas de la UE (*Global Gateway, Team Europe Initiatives*), donde el concepto de “ayuda” evoluciona hacia el de “asociaciones” o “partenariados” y el enfoque exclusivo en la eliminación de la pobreza se

complementa con otras prioridades, como las desigualdades, las brechas de género o diversos bienes públicos mundiales (lucha contra el cambio climático, salud global, paz y derechos humanos, etc.).

- En **acción humanitaria**, la AECID ha desarrollado un modelo ejemplar de concertación con actores de la Cooperación española (ONGD y CCAA, principalmente), ya que cuenta, además de con el convenio de acción conjunta y coordinada en acción humanitaria con CCAA, con un instrumento de alta capacidad y respuesta inmediata a emergencias y crisis crónicas con ONGD expertas. El que la Agencia reúna bajo un solo techo la gestión de la política de cooperación al desarrollo y la acción humanitaria sitúa a España en una posición única para tener una posición de liderazgo en los debates internacionales y en el seno de la UE sobre el **nexo humanitaria-paz-desarrollo**.
- Se ha constituido en referente en operaciones de **cooperación triangular** y de apoyo a la cooperación Sur-Sur.
- La AECID ha consolidado una **imagen corporativa reconocible y reconocida** por sus socios por su flexibilidad, fiabilidad y respeto a los principios de apropiación y alineamiento.
- Dispone de un **personal experto** que se caracteriza por su diversidad formativa, por su alto compromiso con su labor y por estar enormemente identificado con su organización.

Por el contrario, también el modelo de cooperación de la AECID tiene algunos aspectos que requieren de una mejora y que revisten gran importancia de cara al proceso de renovación comentado:

- El trabajo con **organismos internacionales** de desarrollo ha sufrido varios altibajos, tanto en volumen de recursos como en la identificación estratégica de los socios. Es necesario mantener una línea de trabajo más estable, estratégica y definida que, alineada con las grandes prioridades del Plan Director, permita articular una presencia más visible de la Cooperación española en los foros internacionales y una gestión más estratégica de la cooperación multilateral española.
- Fuera de América Latina, la AECID debe definir un perfil de actuación que la convierta en un referente (y en un actor reconocido y reconocible) en determinados ámbitos sectoriales en otras regiones prioritarias,

- fundamentalmente en África Subsahariana y Mundo Árabe y Oriente Medio.
- La ejecución de **intervenciones de cooperación delegada** debe ser agilizada y planteada en términos más estratégicos, maximizando el impacto de las *Team Europe Initiatives* (en cuyo diseño la AECID ha participado activamente) y sus sinergias con la cooperación bilateral española. Para ello será necesario, en primer lugar, que la elección de actuaciones de cooperación delegada se base en unos criterios claros de selección, que se focalice en sectores y prioridades donde la AECID puede aportar un mayor valor añadido, y, en segundo lugar, resolver las dificultades de acomodación entre la normativa comunitaria y la española en materias como subvenciones o contratación.
 - La **cooperación financiera reembolsable** realizada a través del actual FONPRODE y del futuro FEDES tiene que reducir los obstáculos administrativos y las restricciones para la elección de operaciones para poder adquirir el volumen necesario para tener el peso que le corresponde. Para ello es necesaria una reforma en profundidad del actual FONPRODE a través de la futura Ley de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global y su normativa de desarrollo. La cooperación financiera puede además contribuir al incremento de la financiación climática española para apoyar a los países socios en sus objetivos y acompañar una transición ecológica justa.
 - El **trabajo en alianza** ha tenido un alcance notable, pero existe amplio margen de mejora, pese a la cantidad de acuerdos firmados con múltiples actores de la CE. Las razones son, en gran parte, de tipo administrativo, por falta de instrumentos más flexibles que permitan fórmulas de colaboración más intensa, lo que ha derivado en una escasa ambición en el diseño de operaciones conjuntas. La AECID debe combinar el trabajo en sus propios programas y proyectos con una lógica más participativa, con una orientación a resultados de desarrollo compartida, potenciando el trabajo conjunto con la sociedad civil (ONGD españolas y socios locales), cooperación descentralizada, actores multilaterales, sector privado, agentes sociales, etc. Esa es la visión del Proyecto de Ley de Cooperación, que sitúa a la AECID como "coordinador operativo" del sistema y promotor y gestor de alianzas multiactor. Para avanzar en esta cuestión, contamos con la reciente "*Guía para las alianzas multiactor*" y con algunos ejemplos de buena práctica como podría ser el caso mencionado de la respuesta a emergencias.
 - Una **excesiva dispersión en la determinación de las temáticas o sectores** en las que la AECID puede trabajar. Es necesario establecer criterios claros y estables sobre la priorización de sectores a partir de las orientaciones del Plan Director y de un análisis de nuestras propias ventajas comparativas, que permitan configurar una oferta clara y mantener una trayectoria más reconocible. Las orientaciones de este Plan de Acción buscan precisamente identificar de modo selectivo aquellas líneas de trabajo que se priorizarán en el período 2022-2023, a la espera de la aprobación del nuevo Plan Director.
 - Los esquemas de **respuesta humanitaria** se ven lastrados por una baja capacidad de previsión de los recursos. Aunque se han agurado las posibilidades que permite actualmente la normativa de la AGE, es necesario encontrar mecanismos que permitan una mayor proyección temporal de nuestras aportaciones. Los últimos incrementos presupuestarios se han utilizado precisamente para dotar a la acción humanitaria de un "suelo" mínimo para reforzar nuestro trabajo en contextos humanitarios prolongados, y atender de manera efectiva las emergencias que se vayan planteando.

COOPERAMOS: PRIORIDADES DE COOPERACIÓN DE LA AECID EN 2022-2023

Conseguir un modelo de cooperación que supere las limitaciones citadas sin perder los evidentes logros alcanzados y fortalezas consolidadas y que, al mismo tiempo, permita dar respuesta a los desafíos que la Agenda 2030 y el contexto actual exigen, es un proceso complejo para el que la obtención de resultados se proyecta en el medio plazo.

Es evidente que muchos aspectos normativos y de recursos requieren, entre otros avances, de la aprobación de la nueva Ley y de los reglamentos que la desarrollen, así como de la definición de nuevas prioridades en el futuro VI Plan Director. Sin embargo, y en paralelo a la reforma de la Cooperación española, en el periodo 2022-2023 la

AECID debe priorizar y, en algunos casos, reorientar sus programas de cooperación para responder a las necesidades de nuestros países socios 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.** Es crucial mantener un doble enfoque de corto y largo plazo en cuestiones como la preparación ante pandemias, la crisis alimentaria, la emergencia climática y otros desafíos medioambientales, o el impacto socioeconómico de la actual inestabilidad derivada de la guerra de Ucrania.
- 2. Priorizar sectores y temáticas donde la AECID tiene un valor añadido particular y una mayor trayectoria,** (por ejemplo, igualdad de género o agua) **reforzando algunos sectores prioritarios en la agenda internacional donde la AECID puede y debe hacer más** (transición ecológica y acción climática, por ejemplo). Estos sectores deberán ser precisados una vez se apruebe el VI Plan Director de la Cooperación española, pero tentativamente se pueden identificar los siguientes, todos ellos bajo un enfoque de derechos y feminista:
 - a. Igualdad de género
 - b. Transición ecológica justa, seguridad alimentaria, agua y saneamiento
 - c. Salud global y fortalecimiento de los sistemas de salud
 - d. Cohesión social y desarrollo económico y humano
 - e. Derechos humanos con énfasis en colectivos en situación de vulnerabilidad (infancia, personas LGTBI, personas con discapacidad, etc.), promoción de la paz y enfoque denexo humanitaria-desarrollo-paz
 - f. Gobernanza democrática
 - g. Acción y cooperación cultural para el desarrollo sostenible
- 3. Combinar el enfoque geográfico tradicional de la AECID,** que debe mantenerse en un contexto tan geopolítico como el actual, **con un mayor peso de lo sectorial,** a fin de mejorar el posicionamiento de la AECID y el conjunto de la Cooperación española en los

grandes debates globales (seguridad alimentaria, salud global, etc.) y en línea con la consolidación de las capacidades sectoriales del sistema en la AECID, de forma que ésta preste apoyo al conjunto del sistema (incluida la DGPOLDES). En la dimensión geográfica, se opta por seguir creciendo en los actuales países prioritarios, con la única posible excepción del Líbano (país de acción humanitaria pero no de desarrollo hasta 2022) y por un despliegue territorial con pocos cambios (OTC en Túnez, centros culturales en Centroamérica y Colombia y antena en el Líbano); todo ello sujeto a lo que disponga el VI Plan Director.

- 4. Equilibrar las distintas modalidades de cooperación, reforzando el canal bilateral y el multilateral en paralelo.** En 2022 se está priorizando un mayor peso de la cooperación bilateral, modalidad particularmente afectada por el periodo de recortes en los presupuestos de la Agencia. Así, se han incrementado los presupuestos de las direcciones geográficas de la Agencia en alrededor de un 50%. El mismo enfoque de crecimiento de la cooperación bilateral se mantendrá en 2023, acompañado de un importante refuerzo de las contribuciones a organismos multilaterales ante la necesidad de actuar ante desafíos globales como la salud, la acción climática o la seguridad alimentaria y la consolidación de la gestión en la Agencia de las contribuciones multilaterales de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI) del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, al margen del Fondo ODS.
- 5. Incrementar el impacto y volumen medio de nuestras acciones.** En un contexto de incrementos presupuestarios y mientras se desarrollan las reformas institucionales previstas en la reforma de la Cooperación española, la AECID debe corregir la tendencia de la última década de trabajar a través de una multitud de acciones de escaso volumen presupuestario. La orientación general será, pues, la de no incrementar sustancialmente el número de proyectos, programas y acciones sino su tamaño e impacto.

A la luz de estas prioridades generales, el presente Plan de Acción identifica los siguientes **ejes para**

guiar la cooperación desarrollada por la AECID en 2022 y 2023:

- 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 nexo 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 redinamizar 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.

En los siguientes epígrafes se detalla el enfoque y contenido de cada eje.

EJE 1: ADAPTAR NUESTRA COOPERACIÓN A LA SITUACIÓN ACTUAL DE AMÉRICA LATINA Y CARIBE

En la actualidad, la región de América Latina y el Caribe (ALC) vuelve a vivir una situación de crisis causada por múltiples factores:

- Político: con un crecimiento de la desafección democrática y de la confianza de los ciudadanos en sus instituciones en algunos países de la región;
- Social: el incremento de las desigualdades provoca exclusión de determinados grupos vulnerabilizados, violencia e inseguridad y,
- Económico: con una baja perspectiva de crecimiento en los próximos años y débiles sistemas de protección social y fiscales.

A todo ello se suma que se trata de una región especialmente vulnerable al cambio climático y a los desastres naturales. Una de las consecuencias de esta situación global y confluencia de crisis es el incremento de los flujos migratorios.

En el momento actual, todos los países de ALC, salvo Haití, son considerados países de renta media (PRM). Dos de ellos, Chile y Uruguay, han sido graduados por el CAD/OCDE y se prevé que, a corto o medio plazo, lo sea también Panamá. A consecuencia de ello, la mayor parte de los países europeos están reorientando su cooperación y no mantienen presencia en la región. Esto ha permitido a otros socios no tradicionales (China, Taiwán, Corea del Sur) incrementar su influencia en ALC. La Cooperación española y la AECID están presentes en la región desde hace más de 30 años, a lo largo de los cuales se ha desarrollado un modelo de cooperación basado en el diálogo institucional para incidir en la reforma de políticas públicas, el fomento de la horizontalidad y el énfasis en el apoyo a la integración regional, como principales elementos. España sigue firmemente comprometida con la región y con el impulso al concepto de desarrollo en transición, que se ha incorporado al Proyecto de Ley de Cooperación. La AECID está participando activamente en el diseño de las Iniciativas Equipo Europa (TEI) en la región, tanto a nivel nacional como regional, y tiene la oportunidad de liderar muchas de ellas, sirviendo de “ancla” para la participación de otros Estados Miembros en la región.

La Presidencia española del Consejo de la UE en el segundo semestre de 2023 es una oportunidad para revitalizar la cooperación europea con la región bajo el impulso de España. La AECID y la Cooperación española son los grandes “embajadores” de la región ante nuestros socios europeos y nuestro trabajo debe ser, no solo el de reforzar e incrementar nuestra actividad y presencia en la región, sino atraer a otros actores y generar alianzas de manera que América Latina y el Caribe siga recibiendo la atención que merece por parte de la cooperación internacional.

OBJETIVOS

En función de estos elementos, los **objetivos estratégicos para el periodo 2022-2023** son:

- Elaborar un documento de comunicación (“Agenda ALC” o similar), a difundir entre

nuestros socios en el continente y en el seno de la UE y la comunidad de donantes, que permita a la AECID **crear una narrativa sobre el propio trabajo y las señas de identidad de la Agencia en América Latina y el Caribe y la importancia de continuar cooperando con los países ALC.**

- **Atraer a otros donantes como la UE y al resto de Estados Miembros hacia ALC.** Estamos comprometidos con mantener una presencia activa en las TEI (estamos presentes en todas las regionales y en la inmensa mayoría de las nacionales). Nos concentraremos en tener un papel de liderazgo en la TEI regional *Green Deal*, al tratarse de un reto global en el que hay que implicar al mayor número de socios de ambas regiones y donde nuestro papel de “puente” entre ambas puede ser más útil, así como en la TEI Cohesión Social, prioridad tradicional de la AECID en ALC. La AECID ya desarrolla un importante papel en este ámbito a través de su participación en el programa europeo EUROCLIMA, así como de programas propios como ARAUCLIMA o el programa global FONTEC (Fondo para la Transición Ecológica). Además, impulsamos las diferentes redes iberoamericanas (CODIA, RIOCC, CIHMET). Por último, cabe mencionar el liderazgo en el sector de los derechos al agua y el saneamiento a través del Fondo de Cooperación para Agua y el Saneamiento (FCAS), que tiene también una dimensión climática y medioambiental muy relevante.
- **Apoyar el compromiso político de España con la región desde la óptica de la cooperación.** Para ello estamos trabajando en la formulación de un **programa para el fortalecimiento de la democracia en el marco de la iniciativa “Por un nuevo contrato social: renovar la democracia para no dejar a nadie atrás”**, desarrollado por el MAUC, la AECID y la Fundación Carolina. Dicho programa será lanzado a finales de 2022. El programa recogerá la línea de fortalecimiento institucional, en que AECID lleva trabajando desde el inicio de la cooperación con ALC, pero debe además recoger otras que den respuesta a la complejidad de la crisis actual, como la fiscalidad, la promoción de una mayor inclusividad en los sistemas democráticos o el apoyo a la libertad de prensa. Paralelamente, impulsaremos la modernización de las administraciones públicas de ALC a través de una **reformulación**

del Programa Interconecta (una suerte de “Interconecta 2.0”) que incorpore metodologías de innovación pública, como los laboratorios Govtech, para fomentar administraciones más eficaces. Para ello contamos con los socios de la AGE, pero también, por primera vez, de las administraciones autonómicas, que pueden aportar nuevas soluciones desde su mayor cercanía a la ciudadanía. Por último, fomentaremos sociedades más inclusivas a través del fortalecimiento de los Programas Indígena y Afro, claves en el refuerzo de la democracia y la cohesión social en la región.

- **Consolidar las líneas de acción del enfoque de desarrollo en transición y la cooperación triangular.** La Cooperación española sigue manteniendo presencia en los países graduados (Chile y Uruguay) y en países de renta media alta, como Argentina, Brasil, Panamá, Costa Rica o México. Se busca consolidar un modelo de cooperación con estos países que responda a las necesidades de su nivel de desarrollo con instrumentos como la cooperación triangular o la cooperación técnica. Se creará una nueva UCE en Montevideo a partir de la fusión entre la actual OTC y Centro de Formación para impulsar la cooperación triangular definiendo un prototipo propio orientado a la demanda y a generar alianzas entre los oferentes. Asimismo, se desarrollará una línea de financiación única para proyectos de cooperación triangular que gestionaría esa UCE.

En una línea similar, la OTC de Costa Rica tendrá una proyección regional particularmente vinculada a acciones de cooperación medioambientales y en materia de acción climática, que permitan concertar esfuerzos conjuntos para responder a los retos que, en el ámbito de la transición ecológica, afrontan los países de Centroamérica.

- **Impulsar el enfoque regional.** Se trata de una línea característica de la Cooperación española desde el convencimiento de que la integración regional permite mejores sistemas políticos, instituciones más fuertes y crecimiento económico con reducción de la desigualdad. En estos momentos, la fragmentación de los sistemas de integración en ALC dificulta el trabajo en esta línea. Por ello será necesario redefinir las estrategias de cooperación con SICA y CARICOM. Algunos organismos, como

la SEGIB, siguen pudiendo generar consenso, por lo que, en el corto plazo, centraremos nuestra acción principalmente en apoyar la aprobación del nuevo Plan de Acción Cuatrienal de la cooperación Iberoamericana (PACCI), para que la cooperación iberoamericana quede bien definida frente a otras iniciativas (CELAC) y siga siendo el motor generador de acuerdos en el espacio iberoamericano. En el propio trabajo de la AECID, la dimensión regional se reforzará a través de los programas existentes (Araucima, Indígena, Afro, Escuelas Taller), del nuevo programa sobre democracia y de la redinamización del papel de los cuatro Centros de Formación, que constituyen una riqueza con la que no cuenta ninguna otra cooperación en la región y que, desde la especialización en temáticas concretas, deben ser no solo espacios para el intercambio de conocimiento, sino también generadores del mismo. Para ello, se les dotará por vez primera de un presupuesto propio

de programación para desarrollar actividades sobre las grandes prioridades regionales de la Cooperación española (democracia, transición verde, cohesión social, etc.).

- **Redefinir el funcionamiento del Fondo de Cooperación para Agua y el Saneamiento (FCAS)**, reforzando y abriendo una nueva etapa en nuestro trabajo en agua y saneamiento. El FCAS tuvo una dotación de 1.200 MUSD, de los cuales la mitad han sido gestionados por el BID. El fondo ha permitido apalancar recursos de 1.800 MUSD y generar numerosas alianzas con el sector. Además, ha desarrollado múltiples instrumentos de conocimiento, como guías para la transversalización de género e interculturalidad. En un contexto de agotamiento de recursos financieros del FCAS, se considerará una redefinición de su naturaleza jurídica y ámbitos de actuación aprovechando el valor añadido de que disponemos en el área de agua y saneamiento.

ACCIONES

- 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.
- 1.2. Definir líneas de acción para iniciar un programa de cooperación bilateral con Venezuela a través de organismos multilaterales.
- 1.3. Definir criterios para la cooperación con países no AOD.
- 1.4. Lanzamiento de un nuevo Interconecta centrado en laboratorios de innovación.
- 1.5. Redefinición de los instrumentos de cooperación regional con SICA y CARICOM.
- 1.6. Fusión del CF con la OTC de Uruguay y nuevo programa de cooperación triangular.
- 1.7. Impulso de OTC regionales: Costa Rica, Uruguay.
- 1.8. Redefinición y lanzamiento de la fase III del FCAS (Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento).
- 1.9. Formulación y lanzamiento de un Programa de Fortalecimiento de la Democracia en ALC.
- 1.10. Re-dinamización de los Centros de Formación con presupuestos y programación propia.

