



cooperación
española

—

**PLAN ESTRATÉGICO
DE LA AGENCIA ESPAÑOLA
DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL PARA
EL DESARROLLO AECID
2014 – 2017**

—



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN



aecid

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
1. CONTEXTO, AVANCES Y RETOS	4
2. MISIÓN, VISIÓN Y ESTRUCTURA	7
3. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS	8
4. IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO	15
5. MEDIOS	16
6. FACTORES DE RIESGO	17
7. MARCO DE RESULTADOS	18

PRESENTACIÓN

El IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016, además de ser el documento que establece el marco de planificación para el periodo, es un instrumento clave para que el sistema pueda abordar efectiva y eficientemente los desafíos internos y externos que enfrenta.

Como principal entidad ejecutora del sistema, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) tiene una responsabilidad importante en el logro de los objetivos del Plan Director. Para tal fin, en 2013 la Agencia puso en marcha un proceso interno para elaborar su Primer Plan Estratégico, base del borrador del II Contrato de Gestión, que fue aprobado por el Consejo Rector el 26 de marzo 2014.

El Plan Estratégico (PE) de la AECID 2014-2017 –núcleo del II Contrato de Gestión, actualmente en fase de negociación con el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas- es de suma importancia para la organización por dos razones principales:

La primera es que es un instrumento clave en lograr la incorporación de una verdadera **cultura de planificación** que permitirá orientar la actuación de la AECID hacia objetivos comunes y compartidos y medir el desempeño de la organización.

Se basa en la experiencia previa del I Contrato de Gestión y las lecciones que se han podido extraer de la misma. Una cosa que aprendimos de ese precedente es que había que dar pasos para mejorar las capacidades en materia de planificación de la institución como han sido la creación de la Unidad de Planificación, Eficacia y Calidad de la Ayuda (UPEC) en el Gabinete de la Dirección; la formación en la materia tanto en sede como en terreno; la puesta en marcha de ejercicios parciales de programación operativa país y la elaboración de los Planes de Actuación Sectorial o la participación en la elaboración de los Marcos de Asociación País.

La segunda razón tiene que ver con su contenido, pues este PE constituye el inicio de un proceso de **cambio de estrategia** de la Agencia para los próximos años. El contexto actual tanto nacional como internacional obligan a rediseñar el modelo de cooperación española y en especial el modelo de agencia del futuro. Hay que generar una nueva visión de la AECID adaptada al cambio de contexto y que sirva además para mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión de los fondos públicos. En este sentido, este Plan nos debe ayudar a ser más selectivos y claros y asegurar que todos los medios y recursos de la organización están al servicio de su consecución.

Por último, es de reconocer que este documento es fruto de un proceso de varios meses de trabajo en los que han participado tanto el Comité Directivo como representantes de las distintas unidades de la Agencia en sede y en terreno, conformando estos últimos un Grupo de Trabajo ad-hoc. El diseño y coordinación del proceso ha estado a cargo de la UPEC que también ha elaborado las herramientas para su implementación y seguimiento.

Gonzalo Robles, Vicepresidente AECID

I. CONTEXTO, AVANCES Y RETOS

1.1 Contexto Externo

El escenario internacional ha cambiado notablemente en los últimos años y seguirá transformándose en el futuro. Las tendencias más relevantes para organizaciones como AECID son las siguientes:

- ha crecido el número de países de renta media en los cuales se concentran la mayoría de los pobres del mundo (un nuevo mapa de la pobreza);
- muchos países del Sur están creciendo más que los de la OCDE, lo que les lleva mayor prosperidad, pero también nuevos desafíos de desigualdad, degradación ambiental y estabilidad;
- la emergencia de nuevas potencias está intensificando la necesidad de nuevas formas de gobernanza global;
- los flujos privados ya superan a la ayuda oficial al desarrollo, reduciendo su peso en la financiación del desarrollo, y creando oportunidades y retos para incorporar más al sector privado en los esfuerzos de cooperación;
- hay muchos retos que requieren soluciones globales o regionales, incluyendo el cambio climático, los desequilibrios macroeconómicos, inseguridad, crimen organizado, etc.
- Finalmente conviene señalar el continuo avance en las nuevas tecnologías como un elemento del contexto general que tiene influencia en los diversos aspectos de la gestión de la ayuda.

Estos temas han sido abordados en diversos foros y procesos internacionales (destacando, entre otros, el Foro de Busan sobre eficacia, la Conferencia Río+20, el debate sobre los ODM post 2015, la Agenda para el Cambio de la Unión Europea, etc.), llevando a que prácticamente todos los países del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE se hayan embarcado en reformas con el fin de transformarse, adecuando las estructuras organizativas para abordar mejor los nuevos desafíos. En estas reformas se destaca como elemento común una determinación de focalizar más sus esfuerzos, acotando las prioridades geográficas, sectoriales y temáticas para ser más eficaces.

Son elementos que se incluyen asimismo en el IV Plan Director 2013-2016 de la Cooperación Española que contiene las orientaciones de la política de desarrollo en las que se enmarca este Plan Estratégico (PE)

Por último, conviene tener presente que este Plan se elabora y desarrollará en un marco de crisis financiera, de contención del gasto público y de fuerte recorte presupuestario, lo que inevitablemente supone compaginar la agenda de eficacia con la búsqueda de una mayor eficiencia. En esta situación se convierte en prioritaria la búsqueda de un mayor apoyo social a las políticas de desarrollo mediante el logro de resultados, una mejora de la transparencia organizativa, así como la rendición de cuentas sobre la base del cumplimiento de sus objetivos.

