



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BIENAL DEL FONDO ESPAÑOL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (2026 – 2027)

A. INTRODUCCIÓN

El Fondo Español de Desarrollo Sostenible (en adelante, el FEDES) se configura como el instrumento clave de la cooperación financiera española, de conformidad con lo establecido en la Ley 1/2023, de 20 febrero, de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global, y en el Real Decreto 810/2025, de 16 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento del FEDES. El presente documento constituye la planificación estratégica bienal del FEDES para el periodo que comenzará una vez aprobada esta planificación y se extenderá hasta el fin del ejercicio 2027. Su elaboración responde a lo establecido en la disposición adicional cuarta del citado Real Decreto 810/2025:

“En un plazo no superior a seis meses desde la entrada en vigor del presente real decreto, la Gerencia General del FEDES presentará al CEF la primera planificación estratégica bienal del Fondo, que establecerá objetivos geográficos, sectoriales, financieros y por instrumentos, en coherencia con los documentos de planificación de la Cooperación Española, orientando los dos primeros programas operativos anuales”.

Este primer ejercicio de planificación estratégica tiene un carácter fundacional, pues no se limita a ordenar la actividad del Fondo en el corto plazo, sino que sienta las bases de una visión de medio y largo plazo en la que el FEDES aspira a consolidarse y reforzarse en tanto que instrumento financiero público de referencia de la Cooperación Española, contribuyendo de forma significativa al desarrollo sostenible mediante operaciones financieramente responsables, alineadas con las prioridades de la cooperación española y orientadas a la movilización y apalancamiento de financiación para el desarrollo, “scale”, y la generación de impacto, “impact”.

Desde esta perspectiva, la planificación estratégica del FEDES se concibe como una herramienta dinámica, orientada tanto a la acción inmediata como a la construcción progresiva de una cartera coherente con su mandato. En este marco, la cartera constituye el eje central de la actuación del FEDES, permitiendo que la selección, aprobación y seguimiento de las operaciones se realicen desde una perspectiva agregada, orientada a resultados y alineada con los objetivos estratégicos del Fondo, y no como decisiones aisladas. Este enfoque de cartera ha de permitir, en sucesivos ejercicios de planificación estratégica y con los condicionantes propios de los mecanismos de programación y presupuestación de los instrumentos financieros públicos, formular previsiones financieras que faciliten la gestión de tesorería y de la dotación presupuestaria del Fondo.

Asimismo, la construcción de la cartera objetivo del FEDES responde a la naturaleza de una financiación finalista, en la que el binomio riesgo–impacto actúa como criterio estructural,



tanto para el diseño estratégico de la cartera como para la selección de las operaciones que la integran.

El diseño y la progresiva consecución de dicha cartera objetivo se encuentran, no obstante, condicionados por el desarrollo de un conjunto de políticas esenciales previstas en el Real Decreto 810/2025. Esta dependencia resulta especialmente relevante en el ámbito de las políticas de riesgos, de garantías, de inversiones y del plan bienal de evaluaciones, así como de los criterios que rigen dicho plan, cuya existencia constituye un requisito metodológico básico para un ejercicio de planificación estratégica plenamente operativo.

Los plazos establecidos para el diseño y la aprobación de estas políticas —hasta dieciocho meses desde la entrada en vigor del Real Decreto 810/2025— hacen que su adopción se produzca en una fase avanzada del periodo de vigencia del presente Plan Estratégico, lo que obliga a:

- Otorgar prioridad, en el marco del presente Plan Estratégico, al diseño, desarrollo y entrada en vigor de las políticas estructurales mencionadas, como condición necesaria para la consolidación del modelo de gestión del FEDES.
- Definir objetivos estratégicos de carácter operativo y transitorio que, siendo coherentes con el marco normativo vigente y aun en ausencia de dichas políticas, permitan una gestión eficiente de la cartera actual del FEDES y la incorporación ordenada de nuevas operaciones de activo.
- Prever expresamente la actualización del Plan Estratégico una vez aprobadas las políticas básicas referidas, en el marco de los ejercicios de revisión periódica a los que ha de someterse toda planificación estratégica.

A partir de estas premisas, y bajo una visión estratégica orientada al medio y largo plazo, se define la presente planificación estratégica.

B. CONTEXTO Y DIAGNOSTICO

El FEDES opera en un contexto internacional marcado por una importante reducción de los flujos de Ayuda Oficial al Desarrollo (en adelante, AOD) y por el creciente aumento de las necesidades de financiación para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el marco de la Agenda 2030. En este escenario, agravado por la actual coyuntura geopolítica de tensiones crecientes y conflictos regionales que impactan la seguridad global, ante el reconocimiento del momento de crisis que atraviesa el sistema multilateral, es más necesario que nunca hacer un uso estratégico de los recursos del sistema de cooperación y en particular de la AOD, buscando un escalamiento de las intervenciones, el apalancamiento de flujos financieros adicionales, especialmente la inversión privada, la construcción de alianzas entre financiadores para evitar la fragmentación y un énfasis mayor en el impacto de las intervenciones. En este contexto, la cooperación europea está evolucionando hacia enfoques cada vez más orientados a intereses estratégicos,



caracterizados por la movilización de capital privado, el uso intensivo de instrumentos financieros y una mayor alineación de prioridades geopolíticas y de desarrollo.