EJE 2: IMPULSAR, INCLUYENDO LA ACTUALIZACIÓN DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO, NUESTRO TRABAJO EN ÁFRICA, ORIENTE MEDIO Y ASIA

En cuanto a África Subsahariana, la AECID trabaja directamente con 8 países de la región, de los cuales 6 (Etiopía, Mali, Mauritania, Mozambique, Níger, Senegal) se consideran países menos adelantados (PMA). Algunos de ellos son estados altamente frágiles¹, confrontados en la actualidad a crisis multidimensionales en las que se interrelacionan elementos demográficos, sociopolíticos y económicos que limitan el potencial de su futuro desarrollo o incluso, ponen en riesgo su estabilidad y desarrollo. El impacto de la pandemia de la COVID-19, los efectos del cambio climático, la reciente disrupción de los suministros comerciales y de alimentos o energía o, en casos como en el Sahel, el aumento de la inseguridad, el terrorismo y la falta de instituciones efectivas y servicios básicos, está produciendo un agravamiento de los retos de desarrollo que exige una adaptación del análisis y de la respuesta que debe darse desde la cooperación al desarrollo al contexto actual.

Nuestra cooperación con el Mundo Árabe, que abarca prácticamente todos los países de la vecindad sur de la UE, zona prioritaria para España, deberá partir de una reflexión sobre la evolución de la región en los últimos años, sus perspectivas, e identificar líneas de trabajo para abordar también retos regionales (interdependencia, conectividad, integración comercial) y globales, con mención especial al impacto del cambio climático y el acceso y gestión de recursos naturales. Nuestros esfuerzos deben, además, concentrarse en adaptar y reforzar nuestros instrumentos para abordar la consolidación institucional y la apertura de espacios y herramientas necesarios para que las nuevas generaciones puedan incrementar sus oportunidades de futuro.

OBJETIVOS

Las **líneas de actuación prioritarias para el periodo 2022-23** son:

¹ *The Fund for Peace (Washington). (2021). FRAGILE STATES INDEX - ANNUAL REPORT 2021*

- **Una nueva estrategia regional de cooperación para el Mediterráneo Sur (“MASAR 2.0”).** Entre 2022 y el primer semestre de 2023, se propone la actualización y relanzamiento del programa regional MASAR en el Mediterráneo, que data de 2011, para adaptarlo a las nuevas necesidades de la región y apoyar el desarrollo de una acción regional en el Mediterráneo. El trabajo con el Instituto Europeo del Mediterráneo ya está en curso para la preparación de sesiones de reflexión, que incluyan la evaluación del trabajo ya hecho, la identificación de nuevas prioridades, y la formulación y redacción de un programa regional para el Mediterráneo renovado. Además de las prioridades tradicionales de MASAR (gobernanza, género, agua), podría plantearse un nuevo enfoque en oportunidades de empleo y crecimiento incluyente, en línea con las propias prioridades de la Estrategia de la UE sobre Vecindad Sur.
- **Reforzar el trabajo de la AECID en agua más allá de América Latina.** Sobre la experiencia de trabajo en agua de la AECID en América Latina y del programa Masar-Agua en Norte de África y Oriente Medio, se plantea la necesidad de reforzar el trabajo en agua en el conjunto del continente africano, incluida África Subsahariana. Esta línea de trabajo está plenamente vinculada al compromiso con la sostenibilidad ambiental, la gestión y uso eficiente de recursos hídricos, y el desarrollo de sistemas agrícolas sostenibles, en un contexto en que el cambio climático tiene un gran impacto y la experiencia española en el sector es muy apreciada. En 2022-2023 se proponen dos acciones concretas: el relanzamiento del programa de trabajo Masar-agua; la reflexión sobre opciones de trabajo en agua en África Subsahariana con el objetivo de tener un plan de trabajo en 2022 y desarrollar un programa piloto a lo largo de 2023.
- **Prestar una atención renovada al Sahel como región prioritaria sin olvidar el contexto regional del conjunto de África Occidental.** En 2022-2023, la DCAA continuará prestando atención prioritaria a la región del Sahel, en línea con las directrices del Plan Director y del nuevo proyecto de ley de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global, en trámite parlamentario. Las necesidades de desarrollo y el deterioro de la región, incluido el impacto de la crisis alimentaria, justifican el refuerzo de la atención

desde la cooperación bilateral e instrumentos multilaterales, sectoriales y financieros. La extensión de la Presidencia de la Asamblea General de la Alianza Sahel (AS) hasta junio de 2023 continuará posicionando a la AECID en el centro de los debates y esfuerzos conjuntos de los socios en el Sahel. En 2022-2023, nuestros objetivos específicos serán la participación en la gobernanza de la AS como Presidencia de la Asamblea General, y la organización de la AG de 2023; el refuerzo de la coordinación y extensión del impacto de la AS en el terreno; y la apuesta por un trabajo reforzado en torno al necesario nexo entre el trabajo humanitario y de desarrollo en el Sahel. Además, se hace necesario empezar a pensar en un contexto geográfico mayor que abarque, al menos, a los países del Golfo de Guinea y el conjunto de África Occidental. Aunque no todos estos países se consideren como prioritarios en el VI Plan Director, se explorarán fórmulas para trabajar con enfoque regional (por ejemplo, operaciones de cooperación financiera, colaboración con CEDEAO, etc.).

- **Fomentar el trabajo regional y bilateral en África.** Tras una gran apuesta en la última década de la Cooperación española por África, se ha consolidado una red y líneas de trabajo que deben ser actualizadas. En 2022-2023, paralelo a la elaboración del nuevo Plan Director, y a la renovación en curso de programas fundamentales con UA/NEPAD y CEDEAO, tenemos la oportunidad de definir una estrategia de la Cooperación española en África, partiendo del análisis de elementos diversos: refuerzo del impacto; alineación con la UE (TEI), y análisis del valor añadido de España en cooperación delegada; alternativas de trabajo con países no prioritarios con presencia española; ampliación y reforzamiento de instrumentos, por ejemplo la cooperación financiera y el trabajo con el sector privado; potenciar las alianzas con otros actores y un mayor énfasis en el nexo humanitaria-desarrollo-paz en países frágiles.
- **Abrir una reflexión sobre nuestro trabajo en Asia:** Más allá de la tradicional presencia en Filipinas, que se mantendrá y potenciará, la AECID debería abordar una reflexión sobre la presencia de la Cooperación española en Asia, que incluya una redefinición de objetivos e instrumentos. En 2022-2023, se explorará la posibilidad de desarrollar un programa de trabajo en Afganistán más allá del apoyo estrictamente humanitario, sin

legitimar al régimen talibán y trabajando de forma prioritaria a través de los organismos multilaterales presentes en el país.

- **Ampliar nuestra presencia en Túnez:** En este país se dispone de una “antena” (responsable de proyectos dependiente de la OTC de Egipto) que ha consolidado un marco estable de cooperación, esencial para completar el despliegue de la AECID en el norte de África. Ahora se pretende reforzar este trabajo mediante la creación de una nueva OTC en Túnez, lo que permitiría dotar al programa de cooperación de mayor alcance y apoyo para su adecuada gestión.
- **Abrir una línea de trabajo en el Líbano en materia de cooperación:** En Oriente Medio, la OTC de Jordania llevaba años desarrollando una inmensa labor dedicada al apoyo del pueblo jordano y a los refugiados palestinos que acoge dicho país. Sin embargo, la guerra de Siria y la consiguiente crisis crónica humanitaria asociada exigió a esta OTC duplicar sus esfuerzos para poder gestionar ambos contextos, el desarrollo de Jordania y la respuesta humanitaria a la crisis siria, lo que incluía la asistencia humanitaria dentro de Siria y a las personas refugiadas y comunidades de acogida en el Líbano y Jordania. Todo ello, sin disponer de una adecuada dotación de recursos. Consecuentemente, se plantea el refuerzo de la OTC de Jordania con una “antena” (responsable de proyectos) en el Líbano, dependiente de dicha OTC, sujeto a la confirmación de que Líbano se convertirá en país prioritario de la Cooperación española en el VI Plan Director.

ACCIONES

- 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 MIP/RIPS de la UE y en paralelo a la elaboración del nuevo PD.
- 2.2. Diseño y lanzamiento de un nuevo programa MASAR 2.0: Hacer balance y actualizar las prioridades de cooperación en, en alineamiento con países socios y con laprogramación conjunta/los MIP/RIPS de la UE y en paralelo a la elaboración del nuevo PD.
- 2.3. Redefinir los programas de cooperación con organizaciones regionales como CEDEAO, UA y AUDA-NEPAD hacia las prioridades sectoriales de la Cooperación española.
- 2.4. Impulsar nuevos espacios de liderazgo de España en el Sahel, aprovechando la presidencia española de la Alianza Sahel.
- 2.5. Creación de una Oficina de Cooperación española en Túnez, completando la presencia de la AECID en la región.
- 2.6. Establecimiento de una antena en el Líbano que gestione un programa de cooperación, además de la acción humanitaria que se realiza actualmente.
- 2.7. Desarrollar un programa regional de agua en África sobre la base del trabajo previo de Masar-Agua.
- 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).

EJE 3: POTENCIAR NUESTRA ACCIÓN Y COOPERACIÓN CULTURAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y ASEGURAR UNA PRESENCIA DE ESPAÑA EN LAS GRANDES CITAS CULTURALES

La labor de la Dirección de Relaciones Culturales y Científicas, que se remonta a más de sesenta años de historia vinculada al Ministerio de Asuntos Exteriores, y que se integra dentro de la estructura de la AECID, ha tratado de acompasar su actividad a la evolución del marco cultural global en los últimos años. La acción cultural se ha convertido en una acción fundamental de nuestro Estado, ofreciendo una imagen actual que une tradición y vanguardia y garantizando, asimismo, una colaboración fundamental con aquellos pueblos con los que mantenemos una estrecha relación. En este sentido, la cooperación cultural ha favorecido el establecimiento de nuevos lazos culturales y ha consolidado los ya existentes.

En lo que respecta a la dualidad cultura y desarrollo, los derechos culturales buscan como objetivo último la realización completa del ciudadano. Al fin y al cabo, la dimensión cultural, como eje transversal, se debe incorporar a todos los elementos del desarrollo en las últimas décadas. En base a las competencias definidas por el actual Estatuto de la AECID a la Dirección de Relaciones Culturales y Científicas, se propone el siguiente plan de trabajo 2022-2023, teniendo en cuenta los actuales recursos humanos y presupuestarios en la Dirección:

OBJETIVOS

- **Completar el despliegue efectivo y funcionamiento de la red de centros culturales de España (CCE) en Iberoamérica:** En 2022-2023, la AECID trabajará para dar cumplimiento efectivo al mandato parlamentario de hace una década para completar la red de centros culturales

de la Cooperación española en todas las capitales de América Latina. Para ello se priorizarán la creación de las respectivas Unidades de Cooperación en el Exterior para los llamados centros mixtos en Panamá, Managua y Guatemala. Asimismo, se retomará la negociación para la recuperación del Centro Cultural de España en La Habana en el edificio de las Cariátides y se incoarán los trámites pertinentes para la futura constitución de un Centro Cultural de España en Bogotá y la posible reubicación del Centro Cultural de España en Buenos Aires. Además, desde la consejería cultural en Buenos Aires y el CCE en esa ciudad, se apoyará la actividad cultural en otras ciudades argentinas (Córdoba y Rosario). Además, se reforzará la coordinación de la red de centros y se explorarán sinergias y actividades conjuntas con el resto de la red exterior de la AECID (OTC y centros de formación), por ejemplo, en materia de sostenibilidad medioambiental o democracia.

- **Elaborar una nueva estrategia de la Cooperación española sobre cultura, desarrollo y sostenibilidad.** España y la AECID son referentes en el ámbito de la cultura y el desarrollo. Tras la conferencia Mondiacult en México en septiembre de 2022, se están dando pasos hacia la plena incorporación de la cultura en la Agenda 2030 y el marco internacional que sustituya a ésta. España tiene la oportunidad de liderar estos debates. Por ello, la AECID trabajará en una reedición y reformulación de la Estrategia de cultura y desarrollo de 2007 a partir de la Agenda 2030 y de nuestras fortalezas (programa ACERCA, patrimonio, red de centros, etc.) que plantee nuevos objetivos y líneas de acción.
- **Impulsar y dar seguimiento a la acción cultural de España en el exterior con ocasión de las grandes citas culturales e internacionales de 2022-2023 identificadas en el Plan de Acción Cultural en el Exterior.** Se prestará especial atención a la Presidencia española del Consejo de la Unión Europea en el segundo semestre de 2023, el cincuenta aniversario del establecimiento de relaciones diplomáticas con China, el cincuenta aniversario del fallecimiento de Pablo Picasso con Francia, el centenario de la muerte de Joaquín Sorolla en colaboración con la Hispanic Society de Estados Unidos y el ciento cincuenta aniversario de la creación de la Academia de España en Roma, incluyendo en su caso su eventual conversión en Fundación

del Sector Público a través de una norma con rango de ley. Especial dedicación conllevará igualmente la consideración de España como país invitado en Europalia 2025, cuyos trabajos preparatorios se iniciarán en los próximos meses. En el segundo semestre de 2022, se dará continuidad al Bicentenario de Independencia de Brasil, al septuagésimo quinto aniversario de la Independencia de la India y al Año de España en Alemania con ocasión de la Feria del Libro de Frankfurt.

- **Incrementar y reforzar la oferta de becas de la Cooperación española.** A lo largo de los próximos meses se concretará la creación de sendas becas anuales para ciudadanos iberoamericanos de residencias formativas en el Museo Nacional del Prado, el Museo Nacional Reina Sofía y en el Teatro Real, reforzando así el papel de las grandes instituciones culturales españolas en la formación. Lanzar, con ocasión del 150 aniversario de la Academia de España en Roma, dos becas específicas de residencia artística de unos tres meses en Estados Unidos (Nueva York y Washington) y Venecia. Se estudiará la viabilidad de un programa para fortalecer las respectivas academias de Historia iberoamericanas tomando como posible referencia el modelo de becas AECID – Asociación de Academias de la Lengua Españolas (ASALE) – Real Academia Española. Igualmente se valorará la conveniencia de extender la duración de las becas de gestión cultural y de jóvenes cooperantes de AECID en nuestros centros culturales, oficinas técnicas de cooperación y centros de formación.
- **Estudiar la ampliación de la oferta de lectorados MAUC-AECID a una veintena de países africanos y asiáticos siguiendo las peticiones cursadas por nuestra red de Embajadas.** En la medida de lo posible, se valorará igualmente la posible vinculación de la figura del lector al despliegue exterior del Instituto Cervantes (examinadores DELE) en los lectorados de nueva creación o renovación, mediante la inclusión de cláusulas correspondientes en los memorandos de entendimiento con las respectivas universidades de acogida.
- **Reforzar la presencia y protagonismo de España en la UNESCO** mediante la entrada en vigor de un nuevo Real Decreto que regule la composición y funcionamiento de la Comisión Nacional de España ante la Organización. A lo largo de los próximos meses, se tramitarán

- sendos Tratados para la constitución de “Centros de Categoría 2” en el Palau Macaya (Barcelona) y en Altamira (Cantabria). Igualmente se impulsará la candidatura de España como miembro del Consejo Ejecutivo de la UNESCO en otoño de 2023. Por otra parte, se brindará especial atención a la salvaguarda y protección del patrimonio cultural de Ucrania a raíz de la agresión de Rusia a través del Fondo Fiduciario España-UNESCO, que se refleje en una iniciativa cultural importante en el país.
- **Difundir, apoyar y reforzar nuestro sistema de ciencia, tecnología e innovación en el exterior** mediante la constitución de nuevas asociaciones de científicos españoles en el extranjero, el incremento del presupuesto de diplomacia científica y el impulso de actividades e iniciativas en dicho ámbito por parte de nuestra red de Embajadas en estrecha coordinación con el Ministerio de Ciencia e Innovación.
 - **Mejora de los mecanismos de gestión de la Dirección.** Se buscará en particular agilizar y simplificar la tramitación de las subvenciones como de los mandamientos de pagos a justificar a nuestra red de más de ciento veinte Embajadas mediante la valoración de un único libramiento anual, así como abordar la recepción y ejecución de Fondos de Recuperación y Resiliencia de la Unión Europea en 2023.
 - **Seguir apoyando la puesta en marcha de proyectos conjuntos con la Secretaría General Iberoamericana** (programa Vuelta al Mundo/“ruta Quetzal”, los programas IBER, la Red Iberoamericana de Diplomacia Cultural) **así como con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultural – OEI** (Estatuto del Artista Iberoamericano).

ACCIONES

- 3.1. Nuevo Real Decreto que regule la composición y funcionamiento de la Comisión Nacional de España ante la UNESCO, para reforzar su protagonismo.
- 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.
- 3.3. Transformar los Centros Culturales mixtos en UCE y mejora de la coordinación de la Red de Centros.
- 3.4. Impulso a la creación del CC en Bogotá.
- 3.5. Elaboración de la nueva Estrategia de Cultura, Desarrollo y Sostenibilidad.
- 3.6. Trabajo en las grandes citas culturales e internacionales, con especial énfasis en la Presidencia de la UE en 2023.

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

El año 2022 comienza marcado por el agravamiento de la situación humanitaria global como consecuencia de la recesión mundial provocada por el impacto de la pandemia del COVID-19 y los confinamientos. Se preveía que el número de personas que necesitarían asistencia humanitaria y protección ascendería a 274 millones, lo que suponía un aumento significativo respecto a los 235 millones estimados para 2021, ya considerada la cifra más alta en décadas.

La situación, lejos de mejorar, ha empeorado al sumarse a este panorama la mayor crisis humanitaria vista en Europa en años, tras la invasión de Ucrania por parte de Rusia y el estallido de la guerra en el país, contabilizándose hasta agosto de 2022 más de 13.000 víctimas civiles y más de 15 millones de desplazados. Estas cifras han pasado a engrosar el ya elevado número de personas desplazadas forzadas en el mundo, que a finales de 2021 era de 89 millones.

Además, las repercusiones de la guerra en todos los ámbitos han contribuido a agudizar la crisis alimentaria global que ya preocupaba a finales del año anterior. Se prevé que al menos 205 millones de personas sufran inseguridad alimentaria aguda hasta fin de 2022 en 45 países del mundo.

Todo ello ha provocado, que, según cifras del mes de agosto de 2022, la previsión del número de personas que necesitarán asistencia humanitaria y protección se haya elevado hasta casi 307 millones de personas. El objetivo marcado por OCHA para atender a 206 millones de esas personas aún se encuentra lejano, al situarse cubiertos solo en un 34 % los distintos llamamientos humanitarios.

