



## 7. Nuevo Plan Estratégico 2013-2016



En 2012 el Patronato de la FIIAPP aprobó el Plan Estratégico de la Fundación para el período 2013/2016. Este Plan articula una serie de líneas de actuación que tratan de responder a los retos que la Fundación comparte con el resto de instituciones de cooperación internacional españolas y europeas, como parte que es del sistema español de cooperación, condicionadas por un entorno de debilidad económica, austeridad presupuestaria y de mayor exigencia y eficiencia organizativa.

El Plan se estructura en torno a dos objetivos estratégicos principales, unas metas y unas acciones para la consecución de dichas metas.

La FIIAPP, como institución pública dedicada a la cooperación internacional y especializada en la promoción de la buena gobernanza, tiene dos objetivos estratégicos principales:

- a) Mejorar el marco institucional de los países en los que trabaja.
- b) Fortalecer la posición de España y de la Unión Europea en el mundo a través de proyectos de cooperación internacional.

Y como principales metas contenidas en el Plan Estratégico 2013/2016, las siguientes:

### 1. Mejorar la gestión

**1.1. Más eficacia y austeridad.** Acciones previstas en este ámbito: modernización de los sistemas de información y contabilidad; implantación de un sistema de planificación presupuestaria; elaboración de un plan para la reducción de costes y la sostenibilidad medioambiental; plan para el incremento del volumen de ingresos obtenidos fuera de la AGE; medidas específicas para la adecuada coordinación con el resto de las instituciones que trabajan en cooperación internacional, especialmente con el MAEC y la AECID; redefinición de procedimientos y organigrama; diseño del plan de formación y promoción interna; implantación y seguimiento del plan de riesgos. Este objetivo se desarrollará a través de las siguientes acciones:

**1.1.1.** En proyectos de cooperación y asesoramiento a administraciones extranjeras, en los que participan por funcionarios españoles de máximo nivel se tratará de:

- Diseñar una serie de medidas específicas para incrementar el número de proyectos de asistencia técnica pública presentados y ganados, con especial atención a la figura de la Cooperación Delegada y a las colaboraciones público privadas. El trabajo será más selectivo en lo que se refiere a Europa Oriental, centrándose en los nuevos candidatos y potenciales candidatos de los Balcanes Occidentales y Turquía, así como con los principales países beneficiarios de la Política de Vecindad.
- Dirigir una parte significativa del trabajo de la Dirección de la FIIAPP a lograr un mayor apoyo institucional para continuar siendo el operador de la Administración General del Estado en ATP (Asistencia Técnica Pública) y muy especialmente de los miembros del Patronato.
- Ofrecer el papel de la FIIAPP a las Comunidades Autónomas, entes locales y cualesquiera entidades públicas españolas, como vehículo de encauzamiento de su voluntad de participar en la Cooperación internacional.

- Planificar una agenda de encuentros y colaboraciones que ayude a:
  - Reforzar la relación con los OМУDES (Organismos Multilaterales de Desarrollo) y financieros, como el Banco Mundial y los bancos regionales de desarrollo, como el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), BAD (Banco Asiático de Desarrollo) y otros.
  - Reforzar la cooperación multilateral en la que la FIIAPP ya está inmersa, así como la relación con los Think-Tanks más reputados, además de programas tales como UN-Habitat y otros.
  - Seguir participando en las redes europeas de gestión de la ATP, como la Red EUNIDA.
  - Participar en los Grupos de Trabajo internacionales relacionados con la Cooperación y la financiación internacional.
- Dotarse de los medios necesarios para mejorar su capacidad para llevar a cabo actividades de evaluación de proyectos de cooperación al desarrollo.

**1.1.2.** En I+D+i en administraciones y políticas públicas. El objetivo será ayudar a identificar aquellos sectores y tecnologías asequibles que permitan atender mejor las necesidades de poblaciones y estados en situación de vulnerabilidad, a reducir la brecha digital y a modernizar las matrices productivas de los países receptores impulsando la innovación en sus administraciones públicas. Las acciones previstas en este eje de actuación consistirán en aumentar el número de proyectos en los que la FIIAPP actúa como agente movilizador e implementador de la asistencia tecnológica pública.

**1.1.3.** Liderazgo público: formación de líderes de la sociedad civil y altos funcionarios, comprometiéndose la FIIAPP con una formación de calidad en el ámbito del buen gobierno público con una gestión más eficaz, con menores costes y con nuevas fórmulas de financiación.

**1.2. Más transparencia y comunicación,** mediante una rendición de cuentas más eficaz, mejorando la gestión del conocimiento generado por la propia FIIAPP, dando a conocer el papel de la institución a la sociedad y fortaleciendo la comunicación interna y con la AGE. En esta línea, se ha puesto en marcha el primer plan de comunicación externa y de un nuevo código ético.