1.2 Avances desde el I Contrato de Gestión

El primer Contrato de Gestión (ICG) constituyó el primer ejercicio de planificación estratégica para la Agencia y por tanto una oportunidad para desarrollar una visión única y fijar metas comunes, al tiempo que sirvió para generar experiencias dentro de la organización sobre cómo afrontar con mayor calidad la elaboración del presente Contrato, que esta vez tiene carácter plurianual. En el tiempo transcurrido desde la aprobación del ICG, en la AECID se han producido algunos avances significativos, que se exponen a continuación.

En primer lugar, se han puesto en marcha medidas para la implementación de la agenda de eficacia de la ayuda en la organización, entre las que cabe resaltar la mejora de las capacidades de la Agencia en materia de planificación con la puesta en marcha del proceso de Programación Operativa, la participación en la elaboración de los Marcos de Asociación País (MAP) y de los Marcos Estratégicos (MAE) con algunos organismos internacionales y la elaboración de los Planes de Actuación Sectorial (PAS). Del mismo modo, la organización ha mejorado sus capacidades en este ámbito gracias a la formalización del Grupo de Trabajo de Eficacia y Calidad de la Ayuda (GTEC).

Un segundo avance se refiere al fortalecimiento de la estructura de la AECID para adaptarse a nuevos retos. Se crean estructuras que incorporan temas transversales y que fomentan una visión integral de la organización, como la Dirección de Cooperación Multilateral, Horizontal y Financiera o la Unidad de Planificación, Eficacia y Calidad del Gabinete Técnico del Director de la AECID. En este ámbito, la creación del Departamento de la Oficina del FONPRODE y de Cooperación Financiera en el seno de la Dirección de Cooperación Multilateral, Horizontal y Financiera responde a la necesidad de integrar mejor la cooperación financiera reembolsable en la Agencia.

Otro avance de gran relevancia para el futuro de la AECID ha sido su acreditación ante la UE para asumir la gestión delegada de acciones de cooperación de esta entidad. De este modo, se abre una vía al impulso de una modalidad de cooperación poco utilizada en la AECID hasta la fecha, y que resulta de gran interés porque permite ampliar el horizonte de trabajo conjunto con la UE y abrir nuevas vías adicionales para la generación de ingresos.

Por último, cabe también resaltar el desarrollo incipiente de una cultura de aprendizaje en la AECID, mediante la puesta en marcha de algunos procesos de diagnóstico y evaluación para conocer mejor los puntos fuertes y débiles de la organización que han servido de insumo en la elaboración del presente documento.

1.3 Principales retos de futuro

Sin embargo, tal y como señala el último informe del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE (Peer Review) para España de 2011 y su reciente seguimiento (MidTerm Review) , aún quedan pendientes muchos retos para la AECID en relación con la aplicación de la agenda de eficacia. De una parte esta agenda supone un desafío institucional en tres aspectos fundamentales: descentralización, desarrollo de las capacidades de los recursos humanos y mejora de procesos y procedimientos. De otra parte, se requiere adaptar su modo de intervenir, cediendo el liderazgo al país socio en un necesario marco de coordinación de donantes y orientando sus actuaciones a la consecución de resultados de desarrollo, poniendo en valor las ventajas comparativas que tiene la AECID.

De manera general, los principales retos que deben ser abordados dentro del marco temporal definido por el PE son los siguientes:

- Lograr que toda la organización tenga unos objetivos comunes, reforzando cada vez más la coordinación interna, y avanzando al mismo tiempo hacia una mayor descentralización de los procesos de gestión.
- Conseguir que la actuación de la Agencia se oriente hacia resultados, esté basada en evidencias y lecciones aprendidas que sustenten la toma de decisiones.
- Focalizar su actuación en menos países y reducir la dispersión de actores de ejecución indirecta (nacionales e organismos internacionales), así como la excesiva fragmentación de los programas.
- Establecer relaciones más estratégicas con los actores de cooperación, favoreciendo la complementariedad y aprovechando mejor el potencial y recursos que ofrece cada uno.
- Aumentar su grado de transparencia y rendición de cuentas, basándose en una adecuada política de comunicación que informe y sensibilice a los ciudadanos, y en la mejora de los mecanismos de rendición de cuentas al público español y a los países socios.
- Potenciar las capacidades de la organización para generar ingresos adicionales a los Presupuestos Generales del Estado.
- Consolidar el liderazgo que la AECID como principal organismo de gestión de la Cooperación Española debe tener dentro del sistema español, cumpliendo con la máxima eficacia y eficiencia los mandatos del IV Plan Director.

Es importante señalar también que la Agencia, además de gestionar su propio presupuesto correspondiente a la transferencia del MAEC, gestiona una parte sustancial del presupuesto de la SECIPI en materia de cooperación, en concreto el Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento (FCAS), (aprobado por Ley 51/2007 en su disposición adicional sexagésima primera y RD 822/2008 y RD 1460/2009) y el Fondo para la Promoción del Desarrollo (FONPRODE, aprobado por Ley 36/2010, de 22 de octubre, y de su desarrollo a través del Real

Decreto 845/2011). La gestión de estos fondos plantea una serie de desafíos en la organización:

- La integración adecuada de los mismos en los procesos y sistemas de la Agencia y en los programas país.
- La generación de capacidades adecuadas para su gestión en ambos casos por el volumen de fondos que gestionan y su complejidad y además, en el caso del FONPRODE, porque incorpora instrumentos financieros novedosos en la organización.