OBJETIVOS

En este contexto de incremento exponencial de las necesidades humanitarias, tanto en los contextos de largo plazo donde opera la AECID como en las emergencias climáticas y de otro tipo, las

prioridades para la acción humanitaria de la AECID en el periodo 2022-23 son las siguientes:

- Potenciar el papel y el peso de la acción humanitaria en el seno de la AECID.** Se impone como objetivo fundamental fortalecer nuestras propias capacidades en sede y terreno para dar una respuesta humanitaria adecuada a los retos actuales y a la altura de lo que se espera de una agencia llamada a ser la piedra angular del sistema de cooperación español. Teniendo en cuenta el incremento presupuestario de la OAH y de los contextos humanitarios en los que se trabaja (en los últimos 4 años, hemos pasado de un monto de en torno a 40 M€ a 95 M€ en 2022, y de 5 contextos prioritarios a 7, tras añadirse Afganistán y Ucrania, es vital adecuar los recursos humanos de la OAH y reforzar la red de puntos focales responsables de la acción humanitaria en el exterior. Además, el futuro nuevo Estatuto de la Agencia debería reforzar el peso de esta estructura en el conjunto de la organización y sus dos principales polos de actividad (contextos humanitarios y emergencias).
- Impulsar el enfoque del nexo entre acción humanitaria-desarrollo-paz en el trabajo de la AECID.** La tarea que tiene encomendada la OAH queda enmarcada en la labor de cooperación que realiza la AECID, y por tanto debe ser tenida muy en cuenta en el trabajo en materia de cooperación para el desarrollo. Al mismo tiempo, las intervenciones humanitarias de la Agencia deben incorporar un enfoque de resiliencia y de construcción de capacidades a corto plazo. Es indispensable mejorar la colaboración entre unidades de la AECID y transmitir esta misma necesidad a las UCE, buscando sinergias, coherencia y complementariedad en el trabajo desarrollado por la AECID en un determinado país, en los dos ámbitos de cooperación: la acción humanitaria y el desarrollo. En resumen, trabajando con enfoque de nexo en aras de la mejora en la calidad de la labor de la AECID para con la población en situación más vulnerable, objetivo común del trabajo de las distintas modalidades de ayuda que puede prestar la Agencia. Este trabajo ha de potenciarse desde la labor de planificación de las OTC y en el marco de reuniones de los grupos de coordinación-país de la AECID.
- Mantener el esfuerzo en los contextos humanitarios y continuar reforzando**

nuestras capacidades para responder ante emergencias.

En 2022-2023 se incorporan como contextos humanitarios: (1) Afganistán y (2) Ucrania, que absorberán recursos incrementales. La AECID ha sido capaz de poner en marcha la mayor respuesta de acción humanitaria de su historia en Ucrania (más de 37 millones de € hasta el momento) sin reducir su aportación a otros contextos y necesidades humanitarias. En 2022-2023 se hace necesario consolidar estos avances. Al mismo tiempo, se seguirá mejorando la capacidad de respuesta a emergencias con el refuerzo de los equipos humanos y de las capacidades materiales del equipo START como en alianza con socios (convenios de emergencias, alianzas con la Federación Internacional de la Cruz Roja y otros actores).

- **Lanzar un plan de respuesta humanitario específico para hacer frente a las consecuencias de la crisis de seguridad alimentaria** que se está desarrollando en gran parte del mundo, de la mano del Programa Mundial de Alimentos, otros organismos internacionales y las ONGD españolas, con recursos adicionales dirigidos a este fin en la convocatoria de acciones humanitarias de 2023.
- **Hacer de la AECID una organización más estratégica en materia de acción humanitaria, reforzando su papel de liderazgo en los foros humanitarios internacionales, reforzando las alianzas con otros actores humanitarios de la Cooperación española e innovando.** En este sentido nos marcamos como objetivos en este periodo:

- Liderar uno de los grupos de donantes más prestigiosos en el ámbito humanitario, el **Donor Support Group del Comité Internacional de Cruz Roja**;
- Marcar una agenda humanitaria de interés para los foros compartidos con nuestros socios europeos en el marco de la **Presidencia española de la UE**, con la organización de una reunión conjunta del Grupo de trabajo del Consejo sobre ayuda humanitaria y ayuda alimentaria (COHAFA) con los Directores de la Agencia e instituciones financieras de desarrollo, para discutir el trabajo sobre el nexo;
- **Ampliar el número de CCAA en el convenio de acción humanitaria de AECID** con la cooperación descentralizada

(12 en 2021), así como mejorar la labor de coordinación del mismo, la visibilidad y el valor añadido de esta alianza;

- Impulsar, en coordinación con la DGOOII del MAUEC, **el lanzamiento de la Estrategia Española de Diplomacia Humanitaria**, en paralelo al trabajo que ya se viene, y se continuará, haciendo en foros nacionales e internacionales en materia de educación en emergencias, protección de la misión médica o hambre y conflicto.
- Impulsar más aun el rol de la AECID en materia **de lucha contra la violencia de género y la protección de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres** en contextos humanitarios y realizar esfuerzos para hacer una acción humanitaria más respetuosa con el medioambiente;
- Continuar impulsando la **relación estratégica con los principales organismos humanitarios** del sistema de NNUU (OCHA, ACNUR, OIM, UNICEF, FNUAP, etc.) y Cruz Roja (FICR, CICR);
- Aprovechar la fortaleza de los **Centros de Formación de la AECID** para compartir experiencias innovadoras en materia de acción humanitaria con países en el ámbito de nuestro trabajo.

- **Conseguir una acción humanitaria de más calidad, más eficaz y de valor añadido.** A lo mencionado en los otros ejes, se sumarán los esfuerzos para que la AECID cumpla con los compromisos marcados en la Estrategia de Acción Humanitaria de la Cooperación española 2019-2026, mejore la calidad de nuestra acción humanitaria en consonancia con las líneas marcadas por el Grand Bargain o Gran Pacto Humanitario, consolide la capacidad de respuesta a emergencias, e impulse el trabajo en materia de reducción de riesgo de desastres, acción anticipatoria o recuperación temprana. Asimismo, junto con el resto de las unidades de AECID, seguiremos participando en la revisión y actualización de los procedimientos administrativos que afectan a los instrumentos de acción humanitaria para hacerlos más ágiles y sencillos.
- **Mejorar la rendición de cuentas, la comunicación y la educación para la ciudadanía global en torno a la acción humanitaria.** La solidaridad mostrada por nuestra sociedad debe corresponderse con una adecuada rendición de cuentas donde se muestre

claramente cuál es el destino final de los fondos puestos a disposición de AECID en materia de acción humanitaria. Para ello es necesario mejorar en tiempo y forma nuestros informes, mejorar la comunicación con la ciudadanía y realizar actividades de sensibilización sobre cómo contribuir adecuadamente a prestar una ayuda de emergencia de calidad.

Sin duda, estas iniciativas de análisis y reflexión que se pretende impulsar estarán muy condicionadas por el devenir actual de la situación internacional. Evidentemente, hay un marco de respuesta ya establecido para acompañar a nuestros países socios en la respuesta a las consecuencias de la pandemia por la COVID-19, implícito en todos estos procesos

que se pretenden impulsar. Sin embargo, aparece en el horizonte una crisis, tal vez de consecuencias aún mayores y más graves, de la que, por el momento solo es posible atisbar sus primeros efectos. Cuando aún se está hablando de las secuelas de la pandemia, la **guerra de Ucrania** ya está empezando a generar un escenario de incertidumbre, escalada de precios y se comienza a hablar de una recesión mundial. Así, **será necesario prever** que haya que introducir **cambios o nuevas acciones** en este Plan de Acción, bien para atender (como ya se está haciendo) una respuesta a la emergencia derivada de la guerra, bien para abordar la reconstrucción de un país devastado y también para movilizar los recursos disponibles para responder la crisis alimentaria que, en estos momentos, ya se da por segura.

ACCIONES

- 4.1. Impulsar los principios del Gran Pacto Humanitario 2.0 y los compromisos de la EAH 2019-2026.
- 4.2. Lanzamiento de la Estrategia Nacional de Diplomacia Humanitaria en coordinación con DGOOII del MAUC.
- 4.3. Elaboración de Estrategias de contextos humanitarios prioritarios 2022-2023.
- 4.4. Consolidar la capacidad de respuesta a emergencias (equipo START, alianzas).
- 4.5. Impulsar el trabajo en materia de reducción de riesgo de desastres, acción anticipatoria y recuperación temprana.
- 4.6. Impulso del trabajo conjunto de la OAH con otras unidades de la AECID para establecer criterios comunes para el Nexo humanitaria-desarrollo-paz.
- 4.7. Ampliar el convenio de acción humanitaria de la AECID con la cooperación descentralizada, así como mejorar la labor de coordinación del mismo, la visibilidad y el valor añadido de esta alianza.
- 4.8. Planificación anual de la actuación multilateral humanitaria de la AECID con OOII humanitarios.
- 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. en el *Donor Support Group* del CICR-, posición en género, mayor liderazgo en discusiones humanitarias)
- 4.10. Lanzamiento de programa de respuesta humanitaria a la crisis alimentaria.

EJE 5: REFORMAR LA COOPERACIÓN FINANCIERA FORTALECIENDO Y AMPLIANDO LOS INSTRUMENTOS ACTUALES

La **reforma de la cooperación financiera** es uno de los pilares del proceso de Reforma del sistema de Cooperación española iniciado en 2021, que se ha materializado en 2022 en el Proyecto de Ley de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global y que continúa con otras reformas imprescindibles, como la reforma de la AECID.

Según la futura Ley, la Cooperación financiera para el desarrollo sostenible persigue el desarrollo humano y económico de los países socios, en el marco de las metas globales de desarrollo sostenible, por medio de **inversiones o transferencias de recursos económicos de naturaleza reembolsable y no reembolsable**. Su objeto es responder a los retos de financiación global del desarrollo conforme a los acuerdos y metas establecidos en Naciones Unidas y otros marcos multilaterales, y en la Unión Europea. Así, las operaciones de cooperación financiera deberán tener como objetivo preeminente su impacto positivo en el desarrollo sostenible en el país destinatario.

La cooperación financiera reembolsable consiste en la transferencia de recursos financieros o inversiones desde un país donante a un país receptor, independientemente de que esta transferencia se realice directamente o a través de intermediarios, para la realización de proyectos y programas que persiguen el desarrollo de los países receptores. Los objetivos que contemplan estos instrumentos incluyen una multiplicidad de intervenciones: infraestructuras sociales (educación, salud, agua potable, saneamiento, etc.) y productivas (carreteras, comunicaciones, transporte, etc.), actividades productivas específicas (constitución, modernización o ampliación de empresas), acciones localizadas de promoción del desarrollo, etc. Se realiza a través de **tres tipos principales de instrumentos**: instrumentos de **deuda**, de **capital o quasi-capital** (también llamados *mezzanine*) y **garantías**. Excepto en el caso de las garantías, los beneficiarios deben reintegrar los recursos recibidos, generalmente en condiciones más ventajosas que las que ofrecen los mercados, gracias al esfuerzo del donante.

La **combinación (*blending*)** de recursos reembolsables y de cooperación técnica **refuerza y complementa el impacto de desarrollo de los proyectos** al (i) crear capacidades técnicas en las entidades ejecutoras de los proyectos; (ii) mejorar, por tanto, el diseño y la viabilidad económica y sostenibilidad de las operaciones; (iii) incorporar estándares y salvaguardias medioambientales y sociales; (iv) facilitar la medición de los indicadores de impacto; y (v) promover la gestión del conocimiento. Además, la cooperación financiera permite **abordar proyectos de mayor envergadura**, llegar a un mayor número de beneficiarios, acelerar así el ritmo de los avances en la lucha contra la pobreza, afianzar las alianzas público-privadas, además de tener la ventaja de ser, por definición, razonablemente rentable tanto para el que presta, como para el prestatario, al financiar los costes de operación del primero y facilitar liquidez al segundo por debajo de los precios de mercado.

La cooperación financiera reembolsable en España fue objeto de una ambiciosa reforma en 2010 cuando la Ley 36/2010² y la Ley 11/2010³ transformaron el antiguo Fondo de Ayuda al Desarrollo (FAD) en dos fondos diferenciados: el FIEM para apoyo a la internacionalización de la empresa española, y el FONPRODE, que debía equiparar la cooperación financiera para el desarrollo española con la de otros donantes avanzados de nuestro entorno. De este modo, el FONPRODE heredaba los derechos, obligaciones, activos y pasivos de los Fondos FAD de donación y del Fondo de Concesión de Microcréditos (fondo existente desde el año 1998, gestionado por la AECID). El objetivo fundacional del FONPRODE era responder a los retos de la financiación global del desarrollo, consolidando la cooperación financiera y la articulación de la alianza con el sector privado como agente de desarrollo.

Los grandes cambios en el contexto internacional, con una agenda mundial de cooperación más amplia, ambiciosa y compleja como la Agenda 2030, con nuevos actores -entre los que destaca la creciente presencia de actores privados empresariales-, la expansión de los mercados financieros, nuevas

²Ley 36/2010, de 22 de octubre, del Fondo para la Promoción del Desarrollo (FONPRODE).

³Ley 11/2010, de 28 de junio, de reforma del sistema de apoyo financiero a la internacionalización de la empresa española

modalidades e instrumentos de cooperación⁴ y el uso de estrategias combinadas en políticas e instrumentos por parte de los nuevos proveedores oficiales de cooperación, entre otras tendencias, han llevado a buena parte de los donantes (sobre todo, los europeos) a reconfigurar sus instituciones e instrumentos de financiación del desarrollo. Todo ello obliga a la **movilización de un volumen de recursos financieros sin precedentes**, a lo que se une la necesidad de hacer frente a los efectos devastadores de la pandemia por la COVID-19. En este contexto, la cooperación financiera aparece como una herramienta fundamental y complementaria a la cooperación técnica, para movilizar y apalancar nuevas fuentes de financiación tanto de recursos públicos como privados, y contribuir de manera más eficaz y eficiente a la consecución de los ODS en nuestros países socios, en línea con la Agenda de Acción de Addis Abeba.

España está obligada, al igual que han hecho otros donantes, a realizar un ejercicio similar de reflexión y reforma para preparar a su cooperación financiera para afrontar estos desafíos, ya que el **sistema actual de cooperación financiera presenta algunas limitaciones importantes**:

- Es un sistema **fragmentado** en varios agentes de diferente naturaleza jurídica y orgánicamente independientes, con especializaciones rígidamente parceladas (AECID/FONPRODE, ICO, COFIDES, CESCE). Esta fragmentación exige un nivel de coordinación que no siempre se consigue y conlleva que ninguna de las unidades implicadas alcance la dimensión requerida para tener un peso relevante, lo que provoca una limitada escala de las operaciones y falta de visibilidad de España en la escena internacional.
- Es un sistema con algunas carencias relevantes que limitan su operativa, como **depender totalmente de las asignaciones presupuestarias**, que son siempre limitadas, y no disponer de garantías públicas que permitan dar respaldo a las inversiones públicas y privadas.
- Pese a que el volumen de las operaciones aprobadas para el FONPRODE ha experimentado un avance importante en los últimos años, existe un **gran margen de**

³ La dilatación del espacio de la financiación oficial para el desarrollo ha obligado a la OCDE a definir una nueva métrica más amplia y abarcadora, la ayuda oficial total al desarrollo sostenible (TOSSD) complementaria a la AOD.

mejora para alcanzar el límite máximo de aprobaciones (actualmente 375 millones de € al año) y destaca el alto peso de los reembolsos.

- La **dotación de personal** experto en el FONPRODE debe incrementarse para una mejor identificación y gestión de las operaciones.
- La **regulación del FONPRODE es muy restrictiva** y limita la actividad y la naturaleza de las operaciones financieras que puede realizar, a lo que se une un complejo proceso de decisión sobre las operaciones, lo que provoca una mayor carga de trabajo, duración de los procesos e incertidumbre en las decisiones.

Ante la indiscutible relevancia que está llamada a tener la cooperación financiera en la acción de desarrollo y siendo el ámbito de mayor crecimiento potencial de la Cooperación española, **es imprescindible revisar nuestro sistema de financiación internacional con impacto de desarrollo** para subsanar sus debilidades y limitaciones, en línea con los ambiciosos propósitos de la Agenda 2030 y la Agenda de París.

Se ha dado un primer paso en la reforma de la arquitectura del sistema español de cooperación financiera en el Proyecto de Ley sobre Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global. En él se recoge la creación del **Fondo Español de Desarrollo Sostenible (en adelante, FEDES, F.C.P.J.)**, como instrumento de la cooperación financiera para el desarrollo sostenible, sin personalidad jurídica propia, adscrito a la Administración General del Estado, a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, y cuya gestión se atribuye a la AECID. El FEDES se subrogará en los derechos y obligaciones del actualmente existente FONPRODE **y contará con procedimientos decisorios y de gestión más flexibles y ágiles y con un abanico de instrumentos y modalidades más amplio** que el actual. Por ejemplo, este instrumento podrá tener diferentes modalidades como préstamos, créditos, líneas de crédito, operaciones de capital, operaciones de garantía u operaciones mixtas, así como donaciones para cooperación técnica, diálogo de políticas, bonificación de intereses y contribuciones a fondos fiduciarios de organismos internacionales en el marco de la cooperación multilateral.

Esa reforma del marco regulatorio, la gobernanza e instrumentos de la cooperación financiera para el desarrollo sostenible pretende asegurar tanto un enfoque más estratégico y su plena integración en

la cooperación con los países socios, los organismos multilaterales financieros y la Unión Europea, como su capacidad de apalancar recursos a través de la financiación combinada; así como tener una mejor articulación con el diálogo de políticas y la cooperación técnica, y permitir una adecuada valoración de riesgos y costes.

Asimismo, el Proyecto de Ley establece que, en el plazo de **seis meses** desde su aprobación como ley, la Comisión Interministerial de Coordinación de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global creará un **grupo de trabajo encargado de formular una propuesta para el futuro diseño institucional de la cooperación financiera española**.

Por tanto, con el Proyecto de Ley se busca la derogación de la ley del FONPRODE para enmarcar la cooperación financiera a través de un nuevo fondo, el FEDES, más ágil y con mayores instrumentos y sienta las bases de un grupo de trabajo a futuro para la discusión acerca del modelo y estructura de cooperación financiera en España en los próximos años. Con independencia de cuál sea ese modelo,

el FEDES jugará un papel clave como fuente de financiación y la AECID debe seguir mejorando su marco de actuación y de gestión.

OBJETIVOS

En apoyo a esta reforma que se plantea en la futura Ley, este Plan de Acción de la AECID recoge como primeros pasos a dar en el periodo 2022-2023:

- **la elaboración del borrador del reglamento del FEDES,**
- **la definición de una hoja de ruta para la reforma de la cooperación financiera** y una mejor articulación con el resto de instrumentos y modalidades gestionados por la AECID,
- **la consolidación de líneas de trabajo en curso** para mejorar la gestión del FONPRODE y las alianzas con otros actores.

ACCIONES

- 5.1. Elaboración del borrador del reglamento del FEDES que permita una mayor agilidad en la tramitación de operaciones y un mayor número de instrumentos.
- 5.2. Definición una hoja de ruta para la reforma de la cooperación financiera y una mejor articulación con el resto de instrumentos y modalidades gestionados por la AECID.
- 5.3. Mejorar la formación de todo el personal de sede y terreno en cooperación financiera.
- 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).
- 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.
- 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, entre otros).

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

El trabajo de la AECID ha tenido un sesgo geográfico, herencia de sus orígenes históricos. En preparación de la reforma de la Agencia se hace necesario, sin renunciar en absoluto a dicho enfoque geográfico, complementar éste con una mayor horizontalidad en nuestro trabajo. En este sentido, hay dos claras vías de crecimiento para el trabajo de la Agencia que deben ser reforzadas en los próximos años: (1) la **construcción de alianzas** con otros actores de cooperación, y (2) el desarrollo de una mayor capacidad de generación de conocimiento y experiencia, mediante la **potenciación del trabajo sectorial** de la Agencia.