## 2. Ayudar a conseguir determinadas metas de la política exterior española a través de una mayor especialización

**2.1. Mayor concentración y calidad en zonas preferentes,** especialmente en:

**2.1.1.** Europa y países limítrofes. Las naciones del cordón exterior correspondiente a la UE que conforman los países y territorios candidatos (y potenciales candidatos) a la adhesión y lo de la vecindad Este y Sur constituyen un marco propio de atención en el que la FIIAPP tiene ya una notable presencia y experiencia, y que converge con otras sinergias ya establecidas con dichos países debido a los flujos laborales, humanos y comercialmente activos, acordes con nuestro sector productivo.

**2.1.2.** Latinoamérica y Eje atlántico. En línea con los proyectos ya en ejecución, se trata de continuar trabajando en el desarrollo de la gobernanza en Latinoamérica y de las relaciones bilaterales con estos países, poniendo también especial énfasis en la colaboración en la mejora de la educación y las finanzas públicas, la cohesión social, la lucha contra el narcotráfico y

el crimen organizado, y con especial atención a la coordinación entre América Latina y Caribe y parte de los países de la comisa occidental africana.

**2.1.3. Mediterráneo y países de Oriente Medio y Norte de África** de configuración compleja, con los que la FIIAPP puede mantener una relación más fluida, ágil y adaptable, en línea con las necesidades de la diplomacia española.

La acción prevista consistirá en incrementar el número de proyectos presentados y ganados en estas áreas y, en el caso de Iberoamérica, dada su importancia para la FIIAPP, incrementar también su peso relativo en el número total de proyectos ejecutados.

**2.2. Gestión adecuada de la globalización**, en medio de las grandes y cambiantes asimetrías actualmente existentes, se trata de dar prioridad a la lucha contra la pobreza, la creciente importancia del eje Asia-Pacífico, al cambio climático, al terrorismo y al narcotráfico así como el control de migraciones.

La acción prevista en estas áreas consistirá en incrementar el número de proyectos presentados y ganados en ellas.

**2.3. Fortalecimiento de la diplomacia económica**, favoreciendo e incrementando la participación del sector privado en los proyectos de la FIIAPP cuando sea posible. La Fundación entiende la diplomacia económica como la utilización de la capacidad de influencia política de los Estados a favor de actividades de sus instituciones y empresas en los mercados internacionales, y en clave comunitaria. Es la búsqueda de objetivos económicos por medios diplomáticos así como de otros fines de carácter político, como el impulso de la Marca España.

La FIIAPP se propone, respetando siempre la normativa europea de cooperación internacional, realizar las siguientes acciones: identificar proyectos e instituciones públicas y privadas con las que compartir su gestión para fortalecer su presencia en el exterior, firmar convenios con estas instituciones y diseñar un protocolo de actuación interna para identificar de forma automática posibles colaboraciones en cada uno de los proyectos que se presente.

**2.4. Fortalecimiento de la diplomacia pública.** Se considera esencial potenciar y difundir los proyectos de la FIIAPP como un instrumento que facilita el contacto de toda la Administración española, las entidades de su sociedad civil y el conjunto del sector privado español con administraciones públicas extranjeras.

La FIIAPP, en sus diversas actuaciones transversales, se propone integrar la diplomacia pública en su "acción exterior" en aras de la consecución de los objetivos globales de la Cooperación española. De esta manera, se contribuye también desde dicha óptica al proyecto nacional de Marca España. Tanto por la excelencia en su ejecución de proyectos, como por las recomendaciones y efecto demostración al resto de la Administración General del Estado. Se trata de que sus actuaciones, más allá de la ATP, sumen esfuerzos en aras de una relación más sólida con los países en los que trabaja.

Se propone como acción principal en este ámbito la identificación y gestión de una red de contactos institucionales fuera y dentro de España.

### 3. Ayudar a alcanzar determinadas metas de la Política de Cooperación al Desarrollo.

Se tratará de colaborar en los objetivos de:

**3.1. Incrementar el esfuerzo en la promoción de los procesos democráticos y en el fortalecimiento de los Estados de Derecho.** La FIIAPP aspira a consolidarse como un referente internacional en la promoción y el impulso del buen gobierno. En estos momentos ya existen una serie de materias en las que, por la experiencia acumulada a lo largo de su historia, la FIIAPP puede considerarse como un experto reputado. Entre estos destacan la gestión de las migraciones, la aviación civil, la gestión de las aguas marinas, la lucha contra la corrupción, la droga y el blanqueo de capitales, la seguridad alimentaria, la sostenibilidad medioambiental, el desarrollo de los marcos legales de las telecomunicaciones, la seguridad, las finanzas públicas y la justicia o la gestión de sistemas nacionales de estadística. La mayoría de las acciones que contiene este plan estratégico están orientadas a la consecución de este fin.