2. MISIÓN, VISIÓN Y ESTRUCTURA

Misión de la Agencia. La misión de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (en adelante, AECID o la Agencia) es el fomento, gestión y ejecución de las políticas públicas de cooperación internacional para el desarrollo, dirigidas a la lucha contra la pobreza y la consecución de un desarrollo humano sostenible en los países en desarrollo, según se establece en la disposición adicional tercera de la ley 20/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos (en adelante, Ley de Agencias), y en el artículo 1.2 del Estatuto de la Agencia, aprobado por el Real Decreto 1403/2007, de 26 de octubre (en adelante, el Estatuto).

Visión de la Agencia. La AECID, principal organismo de gestión de la Cooperación Española, quiere ser reconocida por su contribución:

- a resultados de desarrollo que favorezcan la reducción de la pobreza, la cohesión social y la igualdad de derechos de las personas en los países socios;
- al acceso y protección de derechos esenciales de las poblaciones víctimas de crisis humanitarias; y
- a la construcción de una sociedad consciente de la importancia del desarrollo.

Para alcanzar su visión, la AECID trabajará a través de programas definidos y focalizados que se construyen con cada país socio, generando alianzas que incorporan las capacidades y recursos que ofrecen otros actores. Se centrará en un número reducido de países en tres regiones prioritarias (con especial atención en países de renta media en América Latina, Norte de África y Oriente Próximo y de renta baja en África Subsahariana), en los que puede tener mayor incidencia e impacto. Se definirán programas que pongan el acento en el intercambio de conocimientos, el fortalecimiento institucional y el diálogo de políticas para favorecer el desarrollo y, en especial en países de renta baja, en la transferencia de recursos financieros con enfoque programático.

La AECID será una organización cohesionada alrededor de objetivos compartidos y enfoques comunes, con personas motivadas y capacitadas para su logro; una organización que aprende de las experiencias y toma sus decisiones en base a evidencias y criterios rigurosos; una organización transparente que rinde cuentas a la ciudadanía y a los países socios.

Estructura. El Plan se estructura en ocho orientaciones estratégicas (OE) que señalan el horizonte de los principales cambios a llevar a cabo en la organización en los próximos años. Para cada orientación estratégica se definen una serie de resultados de gestión que concretan los principales logros que contribuirán a las mismas y los indicadores más relevantes cuyo seguimiento permitirá medir el desempeño de la Agencia (matriz de resultados).

3. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

OE1: Concentrar la actuación de la AECID para mejorar su eficacia

Se trata de una de las principales recomendaciones del último informe del CAD que adquiere carácter de urgencia en un escenario condicionado por el control del gasto público. La actuación de la AECID debe ser más selectiva, disminuyendo el número de países en los que está presente y revisando las estrategias de cooperación en los países socios para que sean más eficaces. Ello implica:

- La reestructuración de nuestra presencia exterior, disminuyendo el número de países socios en los que la AECID estará presente, en coherencia con el IV Plan Director.
- La planificación de la salida en los países donde la AECID cese su actividad, en los que habrá una evolución decreciente de la asignación de presupuesto y se adoptarán medidas para el seguimiento y finalización de las intervenciones en curso, así como indicaciones sobre la evolución en la estructura de AECID en terreno.
- Definir programas menos fragmentados y orientados a la consecución de un número reducido de resultados de desarrollo.
- En el ámbito de la Acción Humanitaria (AH), la actuación se dirigirá principalmente a contribuir, de manera eficaz y de acuerdo a los principios humanitarios, a la cobertura de necesidades básicas en contextos afectados por crisis humanitarias con especial atención a los siguientes sectores: Seguridad alimentaria y nutricional; Agua, saneamiento e higiene; Salud y Protección de grupos vulnerables. La AH se focalizará en aquellas regiones donde la Cooperación Española cuenta con mayor experiencia humanitaria y se desarrollará a través de socios especializados en estas materias.

OE2: Diseñar e implementar estrategias de actuación diferenciadas y de mayor calidad e impacto

La actuación de la AECID deberá ajustarse mejor a las características de cada país, a sus necesidades y a su contexto, lo que debe llevar a disponer de programas-país diferenciados, tanto en lo relativo a sus objetivos de desarrollo como a sus sectores e instrumentos. Estas

nuevas estrategias se concretarán en base a resultados consensuados con el país socio y definidos en los Marcos de Asociación en los 23 Países de Asociación del IV Plan Director.

Por otro lado, en países de renta alta y media alta en América Latina, será necesario redefinir adecuadamente el marco de colaboración para los próximos años basando los nuevos en relaciones más horizontales, de intercambio de conocimientos y de la promoción de bienes públicos internacionales e incorporando instrumentos de cooperación reembolsable.

Pero, además, la actuación de la AECID en los países deberá estar enmarcada en una definición estratégica de mayor alcance, basada en la elaboración de documentos de orientaciones regionales y sectoriales que identifiquen desafíos pendientes y posicionen a la AECID en su contribución a los mismos, así como en la elaboración de un esquema de distribución de la AOD de la AECID por regiones y por tipo de país. En especial, se elaborará una estrategia de cooperación con la Comunidad Económica de Estados de África Occidental (CEDEAO), centrada en la contribución a sus procesos de integración regional.