Sobre la primera cuestión, la AECID ha sido capaz de construir una alianza sólida con la sociedad civil organizada en España a través de las diferentes convocatorias para ONGD (acciones, proyectos y convenios). Dicha alianza aporta a la cartera de trabajo de la AECID un componente de respuesta a las necesidades más básicas e inmediatas de los contextos de desarrollo. Lo mismo puede decirse de la relación con organismos multilaterales de desarrollo, con los que la AECID lleva trabajando desde hace décadas, aunque dicha relación se ha resentido en gran medida debido a los grandes recortes presupuestarios de la última década. El trabajo multilateral permite dar respuesta a los retos globales al tiempo que se apuntalan agendas y estándares globales en favor de los DDHH, la sostenibilidad y el desarrollo, contribuyendo a que la AECID pueda incidir en dichas agendas. En ambos casos, **el trabajo de la AECID en 2022-2023 debe dirigirse a incrementar el contenido estratégico de estas alianzas** (de forma que la transferencia de recursos financieros sea solo uno de los elementos) y la dotación de recursos. En la medida de lo posible y a la espera de un organigrama y estructura que faciliten que la Agencia desarrolle plenamente su papel de coordinador operativo del sistema de cooperación y generador de alianzas en línea con el Proyecto de Ley de Cooperación para

el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global, se irán fortaleciendo otras alianzas, en particular con la cooperación descentralizada (CCAA y EELL, en este último caso a través de la FEMP y de CONFOCOS), con el sector privado (más allá de las actuales APPD) y otros actores como las organizaciones sindicales.

Respecto a las capacidades sectoriales de la Agencia, **la AECID tiene, desde 2022, el mandato de servir de apoyo al conjunto de los actores del sistema** (y, en particular, a la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y a la DGPOLDES, además de al resto de unidades de la propia AECID) en el suministro de asesoramiento y conocimiento experto, tras la consolidación de los dos equipos de expertos sectoriales anteriormente existentes en el Departamento de Cooperación Sectorial de la AECID. Esta consolidación de recursos ofrece numerosas economías de escala y evita la dispersión. En los dos próximos años debe consolidarse este modelo, mejorando la capacidad y experticia de la Agencia en las temáticas prioritarias del futuro VI Plan Director de la Cooperación española.

OBJETIVOS

En estos ámbitos, en 2022 y 2023 se pretenden priorizar las siguientes líneas de actuación:

- **Refuerzo de la capacidad sectorial de la AECID.** El actual equipo sectorial de la AECID será reforzado mediante la cobertura de vacantes y, hasta que no se cuente con una nueva Relación de puestos de trabajo, se priorizarán ciertas áreas sectoriales (financiación climática y transición ecológica, cooperación feminista y salud global), pero sin olvidar temáticas necesarias en determinadas regiones como: nutrición y desarrollo rural en África o gobernabilidad en América Latina. El equipo deberá prestar servicio al conjunto de la SECI, incluido el resto de las unidades de la AECID. Asimismo, se reforzarán las alianzas con el conjunto de las instituciones de la AGE y otras administraciones a fin de reforzar su implicación en la cooperación técnica, y contribuir a reforzar las capacidades sectoriales de la Agencia.
- **Elaboración junto con DGPOLDES de nuevas estrategias temáticas de la Cooperación española.** La AECID está participando en una nueva Estrategia de Salud Global del Gobierno de España. A partir de ésta

se preparará un Plan de Acción de la AECID en materia de salud. Asimismo, para 2022-2023 se trabajará en una nueva Estrategia de Hambre Cero, Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria que reemplace a la de 2007. Además, se trabajará en definir una estructura y metodología común para la elaboración de las estrategias de la Cooperación española, para guiar el desarrollo de estrategias en los distintos sectores prioritarios

- **Potenciación de los nuevos programas globales sobre transición ecológica, cooperación feminista, salud y asistencia electoral.** Creados en 2021 como “Fondos”, su gobernanza está evolucionando para integrarlos mejor en el ciclo de proyecto y mejorar su encaje en la programación de las OTC. En 2022-2023 seguirá mejorándose su encaje y su dotación presupuestaria, a fin de que Ellas Más, FONTEC, o COVID-Salud se conviertan en puntos de referencia de la Cooperación española en todas las regiones del mundo. En 2023, se reorientará el FONTEC para centrarse en aspectos relacionados con la adaptación y mitigación al cambio climático manteniendo los enfoques de soluciones basadas en la naturaleza y de economía circular.
- **Consolidación del trabajo multilateral y mejora de su enfoque estratégico dentro de la Agencia y en relación con el resto del MAUC.** La SECI ha decidido consolidar la gestión de los fondos multilaterales en la AECID, con excepción del Fondo ODS. Ello ofrece la oportunidad de mejorar su gestión y alineamiento con las prioridades fijadas por la propia SECI y el Plan Director. Para ello, la AECID trabajará en la construcción de un relato global común con los OMUDES junto con el MAUC y en un mejor seguimiento de dichas relaciones, así como una racionalización y un mayor enfoque estratégico sobre las contribuciones voluntarias, en lo que respecta a la selección de organismos y de prioridades temáticas. En el seno de la propia Agencia se adoptarán directrices u orientaciones para guiar el trabajo multilateral con independencia de la unidad gestora. Al mismo tiempo, para afianzar las relaciones de trabajo multilateral se incrementará la dotación presupuestaria de la mano de Fondos globales y organismos de Naciones Unidas, poniendo el énfasis en contribuciones de carácter estratégico para la AECID y para el organismo. Para ello, se reforzará la dotación de personal a fin de

lograr el seguimiento efectivo de las relaciones y contribuciones con los Fondos globales y Organismos Internacionales.

Se mejorará igualmente, el papel coordinador del Departamento Multilateral y UE en lo relativo a las relaciones ante la UE, en particular en el ámbito de las Team Europe Initiatives (TEI), y se reforzará la ejecución de la cooperación delegada.

- **Redinamización de la relación estratégica con las ONGD. En el trabajo con ONGD,** se continuará con la simplificación de cargas administrativas y mejora de servicios (registro e interconexión de bases de datos) así como en la implementación de la nueva Orden de Bases para subvenciones adoptada en 2022, que supone una mejora importante para incrementar la flexibilidad y mejorar las diferentes convocatorias. Se mejorará igualmente la planificación de las mismas, que se publicará en los primeros meses de cada año para favorecer la transparencia y facilitar la propia planificación de las organizaciones. Se incrementará la dotación de las distintas convocatorias con el uso de recursos presupuestarios de la AECID además de los ingresos tributarios, como ha ocurrido ya en 2022.

La nueva normativa de calificación permitirá fortalecer a nuestras ONGD calificadas como socias estratégicas, sin dejar de lado al resto de entidades. Por ello, desde la AECID participaremos activamente en la implementación del Marco de Relación con las ONGD, reforzando la interlocución con sus representantes y con las entidades, como espacio de diálogo para la mejora del sistema de cooperación con la sociedad civil. En este sentido, se formará un grupo de trabajo con la Coordinadora de ONGD en el que analizar distintos puntos de vista en las propuestas de mejora, así como buenas prácticas ya implantadas.

Además, se trabajará en un nuevo Estatuto del Cooperante, así como en algunos aspectos relacionados con el voluntariado incluidos en el Proyecto de Ley de Cooperación y algunas medidas colectivas, como el seguro médico de este personal cuando trabaja en proyectos financiados por la AECID.

ACCIONES

- 6.1. Elaboración de lineamientos de trabajo de la cooperación multilateral en coordinación con el resto de las Unidades de la AECID.
- 6.2. Planificación anual de la actuación multilateral de AECID con OOII, incluyendo el presupuesto adicional transferido desde DGPOLDES para la gestión de fondos multilaterales.
- 6.3. Definición estratégica y priorización de la participación en el Equipo Europa y TEI de manera global y regional en coordinación con el resto de las Unidades de la AECID.
- 6.4. Definir criterios de selección y priorización de operaciones de cooperación delegada en coordinación con el resto de las Unidades de la AECID.
- 6.5. Renovar los MAE con los OOII en coordinación con DGPOLDES y el resto de las Unidades de la AECID.
- 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.
- 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.
- 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 DGPOLDES.
- 6.9. Fortalecer y reorientar el FONTEC para posicionarlo como instrumento efectivo para la transición ecológica. Aplicar las lecciones aprendidas del 2021.
- 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.
- 6.11. Fortalecer la interlocución dentro del Marco de Relación de la AGE con las ONGD.
- 6.12. Elaboración del borrador de estatuto de las personas cooperantes.
- 6.13. Diseño de un nuevo sistema de aseguramiento colectivo para las personas cooperantes.

EJE 7: ACCIONES TRANSVERSALES: APOYO A LA ELABORACIÓN DEL PLAN DIRECTOR, MEJORA DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN Y AYUDA PROGRAMÁTICA

Durante el periodo de vigencia de este Plan de Acción, deberá abordarse la elaboración del próximo Plan Director (PD) de la Cooperación española. En este proceso, la AECID siempre ha tenido un papel relevante, como cabe esperar de su condición de actor clave del sistema de cooperación español. Pero, además, en este caso concreto, es previsible que la puesta en marcha del nuevo PD coincida con la aprobación de la nueva Ley de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global, por lo que parece razonable anticipar que ambos documentos estén perfectamente alineados en sus contenidos y que el PD sirva para orientar adecuadamente la implementación de los postulados de la Ley durante los próximos cuatro años.

OBJETIVOS

- Dado que, además, la Ley establece que la AECID deberá participar activamente en los instrumentos de la planificación estratégica de la CE, **la participación en la elaboración del VI PD de la CE será una de las tareas fundamentales de la Agencia en el periodo 2022-23**. Esta participación conlleva una revisión de la cooperación que lleva a cabo la AECID y una reflexión acerca de los nuevos enfoques y cambios que quieren adoptarse y de los medios, recursos y mecanismos para ello.
- Ya se ha mencionado que la Agencia debe mejorar la posición de influencia en los espacios de cooperación de la UE. En este sentido, la próxima **Presidencia de España en la UE** en el segundo semestre de 2023, en la que la Agencia deberá tener una participación activa dentro de su ámbito de actuación, supone una oportunidad para recuperar el protagonismo debido.
- Por otro lado, la AECID viene realizando esfuerzos por sistematizar la **recopilación de datos y el seguimiento de los resultados** en torno a indicadores comunes, especialmente en el ámbito humanitario y del FCAS, que han servido de base para el posterior desarrollo de un cuadro de indicadores comunes para todos

los actores de la Cooperación española: los indicadores de rendición de cuentas (IRC).

Pese a que estos indicadores no sirven para medir o evaluar el impacto de la Cooperación española, ya que están asociados a resultados inmediatos (outputs o productos) y, por tanto, no son útiles para evaluar cambios sociales a largo plazo, sí pueden ofrecer una rendición de cuentas sobre un primer nivel de resultados directos logrados gracias a los fondos e intervenciones de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) ejecutados por los diversos actores de la CE. Además, permiten mejorar la transparencia y la comunicación con grupos de interés clave como: UE, NNUU, Parlamento, medios de comunicación, opinión pública etc., para que puedan obtener una mejor comprensión del alcance de la AOD española.

Este cuadro común de indicadores, agrupados por ODS, tiene el valor de ser compartido por todos los actores integrados en la CE y sirve para que se visibilice cierto alcance real agregado más allá de las cifras presupuestarias de AOD. Por ello, y con el objetivo de seguir avanzando en orientar más la actuación de la AECID en el logro de resultados, la Agencia irá integrando progresivamente estos indicadores. Por un lado, informando de la existencia de los IRC y proporcionando instrucciones a las entidades beneficiarias de su financiación, y, por otro lado, incluyéndolos en sus intervenciones de ejecución directa. Todo ello permitirá alinear los resultados definidos por la Agencia y por la Cooperación española con los resultados e indicadores definidos en la Agenda 2030 y la UE Framework.

- Por último, la **ayuda programática** constituye una forma de ayuda al desarrollo basada en el principio de apoyo coordinado a un plan o programa de desarrollo del país socio, como una estrategia de reducción de la pobreza, un programa sectorial, un programa temático o un programa de una organización específica. Puede desplegarse a través de un conjunto de instrumentos de cooperación, como los apoyos presupuestarios generales y sectoriales (que, en el ámbito de la cooperación financiera, toman la forma de préstamos basados en programas o en resultados, PBLs o P4R, por sus siglas en inglés); la participación en fondos comunes o mediante programas y proyectos integrados que apoyan los programas y proyectos del país socio. Debe

utilizar los sistemas nacionales de gestión del país y encuadrarse en un marco de coordinación y complementariedad con otros socios.

Esta modalidad facilita el alineamiento con los objetivos de desarrollo del país socio, respetando sus prioridades y reforzando la apropiación local, proporciona un marco adecuado para el diálogo de políticas públicas; refuerza la coordinación y armonización entre donantes y supone un refuerzo para la planificación por resultados. Aunque se concibió como una modalidad vinculada a la aplicación de los Principios de eficacia y calidad de la ayuda, mantiene su vigencia conceptual y su utilidad en el marco de la Agenda 2030.

Si bien en los últimos años las actuaciones de este tipo que la AECID ha estado llevando a cabo

han disminuido, fundamentalmente por razones presupuestarias, parece conveniente **“rescatar” esta modalidad e impulsar su utilización, al menos en ciertos contextos geográficos y sectores de actuación**, al tiempo que la reforma del FONPRODE/FEDES la incluye dentro de los distintos instrumentos que pueden financiarse a través del mismo. Es cierto que este tipo de operaciones no siempre están exentas de riesgo (fundamentalmente derivado de un uso inadecuado o una mayor volatilidad de los fondos y también de problemas asociados a la capacidad de absorción de fondos), pero también ofrecen una excelente oportunidad de trabajar en alianza con otros actores y maximizar impactos, fundamentalmente en procesos de reforma o consolidación de sistemas públicos.

ACCIONES

- 7.1. Definir la contribución de la AECID al borrador del VI Plan Director.
- 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.
- 7.3. Coordinación de las actividades de la AECID vinculadas a la Presidencia de España en la UE.
- 7.4. Introducir el sistema de indicadores de rendición de cuentas (IRC) promovido por la DG POLDES en los proyectos bilaterales, con ONGD y programas temáticos.
- 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.

B. PILAR B- CAMBIAMOS

PILAR B	CAMBIAMOS
EJES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una organización más estratégica que intenta mejorar cada día 2. Los Recursos Humanos en el centro. 3. Transformación digital. Una agencia que apoya su gestión en la tecnología 4. Una organización colaborativa que rompe silos 5. Una AECID más abierta a su población beneficiaria, a la ciudadanía y a otros actores 6. Una organización más ágil y eficiente

En este Pilar B, “Cambiamos”, se recogen las acciones que, de manera transversal, deben abordarse por parte de la AECID para su “cambio” o renovación institucional que le permitan convertirse en la Agencia de desarrollo que aspira a ser en el contexto de la reforma de la Cooperación española actualmente en curso.

Ante la profunda **transformación** que está viviendo la **política de cooperación al desarrollo** en los últimos años, es urgente cambiar la forma de gestionar la cooperación para responder adecuadamente a una agenda más ambiciosa, a un sistema más complejo, con más actores, y a un conjunto de instrumentos más amplio y sofisticado. El nuevo entorno internacional y los cambios en los modos de hacer cooperación para el desarrollo reclaman un nuevo estilo de trabajo a las agencias de desarrollo.

En este contexto, para asumir el papel y las funciones que la futura Ley de Cooperación otorga a la AECID dentro del sistema de cooperación español, ésta no sólo debe revisar su modelo de cooperación, sino también debe modernizar, fortalecer y profesionalizar la institución con un doble objetivo: ser una agencia más innovadora, ágil y eficaz en el logro de los resultados y ser más eficiente en el uso de los recursos, todo ello para aumentar su impacto en el desarrollo de los países socios.

Por otro lado, en las últimas décadas hemos asistido a una **transformación vertiginosa de la sociedad**, en parte mediada por la aparición disruptiva y continua de nuevas tecnologías que

están configurando un nuevo entorno “público” más comunicativo, más participativo y democrático, que propicia un mayor acceso y uso de la información por parte de la ciudadanía, en el marco de una sociedad que demanda un papel más importante en la toma de decisiones. Instituciones y empresas se enfrentan al desafío de adaptarse a un entorno social muy diferente al que conocíamos a comienzos del siglo XXI.

En España, en respuesta a estos cambios sociales y con la crisis económica de 2008 como acelerador forzoso, las **Administraciones Públicas** iniciaron, hace más de una década, una **reforma profunda** que permitiera el sostenimiento futuro de la Administración y el estado del bienestar. El objetivo no era solo el ahorro, sino mejorar el funcionamiento de la administración, aprovechar todas las economías de escala, evitar solapamientos y duplicidades, y establecer procedimientos simples y estandarizados, buscando la simplificación y agilidad administrativa. A la vez que se abría una ventana de oportunidad para convertir a la Administración en un vector de crecimiento y modernidad, mejorando el servicio a los ciudadanos y promoviendo el desarrollo empresarial.

Así, las AAPP españolas han puesto en marcha e implementado diversas iniciativas programáticas y normativas con el objetivo de mejorar la relación con los ciudadanos (accesibilidad, simplificación administrativa, agilización de procedimientos, transparencia y participación); mejorar la Administración (Ley de Agencias, Programas de calidad, Plan Mejora, Plan Moderniza, Plan

Avanza, Agenda Digital,...); y mejorar la función pública (EBEP, Plan especial de medidas para la AGE, Plan Integra, Plan Concilia, introducción del *Buen Gobierno*,...), promoviendo un cambio de la cultura institucional en el ejercicio de las funciones públicas, todo ello teniendo en cuenta el marco normativo europeo y buscando el alineamiento de los planes nacionales con los de la UE. En este sentido, conviene destacar, entre otros, la Agenda Digital para Europa que tiene su traducción inmediata en la Agenda Digital para España, y uno de cuyos objetivos es “*mejorar la Administración electrónica y adoptar soluciones digitales para una prestación eficiente de los servicios públicos*”.

En este contexto, la Agenda España Digital 2025 recoge el impulso de la **digitalización de la Administración Pública** entre los diez ejes de reforma e inversión para catalizar una transformación digital del país trasladando la visión de un sector público que sirve como punto de apoyo y palanca de las grandes transformaciones que España requiere en el ámbito digital. Dentro de esta iniciativa se incardina el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025⁵, que recoge el desarrollo de las actuaciones concretas que se llevarán a cabo dentro del ámbito de la administración digital con el objetivo de mejorar la eficiencia de las Administraciones Públicas en su conjunto.

Dentro de estos avances logrados en la reforma y modernización de las Administraciones Públicas, otro hito a destacar es la incorporación, en 2011, de España a la Alianza para el Gobierno Abierto⁶ y la implementación de los sucesivos **Planes de Gobierno Abierto**⁷, lo que ha permitido avances muy significativos en el desarrollo y consolidación de los valores de la transparencia y de la rendición de cuentas, de la participación ciudadana en las decisiones públicas y en la colaboración entre las administraciones, y entre los poderes públicos y la sociedad civil.

⁵ El Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025, es, a su vez, uno de los elementos principales del componente 11 del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, de modernización de las Administraciones Públicas.

⁶ Una definición amplia e integradora del Gobierno Abierto pivota en torno a los principios de Transparencia, Rendición de Cuentas, Participación e Integridad Pública.

⁷ El IV Plan de Gobierno Abierto 2020-2024 se aprobó el 29 de octubre de 2020.