**3.2. Aumentar la presencia en zonas preferentes.** Especialmente en los denominados países de renta intermedia y renta intermedia baja, considerados críticos en la ayuda internacional al desarrollo.

De esta forma, y sin menoscabo de la voluntad de acción global que ha caracterizado la presencia de la FIIAPP se determinan como zonas de atención preferente en la nueva fase:

**3.2.1. América Latina y Caribe.** Países como Bolivia, Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú y República Dominicana adquieren una consideración especial.

**3.2.2. Oriente Medio y Norte de África.** Especialmente los situados en el radio del círculo Sur-Sur más próximo y crítico para España como Marruecos, Población Saharai y Territorios Palestinos.

**3.2.3. África Occidental y Sahel.** El activo, aunque frágil, avance económico de ciertos países en esta región y la necesidad de su consolidación, convierten a esta zona en preferente. Especial relevancia tendrán aquellos países que, por razones económicas, o de proximidad histórica, cultural o lingüística (como Mauritania, Mali, Níger, Senegal y Guinea Ecuatorial) con ampliación a Etiopía y Mozambique, mantienen una estrecha relación con España.

La acción prevista consistirá en incrementar el número de proyectos presentados y ganados en estas áreas y, en el caso de América latina y Caribe, dada su importancia para la FIIAPP, acrecentar también su peso relativo en el número total de proyectos ejecutados.

**3.3. Seguridad alimentaria para la lucha contra el hambre y el cambio climático.** La lucha por la seguridad alimentaria y contra el hambre tiene múltiples frentes y la FIIAPP se propone actuar en la forma más eficiente, por medio principalmente del impulso de políticas de intervención y promoción agropecuaria.

**3.4. Desarrollo de servicios sociales: cohesión social.** La experiencia de la FIIAPP en apoyo de la cohesión social y el desarrollo de los sistemas de salud, educación, justicia, fiscalidad, seguridad, saneamiento y gestión del agua la convierten en nexo privilegiado entre la administración, las empresas españolas especializadas y los países receptores. En estos momentos la FIIAPP está

trabajando en los ámbitos de la educación, la fiscalidad, la justicia y el mercado laboral principalmente a través del Programa EUROsociAL, dotado con 40 millones de euros. También está realizando diversos proyectos en el sector del agua y el saneamiento, que son estratégicos en las políticas de cooperación por su carácter multisectorial. Este hecho tiene un impacto directo en la salud pública, la seguridad alimentaria, la agricultura, la energía y, por lo tanto, en el sector productivo de un país.

La acción principal en este área consistirá en consolidar el programa EUROsociAL, que lidera la FIIAPP, como la referencia de la cohesión social en Latinoamérica.

**3.5. Potenciación del poder blando.** El carácter marcadamente profesional de la FIIAPP, como entidad de la propia Administración española, la calidad de los funcionarios de alto nivel involucrados en sus proyectos y la posibilidad de relacionarse directamente con los gobiernos correspondientes la convierten en un instrumento de influencia mediación y prestigio para la Marca España.

Dicho potencial de influencia deriva del conocimiento directo de las necesidades de los países considerados como preferentes en la recepción de ayuda y del conocimiento individual de sus núcleos y clases dirigentes, cuyo trato se hace necesario para la propia articulación de la Cooperación exterior.



Se propone como acción principal en este ámbito la identificación y gestión de una red de contactos institucionales fuera y dentro de España.

**3.6. I+D+i en Cooperación Internacional.** Tras décadas de crecimiento en el número de instituciones y personas que trabajan en la cooperación internacional, en los últimos años se ha puesto de manifiesto la necesidad de una evaluación mucho más rigurosa de la eficiencia de la ayuda que gestionan. La opinión pública internacional y nacional, así como los organismos multilaterales, se han hecho más exigentes en cuanto a la consideración de los resultados de la ayuda. Y los ciudadanos de los países se han hecho más reflexivos y críticos en cuanto al impacto real de la misma.

La FIIAPP considera necesario y prioritario centrar sus acciones de I+D+i en el campo de la evaluación de proyectos de Cooperación Internacional. Necesario para ayudar a mejorar a desarrollar el sistema de evaluación nacional y prioritario por tratarse de un área en el que la propia FIIAPP tiene un amplio potencial para crecer y convertirse en una referencia a nivel europeo y latinoamericano.

La importante vinculación de la I+D+i a las acciones de cooperación de la FIIAPP y, de nuevo, su experiencia acumulada, su capacidad de relación con los funcionarios españoles de máximo nivel y su alto nivel de interlocución con las empresas españolas tecnológicamente más punteras otorgan a esta institución una posición privilegiada para alcanzar el éxito en este importante objetivo.