En este periodo se espera reforzar el diálogo y apoyo a las políticas públicas en los países socios con el fin de mejorar la relevancia y eficacia de la actuación de AECID. Asimismo, se trabajará con organizaciones de la sociedad civil de los países socios por ser actores clave en la demanda de mayor cohesión social y calidad institucional. Esto tendrá su reflejo en los procesos de planificación de la Agencia, y, en lo operativo, mediante el uso de modalidades que contribuyan a estos objetivos.

Como complemento de lo anterior, será preciso:

- Ampliar y mejorar el uso de las diversas modalidades de cooperación existentes para ser más eficaces con relación al logro de los resultados, buscando siempre una mayor complementariedad entre todos los instrumentos de cooperación. En esa línea de especial interés será una integración más plena de la cooperación reembolsable con el resto de modalidades y procesos de la AECID.
- Reforzar - en línea con el IV Plan Director - el uso de modalidades orientadas claramente a una mayor eficacia (porque favorecen el liderazgo del país socio, apoyan políticas locales, se canalizan por sistemas nacionales y se coordina con otros donantes) y procurar, en la medida de lo posible, enmarcar todos los instrumentos dentro de la modalidad de ayuda programática.
- Responder a nuevas demandas, mediante asociaciones con distintos actores por medio de modalidades e instrumentos como la cooperación triangular, la cooperación delegada, la cooperación reembolsable y las alianzas con el sector privado, entre otros.
- Tener en cuenta en el rediseño de la estrategia de acción en aquéllos países con capacidad de endeudamiento pero con altos niveles de desigualdad, la utilización de instrumentos de carácter reembolsable.
- Mejorar la calidad en el uso de las modalidades de cooperación delegada, blending, triangular y la cooperación técnica sistematizando lecciones aprendidas, con el fin de introducir mejoras en la práctica y generar pautas de actuación.

- Mejorar la calidad de las intervenciones actualizando el manual de gestión de proyectos.
- Reforzar la coherencia sectorial, así como la transversalización de las materias previstas en el Plan Director, buscando una adecuada complementariedad entre objetivos y resultados de desarrollo, sectores e instrumentos.
- Será necesario avanzar en la reducción de la vulnerabilidad ante las crisis, en línea con los planteamientos del enfoque VARD-Vinculación de Ayuda con Rehabilitación y Desarrollo de forma coordinada con otras iniciativas de desarrollo. Se fortalecerán los mecanismos de Preparación y Resiliencia de las poblaciones expuestas a riesgos para lo cual se potenciará la coordinación y la complementariedad de actuaciones entre la Oficina de Acción Humanitaria y las direcciones orientadas al desarrollo de la AECID. Además, se integrará el enfoque de preparación para respuesta a emergencias del sistema español frente a crisis provocadas por desastres naturales mediante la preparación de un Plan de Contingencia.
- Finalmente, los programas de becas de la AECID se reformularán para convertirse en programas más compactos y de mayor calidad.

OE3: Construir relaciones más estratégicas con otros actores de cooperación

La AECID debe redefinir su rol pasando de ser un mero financiador a ser un facilitador y un conector entre necesidades de desarrollo y la oferta de la Cooperación Española. Se trata de definitiva de poner el foco en su contribución a procesos de desarrollo; de fomentar la participación de actores diversos en la solución de desafíos de desarrollo cada vez más complejos, nuevas formas de trabajo más basadas en redes y estructuras horizontales e intercambio de conocimientos y una mayor capacidad de diálogo e incidencia en políticas en los países socios.

Para ello debe renovar su perfil de colaboración con los actores de cooperación. Así pues, será necesario, por un lado, construir relaciones más estratégicas con los socios tradicionales y, por otro, abrir espacios de colaboración con nuevos actores y buscar sinergias con otros donantes y socios privados con los que apalancar recursos:

- Con las instituciones de la Unión Europea, otros Estados miembros y otras Agencias de Estados fuera de la UE, la Agencia debe generar canales de colaboración más estrechos y de mayor continuidad y buscar crecientes sinergias (cooperación financiera reembolsable, cooperación delegada, operaciones de *blending*, programación conjunta, etc.)
- Con las ONGD, cuya capacidad de movilización de la sociedad y posibilidades de acceso y de relación con la sociedad civil del Sur les convierte en un socio privilegiado, es necesario abrir un diálogo para buscar nuevos enfoques de trabajo conjunto que vayan más allá de la financiación y revisar los mecanismos de apoyo existentes.

- Con el sector privado empresarial, se hace necesario apostar para convertirlo en un aliado en la promoción del desarrollo humano. Estas medidas pasan por trabajar intensamente en el ámbito de la comunicación, la formación, las iniciativas conjuntas y las alianzas para que el sector privado empresarial conozca y desarrolle su potencial de contribución al desarrollo humano y, a la vez, para que los demás actores del sector dialoguen y trabajen conjuntamente con el sector privado empresarial.
- Con los Organismos Multilaterales de Desarrollo, la Agencia consolidará la política de concentrar sus aportaciones en los organismos considerados estratégicos para nuestra cooperación, y reforzará su actividad de seguimiento de las contribuciones ya efectuadas.
- La AECID mantendrá la colaboración con las universidades para lo cual será preciso abordar una estrategia consensuada que capitalice y complemente la experiencia de la AECID y de las Universidades en el ámbito de la cooperación científica y educativa para el desarrollo.
- Fomentar y/o fortalecer, cuando ya existan, espacios de trabajo y de coordinación de actores españoles en el ámbito de la gestión, tanto en sede como en los países socios (como los Grupos Estables de Coordinación) para generar sinergias, poner en marcha iniciativas innovadoras y participar conjuntamente en procesos de implementación del IV PD.
- La AECID, a través de la Oficina de Acción Humanitaria, asumirá la coordinación y el liderazgo de la Acción Humanitaria española, promoviendo la asociación con socios humanitarios relevantes, donantes, agencias internacionales, organizaciones no gubernamentales especializadas, autoridades locales, regionales y estatales españolas, tanto en contextos afectados por crisis humanitarias como en foros humanitarios internacionales y regionales.