En consecuencia, en los últimos años, se viene implementando un **nuevo modelo de Administración Pública**. Se trata de un modelo centrado en la calidad, la eficiencia en la prestación de los servicios públicos, el aprendizaje y la mejora, la transparencia en la gestión y la rendición de cuentas, y en el que destaca el uso de las herramientas tecnológicas y las nuevas oportunidades que ofrece el mundo digital.

La política y acción de la AECID, como organismo que forma parte de la Administración Pública, debe enmarcarse en este nuevo modelo de gobierno y de gestión de lo público.

El proceso de diagnóstico descrito ha permitido obtener información esencial para hacer un **diagnóstico de situación de la Agencia** en los principales aspectos que afectan a su diseño, sus objetivos y su funcionamiento, que podrían resumirse en **varias ideas clave**:

- Debe construirse una estrategia sólida, con un posicionamiento claro sobre en qué trabajar, pero también en cómo hacerlo.
- Es necesario, por un lado, reforzar la relación entre el trabajo cotidiano y la Misión y Visión de la Agencia, como referentes de posicionamiento y orientación de ese trabajo, y, por otro, vincular los elementos de la estrategia al trabajo cotidiano de cada persona y cada parte de la organización, desde un enfoque de trabajo conjunto.
- Debe mejorarse considerablemente la generación de evidencias como elemento imprescindible para generar una estrategia propia, basada en datos, que se traduzca en una misma orientación del trabajo en conjunto.
- La estructura actual en la Agencia, tanto en sede como en terreno, debe adaptarse a los retos actuales de la cooperación al desarrollo.
- Deben mejorarse las condiciones laborales y construir una carrera profesional estructurada y motivadora, apoyada en una estrategia formativa adecuada, que permitan, entre otras cosas, atraer, promover y retener el talento y lograr así una mejor cobertura de puestos.
- Abordar la mejora de los procesos de la AECID asegura la coherencia entre la estrategia y la práctica. La AECID debe desburocratizar muchos de sus procedimientos, y en muchos casos, agilizarlos y simplificarlos en aras a lograr una mayor eficiencia.

Este diagnóstico pone de manifiesto diversas problemáticas que no pueden ser abordadas en su totalidad sin contar, por un lado, con un Estatuto y un Contrato de Gestión que les dé apoyo normativo y por otro, con el concurso de otras instancias de la AGE. Sin embargo, es importante que, en tanto se elaboran dicho Estatuto y Contrato de Gestión, se acometan y hagan visibles aquellas iniciativas y propuestas posibles, con la visión de **concentrar esfuerzos hacia resultados que generen mejoras y cambios** que, a su vez, refuercen la capacidad operativa y la eficacia de la Agencia. Para ello, este Plan de Acción 2022-2023 recoge aquellas actuaciones que, o bien representan un paso adelante en la reforma institucional o bien es preciso acometerlas para dar respuesta a necesidades urgentes. Estas actuaciones fueron identificadas

como propuestas de mejora en el mencionado proceso de diagnóstico.

Este conjunto de actuaciones se ha estructurado en torno a **seis Ejes de actuación**, que conciernen a los siguientes elementos:

- la estrategia, enfoque conjunto de trabajo y cultura organizativa (Ejes 1 y 4);
- la estructura de la Agencia (Ejes 2);
- los procesos y procedimientos (Eje 6);
- la transformación digital (Eje 3);
- los principios del Gobierno Abierto (Eje 5).

EJE 1. UNA ORGANIZACIÓN MÁS ESTRATÉGICA QUE INTENTA MEJORAR CADA DÍA

EJE 1	UNA ORGANIZACIÓN MÁS ESTRATÉGICA QUE INTENTA MEJORAR CADA DÍA
OBJETIVOS:	<ol style="list-style-type: none"> 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 2. Definir el rol y alcance de la AECID en su nueva función de coordinación operativa 3. Potenciar la construcción de alianzas como una de las palancas para el nuevo modelo de cooperación 4. Establecer mecanismos de mejora de la calidad en la gestión 5. Mejorar la Gestión del Conocimiento en la AECID 6. Promover la innovación en la actuación de la AECID

La elaboración de la nueva Ley sobre Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global (pendiente de aprobación) ha abierto una oportunidad para la revisión del sistema español de cooperación para el desarrollo, impulsando su actualización tanto a nivel de diseño institucional como normativo. Esta **reforma de la arquitectura institucional del sistema de cooperación español** se basa, entre otras, en la transformación institucional de la AECID para mejorar su eficacia y eficiencia. Como ya se ha señalado anteriormente, la futura Ley establece que la AECID deberá contar con un nuevo Estatuto para reforzar sus capacidades de coordinación, análisis, interlocución, programación, y diseño y diálogo de políticas, y respuesta humanitaria. Además, establece las bases de la misión de la AECID al definirla como responsable del fomento, programación, coordinación operativa, gestión y ejecución de las políticas públicas de la Cooperación española.

La **reforma de la arquitectura institucional de la AECID** pasa por la refundación y el refuerzo de ésta como la entidad de referencia de la Cooperación española, y la articulación de un nuevo sistema que simplifique y armonice sus estructuras y cuente con nuevos mecanismos de coordinación para alinear mejor su actuación a los contenidos de la Agenda de Eficacia de la Ayuda, la Alianza Global para la Cooperación Eficaz para el Desarrollo y la Agenda 2030. En este sentido, el proceso de diagnóstico y

la ya mencionada consulta interna a la organización pusieron de manifiesto dos aspectos clave:

- La necesidad que tiene la AECID de **estrechar la relación entre su marco estratégico** (de eficacia en cuanto a resultados, pero también de posicionamiento como actor internacional) **y su marco operativo** (de cómo articula su modelo organizativo) y de cómo éste debe desarrollarse para mejorar la eficiencia. El posicionamiento de AECID, en términos estratégicos, necesita de un itinerario diseñado e implementado, que facilite la toma de decisiones.
- La AECID tiene, con este proceso de reforma, una **oportunidad única de establecer un sistema de planificación estratégica en escala**, que permita establecer para un periodo medio-largo, cuál va a ser su área de prioridades y cómo hacerla realidad, ya que es impensable pensar que se puede hacer de todo, en todos los lugares, con la actual estructura de recursos humanos y tecnológicos.

Por ello, se considera clave **comenzar por sentar las bases estratégicas de medio plazo** que permitan culminar en el nuevo Estatuto y en un nuevo contrato de gestión, que contemplen las nueva misión y visión de la AECID. Igualmente, es esencial definir el rol y alcance de las funciones de la Agencia establecidas en la nueva Ley, entre las que destaca la promoción y generación de alianzas entre actores

de cooperación, aspecto este en el que la AECID está llamada a desempeñar un papel clave en el seno de la Cooperación española.

Por otro lado, la **apuesta** que hace la Agencia en su visión **por la excelencia y la innovación**, orientadas a mejorar su actuación y maximizar su impacto, implican, por un lado, asegurar la calidad de sus actuaciones y un aprendizaje orientado a mejorar la toma de decisiones y, por otro, impulsar la innovación estableciendo o guiando la investigación para el desarrollo hacia la búsqueda de soluciones a retos estratégicos de desarrollo, incorporando la inteligencia social y colectiva para encontrar soluciones a problemas altamente complejos.

Por último, la variable que marca la diferencia entre la operación y los resultados de una organización es **el conocimiento**. Su importancia queda recogida en la futura Ley de Cooperación para el Desarrollo

Sostenible y la Solidaridad Global, que obliga a la AECID a establecer mecanismos de gestión del conocimiento en el ámbito de sus funciones.

La capacidad de anticipar el cambio, innovar, detectar riesgos, diseñar y entregar servicios de excelencia y mantenerse eficientes, está en función del conocimiento del que se dispone y de su adecuada aplicación. El aprendizaje institucional debe ser un proceso continuo que permita a la AECID trabajar más ágilmente, de forma especializada e innovadora, de tal forma que pueda diferenciarse de otras agencias tanto en “lo que hace” como en “cómo lo hace”. La gestión del conocimiento es un potente instrumento para lograr una mayor eficacia y eficiencia, pero también uno de los principales desafíos de la organización, tal como se evidenció durante el proceso de consulta y, previamente, en el Examen de Pares sobre la Cooperación para el Desarrollo de España, llevado a cabo en 2021.

OBJETIVOS Y ACCIONES

OE: 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

ACCIONES

- 1.1.1. Elaboración del borrador de Estatuto de la AECID.
- 1.1.2. Preparación del contrato de gestión orientado por este Plan de Acción.
- 1.1.3. Trabajo de planes en escala en las diferentes Direcciones/UCE a partir de este Plan de Acción.
- 1.1.4. Elaboración y seguimiento del Plan de Acción de la AECID 2022-2023.

OE: 1.2. DEFINIR EL ROL Y ALCANCE DE LA AECID EN SU NUEVA FUNCIÓN DE COORDINACIÓN OPERATIVA

ACCIONES

- 1.2.1. Incremento de la participación de la AECID en los procesos de planificación estratégica de la CE.
- 1.2.2. Reforzar el papel de la AECID en el ámbito multilateral y en especial en la UE.

OE: 1.3. POTENCIAR LA CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS COMO UNA DE LAS PALANCAS PARA EL NUEVO MODELO DE COOPERACIÓN

ACCIONES

- 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.
- 1.3.2. Revisar algunos convenios con otros actores (universidades, CCAA, AGE) para pilotar ese nuevo modelo de cooperación.
- 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.
- 1.3.4. Consolidar y ampliar alianzas con las agencias homólogas europeas y bancos regionales.

OE: 1.4. ESTABLECER MECANISMOS DE MEJORA DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN

ACCIONES

- 1.4.1. Fomento del aprendizaje de los procesos de evaluación orientado a la toma de decisiones.

OE: 1.5. MEJORAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA AECID

ACCIONES

- 1.5.1. Elaboración de orientaciones para la mejora de la Gestión del Conocimiento en la AECID.
- 1.5.2. Identificación y escalamiento de experiencias exitosas e identificación y aprendizaje de los errores en colaboración con las UCE.
- 1.5.3. Diseño y aplicación de herramientas para la integración de las personas y el conocimiento en los procesos de salida y entrada.

OE: 1.6. PROMOVER LA INNOVACIÓN EN LA ACTUACIÓN DE LA AECID

ACCIONES

- 1.6.1. Impulsar un primer acuerdo de colaboración con entidades especializadas para la promoción de iniciativas de investigación para el desarrollo.
- 1.6.2. Aprendizaje del proceso Interconecta- Laboratorios de innovación.
- 1.6.3. Reorientar la convocatoria de acciones de innovación en el marco de la reforma del sistema de cooperación

EJE 2. LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CENTRO

EJE 2 LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CENTRO	
OBJETIVOS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuar los recursos a las prioridades 2. Desarrollar un paquete de medidas para la incentivación del personal y retención del talento 3. Mejora de las condiciones laborales 4. Mejora de la seguridad corporativa

La **gestión de los recursos humanos** es una función estratégica de cualquier organización y es esencial para el cumplimiento de la misión y objetivos de ésta. Para convertir sus objetivos en misión, las organizaciones han de incorporar a sus fines el retorno y el cuidado de las personas, fomentando el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores.

La futura Ley sobre Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global establece que la política de recursos humanos de la AECID estará orientada a la atracción, retención, capacitación, especialización y promoción de personal, que tendrá derecho a una carrera profesional, en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, con oportunidades de movilidad entre territorio español y exterior. Además, incorpora el deber de cuidado de la Administración General del Estado, a través de las Misiones y Representaciones de España y de las Oficinas de la Cooperación española, hacia todas las personas que trabajen en la Cooperación española.

Por otro lado, el proceso de diagnóstico ha puesto de manifiesto la necesidad de **mejorar la situación de los recursos humanos** de la AECID, que cuenta con una estructura y una RPT (relación de puestos de trabajo) que data de 2009 y que no se adapta a las necesidades de la cooperación de hoy. Ejemplo de ello es la drástica separación entre el personal de sede y terreno, sin que existan pasarelas o vasos comunicantes entre estos dos niveles que redunden en una carrera profesional para el personal funcionario y laboral y que creen una cultura organizativa más cohesionada. Algunos síntomas de estos problemas son las dificultades para cubrir algunas vacantes y un reparto de trabajo muchas veces inadecuado. Resolver estos

problemas implica mejorar las condiciones del personal, además de potenciar sus capacidades y habilidades, proporcionando elementos de motivación y de vinculación a la identidad de la Agencia, que permitan atraer y retener el talento. Una de las necesidades más urgentes e importantes que se ha evidenciado es la necesidad de **fortalecer el Departamento de Recursos Humanos** para la gestión diaria y la planificación estratégica, así como de abordar la elaboración y puesta en marcha de una nueva RPT (relación de puestos de trabajo) adecuada a las prioridades de la Agencia, y de definir y estructurar una carrera profesional para el personal de la organización. El futuro contrato de gestión de la AECID será el lugar para plasmar ese nuevo modelo de recursos humanos y principios que deban guiar una nueva RPT para la AECID.

Por último, también ha surgido la cuestión de la **seguridad corporativa** y la necesidad de abordar necesidades manifestadas especialmente por el personal expatriado y local, principalmente respecto a la **seguridad personal**, pero también, sobre la **seguridad de los datos** y la información que la AECID produce.

En respuesta a las múltiples y diversas prioridades identificadas, y siempre dentro del limitado marco temporal para su desarrollo, este Plan de Acción recoge diversas **acciones dirigidas a abordar la necesidad de mejorar la situación de los recursos humanos de la AECID** mediante: la adecuación de los recursos existentes a las prioridades de la Agencia; el desarrollo de un paquete de medidas para la incentivación del personal y la retención del talento, además de potenciar sus capacidades y habilidades; la mejora de

las condiciones laborales y la mejora de la seguridad corporativa.

Entre las acciones que se incluyen en este Plan, existen varias **medidas palanca para el período 2022-2023**, que se comentan a continuación.

- Puesta en marcha de un **Plan de cobertura de vacantes en sede**: con el objetivo de que la AECID pueda abordar de manera adecuada el volumen de tareas de una manera más armónica y eficiente, se contemplan diversas iniciativas que configuran el Plan de cobertura de vacantes, como: convocatoria de concursos específicos y generales, convocatorias de libre designación según vacantes, Plan de productividad especial, etc.
- Entre las acciones dirigidas a la incentivación del personal y la retención del talento, el **Plan de teletrabajo**, que la AECID renovó en noviembre de 2021, se considera un elemento clave (también señalado así por el personal en la consulta interna) y, aunque ya se ha implementado, aún ha de ser consolidado, comenzando con una apuesta por una convocatoria permanente del mismo.
- Por otra parte, cabe mencionar que este Plan de Acción contempla **acciones para cada uno de los diferentes colectivos profesionales** que forman parte de la Agencia, tanto en sede como en terreno, incluido el personal local. En este sentido, se prevé iniciar los trabajos para la estabilización del colectivo de personal laboral de la AECID. Además, la Agencia se implicará activamente en el proceso de negociación colectiva del personal laboral local en el exterior con el conjunto del MAUC.
- Uno de los aspectos considerados críticos por la Dirección es la **mejora de la seguridad corporativa** y, especialmente, la **inversión en seguridad tanto en las UCE como para el personal desplazado** de la AECID, incluyéndose entre las medidas palanca identificadas por la Secretaría General. Así y en aras de velar por la seguridad del personal en el exterior de la AECID, y en aplicación del deber de cuidado, se da prioridad absoluta a las medidas de refuerzo de la seguridad en las oficinas, tales como: adquisición de vehículos blindados, refuerzo de muros perimetrales en las oficinas, cámaras de vigilancia o vigilancia estática por parte de Guardia Civil o privada, según los casos. Se prevé elaborar un Plan integral de seguridad que aborde análisis,

formación, estándares y cuantas medidas resulten necesarias.

- Además de estas medidas, se ha creado un grupo de trabajo con Hacienda y Función Pública para articular una serie de propuestas de reforma:
 - Las **nuevas convocatorias de Responsables de Proyectos** (fijos-discontinuos): la entrada en vigor del RD-Ley 32/2021⁸ supone que la bolsa de contratos de Responsables de Proyectos en el exterior aprobada por la CECIR debe adaptarse a la figura del contrato indefinido fijo-discontinuo prevista en la reforma laboral. Una vez la CECIR haya aprobado el cambio de los contratos y sus condiciones, se comenzarán los procesos selectivos por especialidades, lo que permitirá a la Agencia de un personal especialista clave para su trabajo en la gestión de proyectos de cooperación desde terreno y sede. Es un objetivo prioritario, dada la situación creada en numerosos procesos en curso por el período transitorio.
 - La **Creación de puestos de Jefes de administración** de UCE (OCE en la nomenclatura del Proyecto de Ley): actualmente, la gestión presupuestaria de las UCE recae en el personal directivo de cada UCE (personal laboral). Sin embargo, la función de cajero pagador conlleva, al menos indirectamente, el ejercicio de potestades administrativas y, por ende, debiera prestarse por personal funcionario de carrera. Así ocurre en la Administración en el exterior, en cuyas embajadas, consulados y representaciones permanentes hay destinados para este fin cancilleres funcionarios de carrera.

Por ello, se plantea la creación de un puesto de Jefe/a de administración por cada país en el que exista una UCE. La provisión de dichos puestos se realizaría por tandas reducidas. Esta medida persigue un doble objetivo. Por una parte, mejorar la eficiencia y el control económico-financiero de la actividad de la AECID en el exterior, favoreciendo que los/las directivos/as se dediquen a sus áreas de especialización técnica en cooperación, y los funcionarios/as-cajeros pagadores se ocupen

⁸ Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de estabilidad en el empleo y la transformación del mercado laboral.

de la gestión presupuestaria, económica y financiera de la UCE. Por otra parte, permitirá también introducir una pasarela para personal funcionario “servicios centrales-exterior-servicios centrales”, largamente reivindicada como elemento fundamental para una carrera profesional en el ámbito de la cooperación y que generaría sinergias beneficiosas para la AECID.

- En el caso de los **responsables de proyectos y responsables de programa**, cuyos salarios son ostensiblemente inferiores a los de otro personal español desplazado dependiente de otros Ministerios, sus **opciones de vivienda** muchas veces no les permiten acceder a las zonas recomendadas por las embajadas para su personal. Si bien la Comisión

Interministerial de Retribuciones (CECIR) establece una ayuda de vivienda para dichos colectivos, esta ayuda se considera insuficiente por el coste de la vivienda que se necesita por razones de seguridad en esos países. Por ello, en el seno del grupo de trabajo con la Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos (Ministerio de Hacienda y Función Pública) se está analizando una modificación normativa que autorice a la AECID a abonar el arrendamiento de las viviendas de su personal desplazado, especialmente en países y zonas con niveles de mayor inseguridad. Se trata, pues, de una medida esencial en materia de seguridad que inevitablemente va ligada al poder adquisitivo del personal desplazado.

OBJETIVOS Y ACCIONES

OE: 2.1. ADECUAR LOS RECURSOS A LAS PRIORIDADES	
ACCIONES	
2.1.1.	Reforzar la Secretaría General para favorecer su rol transversal al servicio del resto de unidades.
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.
2.1.3.	Diseño y ejecución de un Plan para la Cobertura de vacantes.
2.1.4.	Impulsar la conversión de los contratos de responsables de proyectos en fijos discontinuos.
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
2.1.6.	Impulsar la creación de puestos de jefes de administración en las UCE.
2.1.7.	Identificación de puestos de carácter regional que den servicio a varias UCE en ciertas actuaciones transversales (por ej. comunicación).
2.1.8.	Evaluar la apertura de puestos de nivel técnico a personal local.
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.