OE4: Avanzar en la implantación de una gestión orientada a resultados y al aprendizaje

La aplicación de los principios de eficacia supone la adaptación del modo de intervenir, reconociendo el liderazgo al país socio en un necesario marco de coordinación de donantes y orientando sus actuaciones a la consecución de resultados de desarrollo. En este camino, la Agencia debe avanzar en la implantación de un modelo de gestión orientado a resultados consolidando para ello los procesos de planificación estratégica y operativa de la organización.

La Agencia aspira a convertirse en una organización que mejora su gestión a través del aprendizaje, del seguimiento y la evaluación de sus actuaciones. Esto implica:

- Poner en marcha un sistema de seguimiento orientado a resultados para toda la actuación de la Agencia.
- Mejorar las capacidades de la organización para la gestión de la función de evaluación.

- Vincular la información de seguimiento y evaluación a la toma de decisiones (incluyendo la asignación presupuestaria y la incentivación por cumplimiento de objetivos) fundamentándola crecientemente en evidencias.
- Iniciar el diseño de un sistema de gestión del conocimiento que le permita retroalimentar los procesos, intercambiar experiencias y difundir el conocimiento en la organización, basándose en lecciones extraídas de la puesta en marcha de algunas iniciativas piloto. Asimismo es preciso aprovechar los actuales grupos de trabajo transversales (como las Redes de Expertos Sectoriales) como espacios de generación y difusión de conocimientos de la AECID y otros actores, promover otros espacios según sea necesario y establecer las bases para la creación de una unidad encargada de promover la gestión e intercambio de conocimientos. En cualquier caso, el uso de las nuevas tecnologías en este ámbito será esencial.

OE5: Adecuar las capacidades de la organización a los desafíos

Para abordar los desafíos que tiene por delante, la Agencia debe apoyarse en las capacidades de la organización, capitalizando las existentes y generando progresivamente las que no tiene.

La AECID debe ser capaz de aprovechar idóneamente la experiencia acumulada por cada persona y colectivo en su vida profesional, promoviendo durante la vigencia de este Plan, acciones que favorezcan la especialización, la flexibilidad y movilidad de los recursos humanos y el desarrollo profesional.

Para ello será necesario, de acuerdo con el marco presupuestario vigente:

- Revisar la estructura orgánica para responder mejor a los nuevos desafíos de la AECID. Al respecto se efectuará una reestructuración de las Unidades de Cooperación en el Exterior (UCE) en coherencia con las prioridades geográficas y las posibilidades presupuestarias: en algunos casos se cerrarán UCE y en otros se rediseñarán asumiendo funciones nuevas incorporando por ejemplo aspectos regionales, bienes públicos internacionales o de oferta de servicios (formación, centros de innovación o laboratorios de ideas).
- Realizar un rediseño funcional de la AECID, racionalizando la relación entre recursos humanos y económicos y llevando a cabo una redistribución de efectivos y puestos según las prioridades que se determinen.
- Elaborar medidas en materia de Recursos Humanos para promover una carrera profesional, definir los perfiles y contenidos de los puestos en función de las competencias y tareas asignadas, vincular las actuaciones formativas y la mejora de capacidades con procesos operativos, establecer mecanismos de motivación que faciliten el desarrollo profesional y la adecuación del personal a los nuevos retos y potenciar el intercambio temporal de personal entre la sede y las unidades de cooperación en el exterior, así como entre la AECID y organismos internacionales u otros donantes.

- Integrar en la gestión de la organización el diseño y puesta en marcha de un sistema de evaluación del desempeño vinculado al avance y logro en el cumplimiento de los resultados del PE.
- Mejorar la gestión de sus servicios culturales para seguir dando un servicio de calidad al número creciente de usuarios a sus bibliotecas. Es fundamental asimismo la difusión de las publicaciones de la AECID a través de los canales de comunicación habilitados para ello, y fundamentalmente a través de la página web.
- En cuanto a la cooperación reembolsable y dado el importante volumen de estos recursos económicos, se hace preciso un refuerzo de los recursos humanos y de las capacidades en las unidades correspondientes, tanto en servicios centrales como en las UCE que previsiblemente asumirán parte importante de esta tarea.
- Realizar una gestión eficiente y adecuada de recursos entregados por otros donantes (cooperación delegada) exige la adecuación de procedimientos administrativos y de gestión.
- Finalmente, en el marco de una política de contención del gasto público, la generación de fondos adicionales (fondos propios) a los del Presupuesto General del Estado, prevista tanto en la Ley 8/2006 de Agencias estatales como el Estatuto de la AECID, ya sea de origen público como privado, debe adquirir mayor peso en los recursos de la AECID. Disponer de fondos propios permitirá aumentar el alcance de la actuación de la Agencia, especialmente en los países de renta baja y hacia las poblaciones más vulnerables. Todas las actividades propuestas deben por tanto estar enmarcadas en la misión y las estrategias de la AECID. En cualquier caso, la consecución de ingresos significativos supone un esfuerzo institucional notable y sostenido durante varios años, por lo que esta evolución debe plantearse como un proceso de medio y largo plazo, cuyos beneficios probablemente no podrán visibilizarse de manera inmediata.

OE6: Lograr una organización más cohesionada y coordinada

La AECID debe ser una organización con una única cultura de trabajo, en la que las distintas unidades persiguen una visión y unos resultados comunes, con criterios y orientaciones similares y claramente definidos. Los elementos esenciales para mejorar la cohesión interna serán:

- La definición de los procesos estratégicos (clave y de soporte) que hacen posible una ejecución coordinada y eficaz de sus operaciones, empezando por aquellos que requieran un alto grado de coordinación entre unidades: gestión del ciclo de intervenciones (por ejemplo directa, vía ONGD, o multilaterales), planificación estratégica y operativa, gestión de la información y del conocimiento y comunicación interna y externa.
- La elaboración de directrices, guías metodológicas y procedimientos homogéneos para todas las unidades de la AECID que orienten la gestión y la toma de decisiones.

- El fortalecimiento de estructuras de trabajo horizontales capaces de fomentar la coordinación y la creación de una visión común, implicando a personal de sede y de terreno con el objetivo de aprovechar y poner en valor también el conocimiento del personal de las UCE, como se pone positivamente de manifiesto en el caso de las Redes de Expertos Sectoriales.
- La implantación de un sistema de información y gestión unificada que dotará a la AECID de nuevas habilidades para recabar información agregada y en tiempo real.
- Finalmente se analizará la pertinencia de la puesta en marcha de espacios de coordinación entre los distintos ámbitos de actuación de la Agencia, especialmente entre el ámbito humanitario y desarrollo y acción cultural y desarrollo o entre distintos instrumentos.

OE7: Mejorar la comunicación con la ciudadanía sobre el desarrollo, la cooperación y la Agencia

Para llevar a cabo la misión de la Agencia es fundamental contar con una ciudadanía comprometida con la cooperación para el desarrollo, crítica con las desigualdades y la injusticia internacional y exigente con las políticas públicas dedicadas a ello. En esta línea, la AECID seguirá contribuyendo a generar una conciencia ciudadana sobre la importancia del desarrollo tanto directamente como mediante alianzas con socios estratégicos (ONGD, otros Ministerios, Universidades, Comunidades Autónomas, etc.).

Será necesario hacer una reflexión sobre el refuerzo de las actividades de la AECID en este ámbito fruto de la cual se elaborará y pondrá en marcha un Plan de Acción de Educación para el Desarrollo (EpD).

Vinculado con lo anterior y con el avance en la agenda de eficacia, la AECID tendrá que dar un salto significativo para aumentar su transparencia y mejorar su rendición de cuentas. En este periodo se hace imprescindible conseguir un mayor acercamiento de la opinión pública española y de los países socios a la actuación de la AECID. Para ello se llevarán a cabo las siguientes medidas:

- Diseñar y poner en marcha un plan integral de comunicación de la AECID que incluirá, entre otros aspectos la renovación de los contenidos y presentación de la página web y la sede electrónica de la AECID, así como una mayor actualización de la información acerca de la actividad de la AECID y de los resultados conseguidos. El plan abordará la mejora de la comunicación con los países socios con medidas como la traducción a otros idiomas de un creciente número de contenidos.
- Elaborar una memoria anual de la actividad de la AECID, incluyendo en la misma información relevante del seguimiento del Plan Estratégico vigente
- Definir y poner en marcha un plan de medidas para avanzar en materia de transparencia que incorporará las medidas previstas en la *Ley 19/2013, de*

transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, en todos los aspectos que sean de aplicación para la AECID.

- Avanzar en la rendición de cuentas hacia los países socios en el marco de espacios comunes de seguimiento e información existentes o creándolos si fueran necesario, así como a la sociedad española, tanto mediante mecanismos generales de comunicación como a través de los órganos legislativos y consultivos establecidos.

OE8: Mejorar la eficacia y coordinación de la acción cultural en el exterior y la cooperación cultural y científica en el ámbito de las relaciones internacionales

En el artículo 5 párrafo 13 del Estatuto de la AECID se describen las competencias en materia de promoción de las relaciones culturales y científicas en el exterior, de modo que puedan llevarse a cabo las funciones y competencias atribuidas al MAEC para la promoción y desarrollo de las relaciones culturales y científicas con otros países.

Por ello la AECID potenciará a través de la extensa red de Embajadas, Consulados y Centros Culturales en el exterior, una gestión eficaz y de calidad, impulsando las alianzas público privadas y la coordinación con otros organismos españoles con competencia en materia de promoción de la cultura, la educación y la ciencia en el exterior.

Se mejorará la coordinación y seguimiento de las relaciones culturales y científicas con otros países manteniendo una interlocución con los Ministerios, Embajadas y Organismos competentes para dotar de contenido a los acuerdos existentes y para la apertura de nuevos instrumentos con otros países. Por otra parte, se establecerá una interlocución estable sobre asuntos científicos con un determinado número de países que se consideren esenciales para el apoyo de la Internacionalización del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación.

4. IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO

La AECID, como cualquier entidad de cooperación internacional, realiza su gestión principalmente en dos ámbitos de trabajo, diferenciados pero complementarios:

- **Ámbito de los objetivos de desarrollo y de la acción humanitaria:** la gestión en relación a las estrategias e intervenciones de cooperación para desarrollo y acción humanitaria que lleva a cabo la AECID en los países en los que actúa;
- **Ámbito de los objetivos de gestión:** La gestión en relación a la propia estrategia institucional de la AECID, enfocada en aspectos de mejora e iniciativas internas de cambio dentro de la propia organización.

En el primer ámbito las herramientas de planificación e implementación son fundamentalmente los Programas (país/regional o temático) y las intervenciones. El seguimiento de la actuación de la AECID se llevará a cabo en torno a dos elementos: la ejecución presupuestaria y el logro de resultados. El seguimiento de los Programas tendrá una frecuencia anual y el de las intervenciones podrá ser mayor.

En cuanto al ámbito de los objetivos de gestión, el Plan Estratégico constituye la principal herramienta de planificación. El Plan se implementará a través de iniciativas y acciones que las distintas unidades, tanto en sede como en terreno, pondrán en marcha para contribuir al logro de los resultados y de las orientaciones estratégicas.

La planificación anual de las principales acciones y entregables que las unidades realizarán para avanzar hacia el logro de los resultados así como los responsables de las mismas conformará el Plan de Acción Anual de la AECID.

El seguimiento del PE se realizará a dos niveles:

- Un primer nivel de carácter estratégico consistente en el seguimiento de una selección de indicadores (cuadro de mando) considerados más relevantes. Se realizará una vez al año en el Comité Directivo. En algunos casos, la información sobre avances proporcionada por los indicadores se tendrá que completar con análisis cualitativos que permitan obtener información complementaria a la obtenida por la medición cuantitativa del indicador.
- El segundo nivel de carácter operativo, estará asociado a la realización de las acciones y la entrega de los productos definidos en los planes anuales. En este caso se realizará dos veces al año en el Comité Directivo.

Estas orientaciones sobre el seguimiento de la actuación de la AECID serán desarrolladas con mayor detalle en el sistema integral de seguimiento de resultados que se encuentra en su fase final de diseño en el momento de cierre del presente documento.

Finalizado el periodo planificado, se determinará la cobertura de cada una de las orientaciones estratégicas a través de la realización de una evaluación final.

5. MEDIOS

Tal y como se ha señalado en el apartado de Contexto, el presente Plan se enmarca en un momento de contención del gasto público y de fuerte recorte del presupuesto habiendo disminuido así tanto los medios humanos como presupuestarios de partida respecto a años anteriores. Esta situación obliga a poner un énfasis especial en la eficiencia de la gestión.

Con el fin de poder responder a los desafíos ya señalados y avanzar en el logro de su visión, la AECID tiene que basarse en sus propias capacidades y al mismo tiempo generar nuevas de forma planificada y progresiva. Para ello, en la orientación estratégica 5 se han citado las principales medidas que la Agencia se propone llevar a cabo.

Respecto a los recursos económicos, ya se ha señalado que la AECID no sólo es responsable de la ejecución del presupuesto directamente asignado a la misma, sino que también le corresponde llevar a cabo las actividades administrativas vinculadas a la gestión de los fondos situados presupuestariamente en el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (Fondo de Promoción del Desarrollo, FONPRODE, y Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento, FCAS).

Igualmente, hay que reseñar que la AECID está intensificando sus contactos con la Unión Europea y con los países miembros, con el fin de situarse como gestor, en concepto de delegado o mandatario de los donantes principales, de fondos de dichas organizaciones destinados a su ejecución en países en los que la presencia de la cooperación española permite dicha actividad. Hasta la fecha, la mayor parte de estas operaciones de cooperación delegada con la Comisión se está desarrollando en América Latina y Caribe, si bien existen previsiones de que estas actuaciones puedan extenderse a otras áreas geográficas.

A día de hoy el monto de las operaciones (de cooperación delegada y “blending”) aprobadas que conllevan la gestión de fondos de la Comisión Europea asciende a 111 M€. Estas operaciones serán ejecutadas en los años de vigencia del Plan.

Por tanto, la mayor parte de los recursos de la AECID se aprueban anualmente en los presupuestos generales del Estado (PGE). Cada año tras la aprobación de los PGE se llevará a cabo el Plan de Acción Anual que adecuará las actuaciones a los recursos disponibles.

6. FACTORES DE RIESGO

Toda una serie de riesgos pueden llegar a comprometer el éxito de este Plan Estratégico de la AECID y el cumplimiento de los objetivos:

- Riesgos Presupuestarios. La reducción de las transferencias del MAEC a la Agencia podría afectar al grado de cumplimiento del mismo.
- Riesgos asociados al impulso directivo. El grado de cumplimiento de las orientaciones estratégicas y el desarrollo de las mismas dependerá en buena medida del liderazgo de los directivos para su puesta en marcha y su seguimiento.
- Riesgos políticos. Un cambio de prioridades políticas y su reflejo en materia presupuestaria y de orientación estratégica podrían afectar el desarrollo de este Plan y condicionar su futura modificación.
- Riesgos asociados a la situación en los países socios. Cambios en aspectos derivados de crisis nacionales o internacionales que supongan el deterioro de la seguridad o de la situación política de los países socios de la AECID, podrán condicionar el marco en el que se implementan las medidas de este Plan y su cumplimiento.