OE: 2.2. DESARROLLAR UN PAQUETE DE MEDIDAS PARA LA INCENTIVACIÓN DEL PERSONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO

ACCIONES

- 2.2.1. Puesta en marcha y consolidación del Programa de teletrabajo.
- 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.
- 2.2.3. Elaboración de un Plan de Conciliación y un Plan de Igualdad.
- 2.2.4. Puesta en marcha de un Plan de Formación mejorado con orientación estratégica.
- 2.2.5. Promover en todo el personal una cultura de comportamiento ético y consolidar el funcionamiento de la Comisión de Ética.

OE: 2.3. MEJORA DE LAS CONDICIONES LABORALES

ACCIONES

- 2.3.1. Revisión del seguro médico del personal expatriado.
- 2.3.2. Apoyar el proceso de negociación colectiva del personal laboral local en el exterior en el marco del MAUC.

OE: 2.4. MEJORA DE LA SEGURIDAD CORPORATIVA

ACCIONES

- 2.4.1. Actualización de las evaluaciones de riesgos y planes de autoprotección, evacuación y emergencia en sede.
- 2.4.2. Acondicionamiento de los lugares de trabajo para cumplir con las condiciones del RD/486 de 1997 (lugares de trabajo).
- 2.4.3. Impulsar el arrendamiento de la vivienda del personal desplazado, priorizando contextos de mayor inseguridad.
- 2.4.4. Plan integral de seguridad (incluyendo un plan de inversiones en seguridad para UCE).
- 2.4.5. Dotación y redimensionamiento de personal y funcional del servicio de prevención.
- 2.4.6. Puesta en marcha de las evaluaciones de riesgos y planes de evacuación y emergencia en todas las unidades del exterior.

EJE 3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL. UNA AGENCIA QUE APOYA SU GESTIÓN EN LA TECNOLOGÍA

EJE 3	TRANSFORMACIÓN DIGITAL. UNA AGENCIA QUE APOYA SU GESTIÓN EN LA TECNOLOGÍA
OBJETIVOS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de Transformación Digital. 2. Implementación de actuaciones de urgencia del Plan de Transformación Digital.

Vivimos en un mundo global, digital e hiperconectado que se caracteriza por la irrupción continua de nuevos actores en los mercados, la movilidad deslocalizada y la conectividad continua. La **revolución tecnológica** a la que asistimos, la también llamada “cuarta revolución industrial”, está cambiando la esencia de la forma en que vivimos, trabajamos y nos comunicamos. No es posible predecir exactamente cómo se desarrollará, pero una cosa está clara: la digitalización ya no tiene vuelta atrás. Implica importantes desafíos y oportunidades, y es un potencial factor de cambio de las “reglas del juego” en casi todos los aspectos de la sociedad.

Las nuevas tecnologías también representan un nuevo e importante conjunto de herramientas para impulsar el crecimiento y el desarrollo, y podrían ser un elemento disruptivo de la cooperación para el desarrollo tradicional, con formas completamente nuevas de trabajar y alcanzar resultados.

En este contexto, la **transformación digital de las organizaciones** (y personas) es un elemento clave para mejorar la capacidad de reacción y adaptación a los cambios y es imprescindible para asegurar su supervivencia en un entorno en constante y rápida evolución. Quien no sepa adaptarse quedará relegado o condenado a desaparecer, porque la transformación digital no es una opción. La situación excepcional generada por la pandemia de la Covid-19 ha puesto de manifiesto, por un lado, el potencial de la tecnología para dar respuesta a nuevos desafíos y problemáticas y, por otro, la urgencia y necesidad de acelerar los procesos de digitalización en la sociedad en general, y en la Administración en particular, para poder reinventarse y seguir prestando un servicio público fundamental.

Si bien, ya durante los últimos años, las Administraciones Públicas de España han realizado una importante inversión en su digitalización, acompañada de importantes reformas normativas⁹, la pandemia COVID-19 ha supuesto una transformación digital forzosa en las Administraciones. El reto, se encuentra en poder desarrollar una Administración digital que pueda responder a las necesidades de los ciudadanos y ciudadanas de una forma más ágil y efectiva mediante unos servicios públicos digitales más inclusivos, eficientes, personalizados, proactivos y de calidad para ciudadanos, ciudadanas y empresas¹⁰.

El Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025 recoge el desarrollo de las actuaciones concretas que se llevarán a cabo dentro del ámbito de la administración digital y tiene, entre otros, como objetivo *transformar a la Administración Pública española en una Administración más moderna y “guiada por datos”*. En su Eje 1 contempla diversas medidas encaminadas a la transformación digital de toda la AGE, agrupadas en las siguientes líneas de actuación: administración orientada a la ciudadanía, automatización inteligente de procesos, transparencia y políticas basadas en datos, entornos digitales líquidos (infraestructuras cloud y puesto de trabajo inteligente) y ciberseguridad.

⁹ En particular, la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas y la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

¹⁰ Extraído de: Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025. (2021). Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. https://administracionelectronica.gob.es/dam/jcr:ae43f87a-9cdb-4ed9-9d78-d665a5d8491a/Plan_Digitalizacion_sp_ACC.pdf

La AECID debe responder a la urgencia y necesidad de desarrollar una transformación digital que pueda responder a la realidad del siglo XXI y de los contextos en los que trabaja de una forma más ágil y eficaz. Por ello, se encuentra ante el reto de desarrollar un servicio público más ágil, inclusivo, eficiente, personalizado, proactivo y de calidad para sus socios y beneficiarios. En particular, si se quiere apoyar a los países en desarrollo en sus procesos de mejora y modernización de la gestión pública o en su transición hacia economías que hagan uso de las ventajas de la innovación y del cambio tecnológico hacia la digitalización, tal y como menciona la futura Ley sobre Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global, la Agencia debe ser un modelo de gestión en esos ámbitos.

El proceso de diagnóstico en el que se ha apoyado la elaboración de este Plan de Acción ha puesto de manifiesto la **importancia de una transformación digital integral de la AECID** a todos los niveles: desde la incorporación y aplicación de una tecnología adaptada a las necesidades de la Agencia para mejorar los sistemas de información, la gestión administrativa, la explotación, análisis y comunicación de los datos para la toma de decisiones y la rendición de cuentas, hasta el cambio cultural y organizacional que se requiere para la aplicación y uso de las tecnologías emergentes, que implica repensar la organización y reconstruir sus dinámicas para adaptarlas a las necesidades del presente y del futuro.

Esta **transformación digital es**, posiblemente, la **actuación de mayor impacto** y la más necesaria para alcanzar agilidad, eficiencia en el uso de los recursos y tener información fiable de lo que hace la AECID

Para el periodo 2022-2023, se han definido dos **objetivos**:

- Elaborar un **Plan de Transformación Digital de la AECID**. Para avanzar en la definición de este Plan de Transformación Digital, se creará una Comisión de Transformación Digital (CTD), que, a partir de una reflexión sobre las necesidades actuales y futuras de la AECID, pilotará la elaboración e implementación de este Plan.
- Implementar **actuaciones de urgencia** en el marco del Plan de Transformación Digital. La situación de la Agencia demanda la puesta en marcha de acciones urgentes mientras se constituye la CTD y se elabora el Plan.

Destacan **tres actuaciones clave** para este período 2022-2023:

- **Diseño de una Plataforma Abierta de Cooperación:** la nueva Plataforma Abierta de Cooperación pretende convertirse en el “hub” de la gestión de la ayuda a la cooperación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Su objetivo principal es permitir que los usuarios dispongan de una visión general de las actuaciones de AECID contando con la información de cooperación y contable integrada. Así, se podrá dar un servicio integral de gestión presupuestaria y de cooperación y superar la actual situación disfuncional, en la que el sistema se apoya sobre varias herramientas. La nueva Plataforma Abierta de Cooperación deberá permitir la gestión de la información de cooperación necesaria para el trabajo diario de los gestores de la Agencia, con funcionalidades que se reparten en tres módulos (módulo gestión económico-presupuestaria; módulo relativo a la gestión de expedientes administrativos y documentación de proyectos de cooperación; módulo Data Lake, repositorio de datos de cooperación). Además, la nueva plataforma deberá relacionarse con los distintos agentes de la Cooperación española y con el portal Info@OD/Info@ODS.
- **Diseño de un nuevo Portal web de la AECID y unificación de los portales actualmente existentes:** el objetivo de este proyecto es, por un lado, unificar tecnológicamente todos los portales web de la AECID, específicamente definiendo unos requerimientos mínimos comunes para las UCE y, por otro, actualizar la imagen institucional de la Agencia. (*Nota: Esta actividad se recoge en el Eje 5, como actividad 5.1.1.*)
- **Puesto de Trabajo Inteligente:** la AECID, en su condición de organismo con oficinas repartidas por todo el mundo, debe adaptarse a un entorno en movilidad, aprovechando las nuevas soluciones tecnológicas, poniendo su foco en la seguridad, el aumento de la productividad, la mejora en el ahorro energético y en la formación de los empleados públicos. Para adoptar el nuevo paradigma de Puesto de Trabajo Inteligente se presentan dos vías de actuación: dotación de herramientas de alta productividad (implantación general de Office 365 tanto en sede como en terreno) y dotación de dispositivos (que todos los empleados de la AECID dispongan de un ordenador portátil

corporativo lo que permitirá que con un solo dispositivo puedan trabajar desde la oficina o en modalidad no presencial).

OBJETIVOS Y ACCIONES

OE: 3.1. PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

ACCIONES

- 3.1.1. Creación de una Comisión de Transformación Digital (CTD) de la AECID.
- 3.1.2. Elaboración del Plan de Transformación Digital de la AECID.

OE: 3.2. IMPLEMENTACIÓN DE ACTUACIONES DE URGENCIA EN EL MARCO DEL PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

ACCIONES

- 3.2.1. Diseño de una Plataforma Abierta de Cooperación.
- 3.2.2. Completar la implantación de Sorolla 2.
- 3.2.3. Sustitución de SAP por un nuevo sistema de gestión de datos de cooperación.
- 3.2.4. Integración de sistemas sede-UCE.
- 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
- 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.
- 3.2.7. Implantación de un registro electrónico de ONGD conectado con la sede electrónica.
- 3.2.8. Refuerzo de la ciberseguridad.

EJE 4. UNA ORGANIZACIÓN COLABORATIVA QUE ROMPE SILOS

EJE 4	UNA ORGANIZACIÓN COLABORATIVA QUE ROMPE SILOS
OBJETIVOS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar el trabajo colaborativo y los espacios de trabajo en red 2. Reforzar la coordinación y el intercambio de información entre las unidades de sede y con las UCE

Los avances tecnológicos están modificando cada uno de los paradigmas clásicos sobre los que se han asentado la cultura organizacional, no solo de las empresas, sino también de las administraciones públicas. Sin embargo, para transitar de manera exitosa por la transformación digital se ha puesto de manifiesto que **las administraciones precisan fomentar la innovación en los equipos**; ser más horizontales; y propiciar **entornos colaborativos y cooperativos de trabajo** para lograr de manera más eficaz los objetivos de las organizaciones y responder a su vez a las demandas de una sociedad cada vez más exigente con lo público.

La AECID tiene que cambiar su cultura como organización, preservando sus fortalezas (como el compromiso de su personal) pero apostando por una organización menos compartimentalizada y con estructuras menos rígidas. El proceso de diagnóstico ha puesto de manifiesto la **necesidad de romper silos** entre el personal de la AECID, mejorar la comunicación entre áreas y personas y promover una estrategia conjunta de trabajo. Para ello, la Agencia debe convertirse en una organización más colaborativa, mejor adaptada a las exigencias actuales.

Por su parte, el texto de la nueva Ley sobre Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global establece que la AECID contará con un **nuevo organigrama funcional** que le permita una mejor integración de sus funciones de fomento, programación, coordinación operativa, gestión y ejecución, y de los servicios comunes o de apoyo al resto de los actores de la Cooperación española.

Avanzar en una AECID más colaborativa requiere favorecer entornos, dinámicas y estructuras de

trabajo que favorezcan la sincronía entre los miembros y los equipos de la organización, en sede y en el exterior, y que permitan la generación de una cultura de trabajo que permita **construir una organización más flexible, eficaz y cohesionada**.

Todo ello implica un **profundo cambio cultural** que permita a la organización asumir el imperativo e inevitable del futuro más inmediato: estar en constante cambio y transformación, adoptando nuevos procedimientos que resuelvan problemáticas existentes, generando información horizontal y compartida que alimente una visión común y de la que se obtenga retroalimentación para el aprendizaje.

Este **eje 4 del Plan de Acción es una apuesta de largo plazo**, ya que supone no solo un cambio de estructura organizativa sino también un cambio en la cultura de trabajo, y requerirá ser abordado con mayor profundidad en los futuros documentos de planificación organizativa para ampliar y desarrollar esta mirada colaborativa.

Para el periodo cubierto por este Plan **se plantean** por ello **dos objetivos estratégicos**, centrados únicamente en la dimensión interna de la organización, como son: por un lado, **fomentar el trabajo colaborativo y los espacios de trabajo en red** y, por otro, **reforzar la coordinación y el intercambio de información entre las unidades de sede y con las UCE**.

Entre las **acciones más importantes** que se llevarán a cabo para avanzar en el logro de estos objetivos destacan tres. La primera será la adecuación de la estructura organizativa con el **diseño de un nuevo organigrama** que potencie un trabajo más colaborativo y en red y que responda

mejor a los contenidos de la acción internacional de desarrollo a los que obliga la Agenda 2030. La segunda es **reforzar el papel del “Grupo la Agencia que Queremos” (GAQQ)**, como espacio de trabajo colaborativo para identificar mejoras en el funcionamiento de la Agencia y acompañando el proceso de reforma, y la tercera plantea **formalizar**

y ampliar las funciones de los grupos de coordinación-país de AECID entre sede y UCE e intrasede, aspecto ampliamente demandado por el personal de la organización, que permitirá, entre otras cosas, compartir información estratégica y mejorar la planificación conjunta y el seguimiento de la actuación de la Agencia.

OBJETIVOS Y ACCIONES

OE: 4.1. FOMENTAR EL TRABAJO COLABORATIVO Y LOS ESPACIOS DE TRABAJO EN RED

ACCIONES

- 4.1.1. Diseño de un nuevo organigrama en el marco del nuevo Estatuto que potencie un trabajo más colaborativo y en red.
- 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).
- 4.1.3. Mejora del sistema de información periódica sobre novedades organizativas y cuestiones internas de la AECID. Revisión de contenidos de la intranet.
- 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.
- 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.

OE: 4.2. REFORZAR LA COORDINACIÓN Y EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN ENTRE LAS UNIDADES DE SEDE Y CON LAS UCE

ACCIONES

- 4.2.1. Formalizar y ampliar las funciones de los Grupos de Coordinación-País de AECID entre sede y UCE e intra-sede.
- 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.
- 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.
- 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.
- 4.2.5. Reuniones anuales con directores de UCE y responsables de programas y proyectos en sede y organización de seminarios en terreno.

EJE 5. UNA AECID MÁS ABIERTA A SU POBLACIÓN BENEFICIARIA, A LA CIUDADANÍA Y A OTROS ACTORES

EJE 5	UNA AECID MÁS ABIERTA A SU POBLACIÓN BENEFICIARIA, A LA CIUDADANÍA Y A OTROS ACTORES
OBJETIVOS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la transparencia y mejorar la rendición de cuentas de la organización. 2. Mejorar el conocimiento de nuestra organización por la ciudadanía y otros actores, incluido el MAUC.

Las Administraciones Públicas se enfrentan actualmente a la era del **Gobierno Abierto**, que plantea un cambio de paradigma en la gestión pública contemporánea denominado gobernanza inteligente (*smart governance*). La idea central de este modelo es la creación de valor público a través de la colaboración con la ciudadanía, incorporando fundamentos nuevos, como son: los valores derivados de la filosofía 2.0, datos abiertos y transparencia, redes sociales digitales, incorporación de la ciudadanía y el conocimiento externo a las organizaciones en los procesos de adopción de decisiones públicas y nuevas dinámicas de colaboración entre empleados y organizaciones públicas.

Por su parte, el proyecto de Ley sobre Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global asume la **transparencia y rendición de cuentas mutua**, como parte de los cuatro principios que reclama la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo. Así el proyecto de Ley destaca como principios básicos: la promoción de instituciones sólidas, eficaces, inclusivas y transparentes que rindan cuentas. También menciona como principios de actuación la **participación y el pluralismo**, a partir del reconocimiento del papel, de todos los actores, sean públicos o privados, de las organizaciones empresariales y sindicales y de la sociedad civil, tanto en España como en los países socios, y en el ámbito local y multilateral. Igualmente, reconoce la importancia de los partenariados y las alianzas múltiples y abiertas a esos actores en cuanto a generación y acceso al conocimiento, y la participación en el diseño, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de las políticas de desarrollo sostenible. Asimismo, enuncia que, a través de la

AECID, se establecerán las capacidades necesarias para asegurar una respuesta ágil y eficaz, abierta a la participación de otros ministerios y entidades de la Administración General del Estado, así como de las comunidades autónomas y los entes locales, las ONGD, las empresas, las fundaciones corporativas y la comunidad científica, así como la adecuada coordinación entre todos los actores.

En definitiva, se plantea que la Cooperación española tiene la oportunidad en su reforma de apostar por un mayor sentido de **“sistema” que propicie la colaboración de actores, instituciones e instrumentos**.

En el marco de esta reforma, **la Agencia quiere ser percibida con una organización fiable y cercana a las personas, que aspira a mejorar la rendición de cuentas de su actuación** a la ciudadanía española y a sus países socios y así se refleja en su nueva visión institucional. Por eso, entre sus principios nucleares se recogen, entre otros, la transparencia y la participación; el reconocimiento y respeto al otro, el diálogo y la escucha y el trabajo conjunto.

La AECID se enfrenta al doble reto de adaptarse al nuevo paradigma de la gobernanza inteligente teniendo que consolidar aún algunos elementos de los anteriores modelos de gobernanza pública y apropiarse y aplicar los principios del proyecto de Ley sobre Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global y de su nueva Visión y Misión. Sin embargo, el abordaje y alcance de este eje para resolver dichos retos será limitado, debido al plazo temporal de este plan y a que previamente se requiere diseñar el Plan de Transformación Digital de

la Agencia, que definirá la incorporación progresiva de nuevas herramientas tecnológicas y permitirá plantear como estas pueden contribuir a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas y generar una mayor apertura de la organización.

Por tanto, **los elementos para la transformación de la organización en una agencia más abierta**, que favorezca los espacios de cocreación e interpretación colectiva de la información, que aproveche el conocimiento y generen valor público a través de la colaboración con socios, comunidades y poblaciones beneficiarias, deberán de ser objeto de mayor desarrollo en un futuro. Este eje es de hecho otro de los grandes retos institucionales y su abordaje no se agotará en este periodo.

En consecuencia, **este eje plantea dos objetivos estratégicos** que pretenden, por un lado,

aumentar la transparencia y mejorar la rendición de cuentas de la organización y, por otro, **mejorar el conocimiento de nuestra organización por la ciudadanía y otros actores**, incluido el MAUC.

Para ello, se pondrán en marcha **acciones concretas** como son: dinamizar y renovar la web de AECID para facilitar el acceso a los datos y la búsqueda de información a los ciudadanos, reforzar la participación de AECID en portales de transparencia internacionales o diseñar un nuevo Plan de comunicación y actuaciones de difusión de información y visibilización de la Agencia en los diversos ámbitos de actuación y de interés común con el resto de actores del sistema de cooperación español.

OBJETIVOS Y ACCIONES

OE: 5.1 AUMENTAR LA TRANSPARENCIA Y MEJORAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA ORGANIZACIÓN

ACCIONES

- 5.1.1. Unificación de los Portales web de la AECID.
- 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.
- 5.1.3. Participación de la AECID en los portales de transparencia internacionales (IATI).
- 5.1.4. Ofrecer información sobre las personas cooperantes para tener conocimiento real de la presencia del sector en los países.

OE: 5.1 MEJORAR EL CONOCIMIENTO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN POR LA CIUDADANÍA Y OTROS ACTORES, INCLUIDO EL MAUC

ACCIONES

- 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.
- 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.

EJE 6. UNA ORGANIZACIÓN MÁS ÁGIL Y EFICIENTE

EJE 6 UNA ORGANIZACIÓN MÁS ÁGIL Y EFICIENTE	
OBJETIVOS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y actualizar los procesos para hacerlos más ágiles. 2. Reforzar los mecanismos de tramitación, seguimiento y justificación de subvenciones. 3. Simplificación administrativa y reducción de cargas. 4. Mejorar la ejecución presupuestaria.

La futura Ley sobre Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global establece que **la AECID contará con autonomía de gestión y flexibilidad presupuestaria para que sea más ágil y efectiva**, y que se orientará a la **gestión por objetivos y resultados**, con un nuevo organigrama funcional que le permita una mejor integración de sus funciones de fomento, programación, coordinación operativa, gestión y ejecución, y de los servicios comunes o de apoyo al resto de los actores de la Cooperación española.

En 2001, en el ámbito de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, surgieron las **Metodologías y Principios Ágiles** como respuesta a la necesidad de una gestión más flexible y efectiva dentro de la industria de desarrollo de software. Si bien, inicialmente estos principios y metodologías estaban más circunscritas a este ámbito tecnológico, hoy se encuentran extendidas de un modo u otro en casi todas las esferas de la gestión empresarial y de las organizaciones del sector privado. En base a estos principios, las llamadas **“organizaciones ágiles”** pueden adaptarse y reaccionar rápidamente a diferentes situaciones. Se caracterizan por tener una visión clara y compartirla con todo el personal, concentrarse en crear valor para la gente, construir equipos de personas empoderadas, integrar nuevas tecnologías, promover la comunicación abierta y transparente, invertir en capacitación y fomentar el aprendizaje continuo a través de la experimentación.

Los principios “Ágiles” y sus metodologías resultan aun complicados de encajar en las estructuras de las organizaciones públicas. Sin embargo, los cambios tecnológicos y sociales en los que nos encontramos inmersos les exigen responder en tiempo, coste y

calidad de los servicios con una mayor flexibilidad, agilidad y efectividad.

Para responder a este reto, se hace perentorio formular **estrategias de mejora** que permitan adaptarse a la velocidad de estos cambios y a las demandas sociales que los acompañan. Como ejemplo de esto último, los conceptos de **Buena Gobernanza o Buen Gobierno** aparecen ligados a la eficacia y a la generación de valor público, respectivamente. Para alcanzar un Buen Gobierno (*“hacer buenas cosas”*), es necesario contar con una buena administración para conseguir *“hacer bien las cosas buenas que se pretende”*. Así, la eficacia y la eficiencia en la gestión implican que los procedimientos y protocolos empleados conducen a los resultados e impactos necesarios, utilizando de la mejor forma posible los recursos de los que se dispone.

Algunos de los **instrumentos y herramientas que posibilitan “hacer mejor las cosas”** tienen que ver con la incorporación, por ejemplo, de: sistemas de gestión avanzada que contribuyan a la mejora continua e implanten cartas de servicio comprometidas con las personas usuarias o beneficiarias; mecanismos que procuren la simplificación, racionalización y mejora de la calidad de las normas y de los protocolos y los procedimientos administrativos; la implementación de modelos avanzados de organización del trabajo, de desarrollo y aprendizaje en el puesto de trabajo, de flexibilización del desempeño y de implicación y compromiso de trabajadores y usuarios; la automatización de los procesos y proyectos públicos mediante un uso adecuado de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, especialmente a través de la transformación digital.

En lo que respecta a la AECID, el citado proceso de diagnóstico arroja una idea clave: **la mejora de los procesos de la AECID aseguraría la coherencia entre la estrategia y la práctica.** Se constata que la AECID necesita desarrollar procedimientos menos burocratizados, más ágiles, flexibles y eficientes. Si bien, sin una transformación digital no existirá un cambio hacia la agilidad y la flexibilidad, la incorporación de nuevas tecnologías debe ir acompañada y en ocasiones, precedida, de la implementación de nuevos modelos de organización y del análisis y la mejora de procesos.

En este sentido, **en este Eje se proponen acciones de poca inversión económica** que pueden ayudar en todo el proceso de transición hacia la transformación digital, mejorando, a corto plazo, algunas problemáticas relacionadas con la falta de agilidad e ineficiencia de algunos procedimientos. Las acciones propuestas para este periodo 2022-2023 suponen los primeros pasos a dar y sentarán las bases para futuros cambios organizacionales y de trabajo de mayor envergadura.

Así para el período 2022-2023, **se propone** comenzar por **revisar y actualizar los procesos de la Agencia** para hacerlos más ágiles, incluyendo la planificación conjunta de todas las convocatorias de concurrencia competitiva (siguiendo el modelo implementado ya en febrero de 2022 con una resolución de la Dirección que aporta información sobre las distintas convocatorias y el calendario previsto) y la revisión y simplificación de los procedimientos de las convocatorias de concurrencia (proyectos, convenios, ...); la **revisión del proceso de coordinación en convenios de emergencias; la simplificación de cargas administrativas** y mejora de servicios en el Departamento de ONGD (registro e interconexión de bases de datos, simplificación en la planificación de los concursos de convenios y proyectos, flexibilización de los procesos de calificación); la unificación de las actuaciones multilaterales en un único expediente administrativo (“**expediente único**”), entre otras.

También se contempla como un objetivo clave de este Plan de Acción, el **refuerzo de los mecanismos de tramitación, seguimiento y justificación de subvenciones** destacando:

- La revisión de la normativa de subvenciones y la elaboración de un borrador del **nuevo Real Decreto de Subvenciones y Ayudas en el**

Ámbito de la Cooperación Internacional

que avance en la desburocratización y en una gestión más ágil, transparente y eficaz de los instrumentos. Muchos de los procedimientos recogidos en la normativa actual de subvenciones no están adaptados suficientemente a la naturaleza de la actuación de la AECID (por un lado, en países fuera del ámbito de la UE, y por otro, en muchas ocasiones se requiere una respuesta de acción urgente) y las características de muchos de sus socios (entidades gubernamentales de los países socios, OOII y ONGD, principalmente). Las subvenciones deben integrarse en un marco más amplio y estratégico de las alianzas para el desarrollo sostenible, del que la financiación es un componente entre varios. Es, pues, urgente y así lo contempla la futura Ley, la actualización de la normativa de subvenciones de cooperación para el desarrollo. En paralelo, se irá trabajando en la elaboración y actualización de los manuales de tramitación de las diferentes etapas de los expedientes de subvenciones (procedimiento de reintegro, justificación...).

- El **Plan Especial 2022-2025 de mejora del seguimiento y control de las justificaciones de subvenciones** concedidas por AECID. Este plan fue aprobado por el Consejo Rector en su reunión de 3 de diciembre de 2021, como continuación del Plan especial 2020-2021. Recoge las lecciones aprendidas a raíz de la ejecución de este último y entre sus objetivos incluye (a) la reorganización del personal de las distintas Unidades de la AECID para la implantación del modelo de tramitación de subvenciones que está operativo en el Departamento de ONGD (“modelo 360º”)¹¹, y (b) la posibilidad de reconfigurar el Área de Seguimiento y Reintegro de Subvenciones (ASRS) en el marco de un nuevo Contrato de Gestión, que pasaría a estar constituida por una División de Control de Procedimientos.

La simplificación y reducción de cargas administrativas incluye también la realización de un análisis de la distribución del trabajo con la finalidad de reorganizar las tareas y cargas; el desarrollo de un mecanismo de priorización de expedientes de tramitación urgente y la mejora de los modelos y manuales de tramitación de otros expedientes (contratos, convenios...).

¹¹Este modelo abarca todas las fases del ciclo de la subvención, desde la convocatoria hasta el reintegro, incluida la vía de apremio.

Por último, un **elemento clave** para lograr una mayor eficiencia es **mejorar el calendario de ejecución presupuestaria** de la Agencia. Entre otras medidas, se propone mejorar los ciclos de programación anual de proyectos bilaterales, optimizando su calendario de ejecución. También se llevará a cabo un seguimiento trimestral de la ejecución presupuestaria, se reforzará el liderazgo y coordinación del Departamento de Cooperación Multilateral para una mejor ejecución de los programas multilaterales y se mejorará la gestión y ejecución de la cooperación delegada. Para esto último, se va a contar con el apoyo de Tragsa, mediante un encargo de gestión para optimizar los

procesos relacionados con la cooperación delegada, tanto en sede como con el despliegue de expertos en acompañamiento a la ejecución en las OTC con cooperación delegada. Asimismo, se participará activamente en los grupos de trabajo y espacios de diálogo con la UE conducentes a resolver cuellos de botella derivados de las condiciones marcadas por la UE. Además, se va a trabajar en algunas medidas de mejora de la gestión presupuestaria de los fondos de cooperación delegada.

OBJETIVOS Y ACCIONES

OE: 6.1. REVISAR Y ACTUALIZAR LOS PROCESOS PARA HACERLOS MÁS ÁGILES	
ACCIONES	
6.1.1.	Plan de Contratación de la AECID.
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, ...).
6.1.3.	Revisión del procedimiento de valoración de proyectos de ONGD.
6.1.4.	Planificación conjunta de todas las convocatorias: calendario, intereses, enfoques y prioridades.
6.1.5.	Revisión del proceso de coordinación en convenios de emergencias y propuestas conjuntas para la nueva convocatoria de convenios.
6.1.6.	Actualización de la resolución sobre pagos a justificar.
6.1.7.	Simplificación del registro de ONGD: agilizar procedimiento y acortar plazos.
6.1.8.	Revisar los procesos de calificación de ONGD para hacerlos más ágiles y estratégicos.
6.1.9.	Unificación de las actuaciones multilaterales en un único expediente administrativo ("expediente único").

OE: 6.2. REFORZAR LOS MECANISMOS DE TRAMITACIÓN, SEGUIMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DE SUBVENCIONES

ACCIONES

- 6.2.1. Finalizar la revisión de la normativa de subvenciones y elaboración de un borrador del nuevo RD.
- 6.2.2. Finalización de las justificaciones técnicas de expedientes pendientes.
- 6.2.3. Elaboración y actualización de manuales (procedimiento de reintegro, subvenciones). Revisión anual de los modelos de subvenciones.
- 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.

OE: 6.3. SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y REDUCCIÓN DE CARGAS

ACCIONES

- 6.3.1. Análisis de la distribución del trabajo y reorganización de tareas y cargas, simplificación, flexibilidad y revisión de tareas no asignadas.
- 6.3.2. Mecanismo de priorización de expedientes de tramitación urgente (Consejo de Ministros y emergencias humanitarias y contribuciones voluntarias; BOE; convenios y Acuerdos I).
- 6.3.3. Mejorar los modelos y manuales de tramitación de otros expedientes (contratos, convenios...).

OE: 6.4. MEJORAR LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

ACCIONES

- 6.4.1. Mejorar los ciclos de programación de proyectos bilaterales nuevos adelantando calendarios de identificación y formulación de nuevas intervenciones.
- 6.4.2. Establecimiento de un mecanismo de seguimiento trimestral de la ejecución presupuestaria.
- 6.4.3. Reforzar el liderazgo y coordinación del DCM para una mejor ejecución de los programas multilaterales.
- 6.4.4. Revisión de procedimientos administrativos de expedientes de ONGD para mejorar la ejecución presupuestaria.
- 6.4.5. Mejorar la gestión y ejecución de la cooperación delegada mediante la adopción de medidas de racionalización.

VI. MEDIOS Y RECURSOS



Como Agencia Estatal, **la AECID recibe recursos directamente de la Administración Pública** para el desarrollo de su misión. Además de estos recursos “propios”, la AECID **gestiona recursos provenientes de terceros** que, en unos casos se suman a su presupuesto, como es el caso de los fondos de la cooperación delegada de la Unión Europea (UE) y, en otros casos, se limita a su gestión sin integrarlos en su presupuesto, como ocurre con los fondos del FONPRODE y del FCAS, procedentes de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI) del MAUC.

Así, para 2022, **el presupuesto de la AECID** y su distribución entre los distintos conceptos presupuestarios es el aprobado en la Ley 22/2021, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para ese año. La Agencia cuenta, por tanto, en 2022, con 395.987.490 euros de presupuesto nacional propio. A esta cifra se añade el **presupuesto de la Cooperación Delegada de la UE** (que se incorpora al presupuesto de la Agencia) que, para este año, asciende a 95.215.170 euros (Tabla 1). Estas cifras suponen un incremento sustancial del presupuesto con respecto a años previos.

Tabla 1.

Presupuesto de la AECID 2022. Ley 22/2021, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado.

PRESUPUESTO TOTAL 2022 (datos a 01/01/2022)	PRESUPUESTO NACIONAL (propio AECID)	COOPERACIÓN DELEGADA
491.202.660 €	395.987.490 €	95.215.170 €

Nota: Datos a 01/01/2022

En relación al presupuesto atribuido a la SECI gestionado por la AECID, que se corresponde con el presupuesto del FONPRODE y del FCAS, los fondos previstos a ejecutar en 2022 ascienden, en el caso del FCAS, a 18.471.445 € de fondos desembolsables

y 1.174.196,00 € de fondos reembolsables, y, en el caso del FONPRODE, a 67.079.033,04 € de fondos desembolsables y 21.267.895,32 € de fondos reembolsables (Tabla 2).

Tabla 2.

Fondos SECI gestionados por AECID previstos para 2022, FCAS y FONPRODE.

FONDOS PREVISTOS 2022	FCAS	FONPRODE
DESEMBOLSO	18.471.445 €	67.079.033,04 €
REEMBOLSO	1.174.196,00 €	21.267.895,32 €

Nota: Datos a 01/01/2022

En cuanto al **ejercicio 2023**, a la fecha de elaboración de este documento, no se tienen datos de las cifras del presupuesto previsto para la AECID en los PGE para 2023. Por ello, habrá que ajustar las actuaciones previstas en este Plan de Acción para ese periodo, al escenario presupuestario que se materialice para ese ejercicio. No obstante, conviene aclarar que las medidas de este plan de acción no implican en sí mismas incrementos del volumen total de recursos de la agencia, pero sí probablemente un incremento del capítulo 1.

Conviene destacar que, para el ejercicio 2023, se prevé una transferencia presupuestaria de 54,375 millones de euros, correspondiente a contribuciones a fondos multilaterales de desarrollo acompañada de RRHH (3 puestos), de la Dirección General de Políticas de Desarrollo Sostenible (DGPOLDES) a la AECID, a fin de crear un único equipo de expertos sectoriales que dé servicio al conjunto de la Cooperación española.

Por último, con relación a los **Recursos Humanos** asignados a la implementación de este Plan de Acción, se cuenta con la plantilla actual de la Agencia, dado que no se prevé una ampliación de plantilla durante el periodo de ejecución de este Plan, si bien, entre las acciones previstas en el mismo, está contemplado el impulso a la cobertura de las vacantes disponibles como una de las actuaciones prioritarias.

VII. SEGUIMIENTO



Como se ha indicado, en este Plan de Acción se plantean **144 actuaciones orientadas a la consecución de 60 objetivos** que recogen, tanto los aspectos fundamentales de la actuación de cooperación que desarrollará la AECID en este periodo en línea con la nueva Ley y el VI Plan Director, como los primeros pasos hacia la necesaria renovación institucional que la Agencia requiere empezar a acometer en el periodo 2022-2023.

Si bien el **seguimiento de las actuaciones** se realizará de manera continua durante el desarrollo del Plan por parte de las Unidades Responsables de su implementación, se prevé una **valoración con carácter anual del estado de ejecución de las actuaciones planificadas**.

El primer ejercicio de seguimiento se realizaría 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 estos ejercicios se presentarán al Consejo Rector en cuanto estén disponibles.

El seguimiento aportará información del grado de ejecución de las actuaciones planificadas y permitirá tomar decisiones con relación a la necesidad, en su

caso, de corregir el desarrollo del Plan, a la vez que servirá como aprendizaje de los aspectos que hayan resultado clave, como las dificultades encontradas y los ajustes llevados a cabo.

Con la finalidad de simplificar al máximo el ejercicio de seguimiento, la **valoración del grado de ejecución de las actuaciones** se realizará utilizando una escala del 0 al 3, en el que 0 es la valoración más baja y 3 la más alta, con la siguiente correspondencia:

- **No ejecutado (puntuación 0):** Implica que no se han producido avances en la ejecución de la actividad.
- **Parcialmente ejecutado** (en función del grado de ejecución):
 - **Puntuación 1:** Se ha iniciado la actuación, pero el grado de ejecución es limitado.
 - **Puntuación 2:** Se ha avanzado en la ejecución de la actuación de forma significativa.
- **Ejecutado (puntuación 3):** La actuación se ha ejecutado (o se ha ejecutado la totalidad de lo previsto hasta el momento).

VIII. ANEXOS



A. RESUMEN DE ACTUACIONES 2022

PILAR A: COOPERAMOS.