7. MARCO DE RESULTADOS

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS (OE) Y RESULTADOS DE GESTIÓN (RG)	Indicadores	Línea base	Meta 2017
OE1. Concentrar la actuación de la AECID para mejorar su eficacia	% AOD bilateral bruta gestionada por AECID especificada geográficamente en los países asociación del IV PD	57%	80%
RG 1.1. La AECID focaliza geográficamente su programa de cooperación			
RG 1.2. Los Programas-país (y programas regionales) de la AECID en países de asociación tienen un elevado nivel de concentración en resultados de desarrollo e intervenciones			
RG 1.3. La AECID, dentro del ámbito de la acción humanitaria, concentrará más sus actuaciones			
ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS (OE) Y RESULTADOS DE GESTIÓN (RG)	Indicadores	Línea base	Meta 2017
OE2. Diseñar e implementar estrategias de actuación diferenciadas y de mayor calidad e impacto	% de países de asociación que realizan PO	0%	100% (23)
	Nuevos acuerdos de asociación con países de renta media alta negociados y puestos en marcha	0	7
	% AOD gestionada AECID bilateral directa	32%	50%
RG 2.1. Se elaboran planificaciones diferenciadas en los países y regiones donde trabaja la AECID			
RG 2.2. Se mejora la coherencia y el uso de modalidades/instrumentos y su complementariedad en los programas de la Agencia			
RG 2.3. La AECID pone en marcha un proceso de control de calidad de sus intervenciones			

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS (OE) Y RESULTADOS DE GESTIÓN (RG)	Indicadores	Línea base	Meta 2017
OE 3. Construir relaciones más estratégicas con actores de cooperación	Número (acumulado) de iniciativas en marcha con el sector privado empresarial	3	25
	Creación de un Mecanismo (fondo común) que facilite la contribución coordinada de las CCAA a la financiación de la OAH	0	1
RG 3.1. El trabajo de la Agencia con las ONGD responde a un marco de trabajo elaborado con su participación			
RG 3.2. La AECID establece un marco de relación con el sector privado empresarial para lograr su colaboración en la promoción del desarrollo humano			
RG 3.3. Se refuerzan las relaciones de trabajo con la Comisión Europea y los Estados Miembros			
RG 3.4. La AECID intensifica los esfuerzos en coordinación de la ayuda humanitaria con CCAA y EELL			
ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS (OE) Y RESULTADOS DE GESTIÓN (RG)	Indicadores	Línea base	Meta 2017
OE4. Avanzar en la implantación de una gestión orientada a resultados y al aprendizaje	% de países de asociación en los que se realiza informe de seguimiento de la PO	0%	100%
RG 4.1. La AECID integra el seguimiento en su gestión y en la toma de decisiones			
RG 4.2. Se mejora la orientación estratégica de las evaluaciones gestionadas por la AECID y su integración en la toma de decisiones			
RG 4.3. La AECID sienta las bases de un sistema de gestión del conocimiento en la organización			

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS (OE) Y RESULTADOS DE GESTIÓN (RG)	Indicadores	Línea base	Meta 2017
OE5. Adecuar las capacidades de la organización a los desafíos	Número UCE cerradas	5	21
	Núm. de horas/persona de formación al año del personal técnico en cursos relacionados con procesos de mejora y nuevas herramientas de gestión		15
RG 5.1. La estructura organizativa de la AECID se adapta a las necesidades y desafíos			
RG 5.2. La gestión de RRHH en la AECID promueve la adquisición de capacidades, la gestión del desempeño y la consolidación de la carrera profesional			
RG 5.3. La AECID diversifica sus fuentes de ingresos			
RG 5.4. La AECID hace una gestión eficaz de sus servicios culturales			
ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS (OE) Y RESULTADOS DE GESTIÓN (RG)	Indicadores	Línea base	Meta 2017
OE6. Lograr una organización más cohesionada y coordinada	Procesos integrados en el Sistema integrado de información	8	20
RG 6.1. La AECID cuenta con un sistema de información que se adecua a las necesidades organizativas y permite una gestión integral de los procesos			
RG 6.2. Las unidades de la AECID operan en base a procedimientos, directrices y guías metodológicas homogéneas			
RG 6.3. Consolidado el funcionamiento de los grupos de trabajo horizontal y Redes de Expertos Sectoriales			

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS (OE) Y RESULTADOS DE GESTIÓN (RG)	Indicadores	Línea base	Meta 2017
OE7. Mejorar la comunicación con la ciudadanía sobre el desarrollo, la cooperación y la Agencia	Memoria anual publicada cada año	1	4
	% de medidas del Plan de Transparencia puestas en marcha	0%	100%
RG 7.1 Se mejora la calidad y la transparencia de la información sobre las estrategias y desempeño de la cooperación al desarrollo liderada por la AECID			
RG 7.2. Se implementa el plan acción de Educación para el Desarrollo			
ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS (OE) Y RESULTADOS DE GESTIÓN (RG)	Indicadores	Línea base	Meta 2017
OE8. Mejorar la eficacia y coordinación de la acción cultural en el exterior y la cooperación cultural y científica en el ámbito de las relaciones internacionales	Número de Convenios de colaboración firmados con instituciones públicas y privadas, españolas y extranjeras en materia cultural para el desarrollo de actividades conjuntas	26	35
	Numero de Embajadas con las que se establece una interlocución estable sobre temas científicos	5	20
RG 8.1. Se mejora la eficacia en la gestión de la presencia de España en actividades culturales de carácter internacional			
RG 8.2. Se mejora la coordinación y seguimiento de la relaciones culturales, educativas y científicas con otros países			