EJE 1: ADAPTAR NUESTRA COOPERACIÓN A LA SITUACIÓN ACTUAL DE AMÉRICA LATINA Y CARIBE			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
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	2022
1.2.	Definir líneas de acción para iniciar un programa de cooperación bilateral con Venezuela a través de organismos multilaterales.	2022	2023
1.5.	Redefinición de los instrumentos de cooperación regional con SICA y CARICOM.	2022	2023
1.6.	Fusión del CF con la OTC de Uruguay y nuevo programa de cooperación triangular.	2022	2024
1.7.	Impulso de OTC regionales: Costa Rica, Uruguay.	2022	2024
1.8.	Redefinición y lanzamiento de la fase III del FCAS (Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento).	2022	2023
1.9.	Formulación y lanzamiento de un Programa de Fortalecimiento de la Democracia en ALC.	2022	2023

EJE 2: IMPULSAR, INCLUYENDO LA ACTUALIZACIÓN DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO, NUESTRO TRABAJO EN ÁFRICA, ORIENTE MEDIO Y ASIA			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
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
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	2023
2.4.	Impulsar nuevos espacios de liderazgo de España en el Sahel, aprovechando la presidencia española de la Alianza Sahel.	2022	2023
2.5.	Creación de una Oficina de Cooperación española en Túnez, completando la presencia de la AECID en la Región.	2022	2024
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
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
3.1.	Nuevo RD que regule la composición y funcionamiento de la Comisión Nacional de España ante la UNESCO, para reforzar su protagonismo.	2022	2023
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
3.3.	Transformar los Centros Culturales mixtos en UCE y mejora de la coordinación de la Red de Centros.	2022	2024
3.4.	Impulso a la creación del CCE en Bogotá.	2022	2024

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
4.2.	Lanzamiento de la Estrategia Nacional de Diplomacia Humanitaria en coordinación con DGOOII del MAUC.	2022	2022
4.3.	Elaboración de Estrategias de contextos humanitarios prioritarios 2022-2023.	2022	2022
4.4.	Consolidar la capacidad de respuesta a emergencias (equipo START, alianzas).	2022	2023
4.5.	Impulsar el trabajo en materia de reducción de riesgo de desastres, acción anticipatoria y recuperación temprana.	2022	2023
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	2023
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. en el Donor Support Group del CICR-, posición en género, mayor liderazgo en discusiones humanitarias).	2022	2022

EJE 5: REFORMAR LA COOPERACIÓN FINANCIERA FORTALECIENDO Y AMPLIANDO LOS INSTRUMENTOS ACTUALES			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
5.1.	Elaboración del borrador del reglamento del FEDES que permita una mayor agilidad en la tramitación de operaciones y un mayor número de instrumentos.	2022	2023
5.2.	Definición de una hoja de ruta para la reforma de la cooperación financiera y una mejor articulación con el resto de instrumentos y modalidades gestionados por la AECID.	2022	2023
5.3.	Mejorar la formación de todo el personal de sede y terreno en cooperación financiera.	2022	2023
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
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

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
6.1.	Elaboración de lineamientos de trabajo de la cooperación multilateral en coordinación con el resto de Unidades de la AECID.	2022	2023
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.	2022	2023
6.4.	Definir criterios de selección y priorización de operaciones de cooperación delegada en coordinación con el resto de Unidades de la AECID.	2022	2023
6.6.	Fortalecimiento de espacios de diálogo con OOI 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.	2022	2024
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.	2022	2023
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 DGPOLDES.	2022	2023
6.9.	Fortalecer y reorientar el FONTEC para posicionarlo como instrumento efectivo para la transición ecológica. Aplicar las lecciones aprendidas del 2021.	2022	2022
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.	2022	2023
6.12.	Elaboración del borrador de estatuto de las personas cooperantes	2022	2023

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
7.1.	Definir la contribución de la AECID al borrador del VI Plan Director.	2022	2023

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
1.1.1.	Elaboración del borrador de Estatuto de la AECID	2022	2024
1.1.4.	Elaboración y seguimiento del Plan de Acción de la AECID 2022-2023.	2022	2023

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
1.2.1.	Incremento de la participación de la AECID en los procesos de planificación estratégica de la CE	2022	2023
1.2.2.	Reforzar el papel de la AECID en el ámbito multilateral y en especial en la UE	2022	2024

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
1.3.4.	Consolidar y ampliar alianzas con las agencias homólogas europeas y bancos regionales	2022	2023

OBJETIVO: 1.5. Mejorar la Gestión del Conocimiento en la AECID			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
1.5.1.	Elaboración de orientaciones para la mejora de la Gestión del Conocimiento en la AECID	2022	2022
1.5.2.	Identificación y escalamiento de experiencias exitosas e identificación y aprendizaje de los errores en colaboración con las UCE.	2022	2023
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	2022

**EJE 2:
LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CENTRO**

OBJETIVO: 2.1. Adecuar los recursos a las prioridades			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
2.1.3.	Diseño y ejecución de un Plan para la Cobertura de vacantes	2022	2023
2.1.4.	Impulsar la conversión de los contratos de responsables de proyectos en fijos-discontinuos	2022	2023
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	2022	2024
OBJETIVO: 2.2. Desarrollar un paquete de medidas para la incentivación del personal y retención del talento			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
2.2.1.	Puesta en marcha y consolidación del Programa de teletrabajo	2022	2022
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.	2022	2023
2.2.4.	Puesta en marcha de un Plan de Formación mejorado con orientación estratégica	2022	2023
2.2.5.	Promover en todo el personal una cultura de comportamiento ético y consolidar el funcionamiento de la Comisión de Ética	2022	2023
OBJETIVO: 2.4. Mejora de la seguridad corporativa			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
2.4.4.	Plan integral de seguridad (incluyendo un plan de inversiones en seguridad para UCE)	2022	2023

**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	
3.1.1.	Creación de una Comisión de Transformación Digital (CTD) de la AECID	2022	2024	
3.1.2.	Elaboración del Plan de Transformación Digital de la AECID.	2022	2023	
OBJETIVO: 3.2. Implementación de actuaciones de urgencia en el marco del Plan de Transformación Digital				
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN	
3.2.1.	Diseño de una Plataforma Abierta de Cooperación.	2022	2023	
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.	2022	2023	
3.2.8.	Refuerzo de la ciberseguridad	2022	2023	

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
4.1.1.	Diseño de un nuevo organigrama en el marco del nuevo Estatuto que potencie un trabajo más colaborativo y en red.	2022	2023
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).	2022	2023
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	2022	2023
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	2022	2023
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
4.2.1.	Formalizar y ampliar las funciones de los Grupos de Coordinación-País de AECID entre sede y UCE e intra-sede.	2022	2023
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.	2022	2023
4.2.5.	Reuniones anuales con directores de UCE y responsables de programas y proyectos en sede y organización de seminarios en terreno.	2022	2023

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
5.1.1.	Unificación de los Portales web de la AECID.	2022	2023
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.	2022	2023
5.1.3.	Participación de la AECID en los portales de transparencia internacionales (IATI).	2022	2023

**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
6.1.1.	Plan de Contratación de la AECID	2022	2023
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, ...)	2022	2022
6.1.3.	Revisión del procedimiento de valoración de proyectos de ONGD	2022	2023
6.1.4.	Planificación conjunta de todas las convocatorias: calendario, intereses, enfoques y prioridades	2022	2022
6.1.5.	Revisión del proceso de coordinación en convenios de emergencias y propuestas conjuntas para la nueva convocatoria de convenios	2022	2022
6.1.6.	Actualización de la resolución sobre pagos a justificar	2022	2022
6.1.7.	Simplificación del registro de ONGD: agilizar procedimiento y acortar plazos.	2022	2023
6.1.8.	Revisar los procesos de calificación de ONGD para hacerlos más ágiles y estratégicos	2022	2023
6.1.9.	Unificación de las actuaciones multilaterales en un único expediente administrativo ("expediente único")	2022	2023
OBJETIVO: 6.2. Reforzar los mecanismos de tramitación, seguimiento y justificación de subvenciones			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
6.2.1.	Finalizar la revisión de la normativa de subvenciones y elaboración de un borrador del nuevo RD	2022	2022
6.2.3.	Elaboración y actualización de manuales (procedimiento de reintegro, subvenciones). Revisión anual de los modelos de subvenciones	2022	2023

OBJETIVO: 6.3. Simplificación administrativa y reducción de cargas			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
6.3.2.	Mecanismo de priorización de expedientes de tramitación urgente (Consejo de Ministros y emergencias humanitarias y contribuciones voluntarias; BOE; convenios y Acuerdos I)	2022	2022
6.3.3	Mejorar los modelos y manuales de tramitación de otros expedientes (contratos, convenios...)	2022	2022
OBJETIVO: 6.4. Mejorar la ejecución presupuestaria			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
6.4.2.	Establecimiento de un mecanismo de seguimiento trimestral de la ejecución presupuestaria	2022	2022
6.4.3.	Reforzar el liderazgo y coordinación del DCM para una mejor ejecución de los programas multilaterales	2022	2023
6.4.4.	Revisión de procedimientos administrativos de expedientes de ONGD para mejorar la ejecución presupuestaria	2022	2022
6.4.5.	Mejorar la gestión y ejecución de la cooperación delegada mediante la adopción de medidas de racionalización.	2022	2022

B. RESUMEN DE ACTUACIONES 2023

PILAR A: COOPERAMOS.

EJE 1: ADAPTAR NUESTRA COOPERACIÓN A LA SITUACIÓN ACTUAL DE AMÉRICA LATINA Y CARIBE			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
1.3.	Definir criterios para la cooperación con países no AOD.	2023	2023
1.4.	Lanzamiento de un nuevo Interconecta centrado en laboratorios de innovación.	2023	2024
1.10.	Re- dinamización de los Centros de Formación con presupuestos y programación propia.	2023	2024

EJE 2: IMPULSAR, INCLUYENDO LA ACTUALIZACIÓN DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO, NUESTRO TRABAJO EN ÁFRICA, ORIENTE MEDIO Y ASIA			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
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	2023
2.7.	Desarrollar un programa regional de agua en África sobre la base del trabajo previo de Masar-Agua.	2023	2024
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	2023

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
3.5.	Elaboración de la nueva Estrategia de Cultura, Desarrollo y Sostenibilidad.	2023	2023
3.6.	Trabajo en las grandes citas culturales e internacionales, con especial énfasis en la Presidencia de la UE en 2023.	2023	2023

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
4.1.	Impulsar los principios del Gran Pacto Humanitario 2.0 y los compromisos de la EAH 2019-2026.	2023	2024
4.6.	Impulso del trabajo conjunto de la OAH con otras unidades AECID para establecer criterios comunes para el Nexo humanitaria-desarrollo-paz.	2023	2023
4.8.	Planificación anual de la actuación multilateral humanitaria de AECID con OOH humanitarios.	2023	2023
4.10.	Lanzamiento del programa de respuesta humanitaria a la crisis alimentaria.	2023	2023

EJE 5: REFORMAR LA COOPERACIÓN FINANCIERA FORTALECIENDO Y AMPLIANDO LOS INSTRUMENTOS ACTUALES			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
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 entre otros)).	2023	2023
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
6.2.	Planificación anual de la actuación multilateral de AECID con OOI, incluyendo el presupuesto adicional transferido desde DGPOLDES para la gestión de fondos multilaterales.	2023	2023
6.5.	Renovar los MAE con los OOI en coordinación con el resto de Unidades de la AECID y DGPOLDES.	2023	2023
6.11.	Fortalecer la interlocución dentro del Marco de Relación de la AGE con las ONGD	2023	2023
6.13.	Diseño de un nuevo sistema de aseguramiento colectivo para las personas cooperantes	2023	2024

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
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.	2023	2023
7.3.	Coordinación de las actividades de la AECID vinculadas a la Presidencia de España en la UE.	2023	2023
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.	2023	2023
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.	2023	2023

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
1.1.2.	Preparación del contrato de gestión orientado por este Plan de Acción.	2023	2024
1.1.3.	Trabajo de planes en escala en las diferentes Direcciones/UCE a partir de este Plan de Acción.	2023	2024

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
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	2023	2024
1.3.2.	Revisar algunos convenios con otros actores (universidades, CCAA, AGE) para pilotar ese nuevo modelo de cooperación	2023	2024
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	2023	2023

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

Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
1.4.1.	Fomento del aprendizaje de los procesos de evaluación orientado a la toma de decisiones	2023	2024

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

Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
1.6.1	Impulsar un primer acuerdo de colaboración con entidades especializadas para la promoción de iniciativas de investigación para el desarrollo.	2023	2024
1.6.2	Aprendizaje del proceso Interconecta- Laboratorios de innovación.	2023	2024
1.6.3	Reorientar la convocatoria de acciones de innovación en el marco de la reforma del sistema de cooperación	2023	2023

**EJE 2:
LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CENTRO**

OBJETIVO: 2.1. Adecuar los recursos a las prioridades			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
2.1.1.	Reforzar la Secretaría General para favorecer su rol transversal al servicio del resto de unidades	2023	2024
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	2023	2024
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	2023	2024
2.1.6.	Impulsar la creación de puestos de jefes de administración en las UCE	2023	2024
2.1.7.	Identificación de puestos de carácter regional que den servicio a varias UCE en ciertas actuaciones transversales (por ej. comunicación)	2023	2024
2.1.8.	Evaluar la apertura de puestos de nivel técnico a personal local	2023	2024
OBJETIVO: 2.2. Desarrollar un paquete de medidas para la incentivación del personal y retención del talento			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
2.2.3	Elaboración de un Plan de Conciliación y un Plan de Igualdad	2023	2024

OBJETIVO: 2.3. Mejora de las condiciones laborales			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
2.3.1.	Revisión del seguro médico del personal expatriado	2023	2024
2.3.2.	Apoyar el proceso de negociación colectiva del personal laboral local en el exterior en el marco del MAUC	2023	2024
OBJETIVO: 2.4. Mejora de la seguridad corporativa			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
2.4.1.	Actualización de las evaluaciones de riesgos y planes de autoprotección, evacuación y emergencia en sede	2023	2023
2.4.2.	Acondicionamiento de los lugares de trabajo para cumplir con las condiciones del RD/486 de 1997 (lugares de trabajo).	2023	2023
2.4.3.	Impulsar el arrendamiento de la vivienda del personal desplazado, priorizando contextos de mayor inseguridad	2023	2024
2.4.5.	Dotación y redimensionamiento de personal y funcional del servicio de prevención	2023	2023
2.4.6.	Puesta en marcha de las evaluaciones de riesgos y planes de evacuación y emergencia en todas las unidades del exterior.	2023	2024

**EJE 3:
TRANSFORMACIÓN DIGITAL. UNA AGENCIA QUE APOYA SU GESTIÓN EN LA
TECNOLOGÍA**

OBJETIVO: 3.2. Implementación de actuaciones de urgencia en el marco del Plan de Transformación Digital			
Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
3.2.2.	Completar la implantación de Sorolla 2	2023	2024
3.2.3.	Sustitución de SAP por un nuevo sistema de gestión de datos de cooperación	2023	2024
3.2.4.	Integración de sistemas sede-UCE	2023	2024
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	2023	2024
3.2.7.	Implantación de un registro electrónico de ONGD conectado con la sede electrónica	2023	2023

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
4.1.3.	Mejora del sistema de información periódica sobre novedades organizativas y cuestiones internas de la AECID. Revisión de contenidos de la intranet	2023	2023

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
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.	2023	2023
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.	2023	2023

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
5.1.4.	Ofrecer información sobre las personas cooperantes para tener conocimiento real de la presencia del sector en los países	2023	2024

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
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.	2023	2023
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.	2023	2024

**EJE 6:
UNA ORGANIZACIÓN MÁS ÁGIL Y EFICIENTE**

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

Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
6.2.2.	Finalización de las justificaciones técnicas de expedientes pendientes	2023	2024
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	2023	2024

OBJETIVO: 6.3. Simplificación administrativa y reducción de cargas

Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
6.3.1.	Análisis de la distribución del trabajo y reorganización de tareas y cargas, simplificación, flexibilidad y revisión de tareas no asignadas.	2023	2023

OBJETIVO: 6.4. Mejorar la ejecución presupuestaria

Nº ACCIÓN	ACCIONES	PLAZO INICIO	PLAZO FIN
6.4.1.	Mejorar los ciclos de programación de proyectos bilaterales nuevos adelantando calendarios de identificación y formulación de nuevas intervenciones	2023	2023

IX. BIBLIOGRAFÍA



AECID. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Plan Estratégico de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) 2014-2017.

Alonso, J. A. (Dir) (2018). La nueva métrica de la financiación para el desarrollo: el apoyo oficial total para el desarrollo sostenible (AOTDS/TOSSD) y su aplicación a España. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC).

Alonso, J. A.; Aguirre, P. Y Santander, G. (2021). Programar la Política al Desarrollo en el marco TOSSD. Implicaciones para España. Madrid: MAUC. SECI. DGPOLDES.

Beck, K. et al. (2001). “Manifiesto Agile”. <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>

Criado, J. I. (2016). Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública. Revista de Estudios Políticos, 173, 245-275. Universidad Autónoma de Madrid. doi: <http://dx.doi.org/10.18042/cepc/rep.173.07>

Consejo de la Unión Europea. Conclusiones del Consejo sobre el Equipo Europa, aprobadas el 23 de abril de 2021 (7894/21).

Gobierno de España. (2021). Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, Componente 11. Modernización de las Administraciones Públicas.
Gobierno Vasco Plan Estratégico de Gobernanza e Innovación Pública 2020 ([PEGIP 2020](#)).

Iglesias Roa, M. y Jiménez Gandarias, S. (2022). El enfoque Equipo Europa y la coordinación europea de la cooperación al desarrollo: Oportunidades para la Cooperación española. Fundación CIDEAL de Cooperación e Investigación.

Informe del grupo de trabajo de capacidades y recursos del Consejo de Cooperación (GTCRCJ). Refundar la AECID: una agencia de desarrollo para el siglo XXI. Junio 2021.

Informe del grupo de trabajo de capacidades y recursos del Consejo de Cooperación (GTCRCJ). Un nuevo sistema de cooperación al desarrollo para hacer realidad la Agenda 2030: propuestas de reforma. Marzo 2020.

Informe del grupo de trabajo de acción humanitaria del Consejo de Cooperación. Reforma del sistema de acción humanitaria. Julio 2021.

Informe del Grupo de Trabajo de Capacidades y Recursos del Consejo de Cooperación para el Desarrollo. El futuro de la cooperación financiera en España: Propuestas de reforma. (Borrador, febrero 2022)

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Agenda España Digital 2025. https://portal.mineco.gob.es/es-es/ministerio/estrategias/Paginas/00_Espana_Digital_2025.aspx

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Vicepresidencia Tercera del Gobierno. España Digital 2025. https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2020/230720-Espa%C3%B1aDigital_2025.pdf

IX. BIBLIOGRAFÍA



Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2021) Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025. Estrategia en materia de Administración Digital y Servicios Públicos Digitales.

https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae_Estrategias/Plan_Digitalizacion_AAPP.html?urlMagnolia=/pae/Home/pae_Estrategias/Estrategia-TIC/Plan-Digitalizacion-AAPP.html

Ministerio de Política Territorial y Función Pública. Secretaría General Técnica. IV Plan de Gobierno Abierto España 2020-2024. (2020). https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:d306cd62-ccof-40a1-9be8-fe24e10d/IVPlanGobiernoAbierto-ES_2020-2024.pdf

Parlamento Europeo. Consejo. Comisión Europea. El Nuevo Consenso Europeo en materia de Desarrollo. “Nuestro mundo, nuestra dignidad, nuestro futuro”. Declaración conjunta del Consejo y los representantes de los Gobiernos de los Estados miembros reunidos en el seno del Consejo, del Parlamento Europeo y de la Comisión. (2017/C 210/01).

Portal de la Transparencia de la Administración General del Estado. <https://transparencia.gob.es>

Proyecto de Ley de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global. Último acceso de 8 de junio de 2022. <https://transparencia.gob.es/servicios-buscador/contenido/normaelaboracion.htm?id=NormaEVO6Lo-20215101&lang=es&fcAct=Mon%20May%2009%2012:40:17%20CEST%202022>

Real Decreto-Ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de estabilidad en el empleo y la transformación del mercado laboral.

Sachs, J. D.; Lafortune, G.; Kroll, C.; Fuller, G. and Woelm, F. From Crisis to Sustainable Development: the SDGs as roadmap to 2030 and Beyond. Sustainable Development Report 2022. Cambridge University Press. doi.org/10.1017/9781009210058

TechVeloopment: Approach and Narrative. Tech and Digitalisation in Danish Development Cooperation in 2019

Transparencia Y CORA. <https://www.lamoncloa.gob.es/espana/historico/eh15/transparenciaycora/Paginas/index.aspx>

UNODC. (2018) Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA
Y COOPERACIÓN



aecid



Cooperación
Española