El FEDES parte de la experiencia acumulada por instrumentos financieros precedentes de la Cooperación Española, en particular el Fondo de Ayuda al Desarrollo- FAD social, el Fondo de Concesión de Microcréditos y, muy particularmente, su antecesor inmediato, el FONPRODE, con una cartera significativa, capacidad demostrada para operar en distintos contextos geográficos y un historial relevante en financiación a Estados, inclusión financiera vía intermediarios financieros y vehículos de inversión. El análisis de situación de la cartera del extinto FONPRODE, que ha pasado a incorporar el FEDES, refleja un instrumento con capacidad de volumen, experiencia en cofinanciación con instituciones financieras internacionales y una base operativa consolidada.

Sin embargo, el FEDES debe dar respuesta a los aspectos estructurales identificados en el anterior FONPRODE que motivaron su sustitución: una cartera significativa, pero con margen para contribuir de forma decisiva al objetivo del 0,7 % de AOD fijado por la Ley 1/2023 y a los compromisos en financiación climática; un mejor equilibrio entre cartera comprometida y cartera viva; la ampliación de recursos y la disposición de un sistema informático más adecuado. A ello se suma la necesidad de incorporar plenamente los nuevos instrumentos habilitados por el Real Decreto, reforzar la coordinación institucional, mejorar los sistemas de seguimiento y control y consolidar una cultura de rendición de cuentas y aprendizaje.

Frente a estos aspectos heredados que deben afrontarse de manera prioritaria en la nueva etapa, el FEDES cuenta con importantes fortalezas: un marco jurídico reciente con mandatos claros, una arquitectura institucional operativa y una estructura de recursos humanos definida. Además, dispone de oportunidades derivadas de una coyuntura política favorable, del impulso normativo con la aprobación de su Real Decreto y de las posibilidades de crecimiento mediante iniciativas europeas. No obstante, persisten en la actualidad elementos a atender como las necesidades de personal cualificado en la AECID y el resto de las instituciones que apoyan la gestión de personal, la disponibilidad de sistemas informáticos adecuados y la posibilidad de no alcanzar las expectativas de impacto.

Este diagnóstico pone de relieve el papel central de esta planificación estratégica bienal como herramienta para guiar el desarrollo progresivo del Fondo y garantizar su contribución efectiva al desarrollo sostenible.

C. OBJETIVO GENERAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BIENAL

La presente planificación orienta la actuación del FEDES durante un periodo de dos años, proporcionando un marco estratégico claro y coherente para guiar su funcionamiento operativo y definir prioridades geográficas, sectoriales, financieras y por instrumentos. Asimismo, persigue reforzar su eficacia y eficiencia en la gestión y avanzar en la consolidación de sus capacidades institucionales y operativas, en coherencia con la Ley 1/2023, el Real Decreto 810/2025 y el Plan Director de la Cooperación Española 2024-2027.



La consecución de este objetivo se articula en tres ejes estratégicos que responden a los retos clave del FEDES en el bienio:

- **Eje 1. Estructuración institucional:** orientado al pleno despliegue del marco normativo y operativo del FEDES, el refuerzo de las alianzas estratégicas y la dotación de los medios necesarios para su funcionamiento eficaz.
- **Eje 2. Orientación estratégica de la cartera:** centrado en definir las prioridades geográficas, sectoriales, por tipo de instrumento y financieras, en coherencia con el Plan Director de la Cooperación Española y el Real Decreto del FEDES.
- **Eje 3. Seguimiento, rendición de cuentas y consolidación,** dirigido a reforzar los sistemas de seguimiento, evaluación, transparencia y aprendizaje, así como a consolidar progresivamente el funcionamiento del FEDES.

Cada uno de estos ejes dispone de un objetivo general y de varios objetivos específicos, los cuales se desarrollan mediante diversas líneas de actuación orientadas a su cumplimiento. Asimismo, cada objetivo cuenta con indicadores cuantificables que permitirán un adecuado seguimiento y una efectiva rendición de cuentas.

D. EJES ESTRATÉGICOS

D.1. ESTRUCTURACIÓN INSTITUCIONAL

Objetivo general del eje 1: Asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente del FEDES como instrumento financiero público de la Cooperación Española, mediante un marco normativo claro, procedimientos internos claros, alianzas estratégicas sólidas propiciando una dotación presupuestaria creciente, optimizando la gestión del servicio de la deuda y desinversión de las operaciones en cartera y dotándose de los medios operativos adecuados.

Objetivos específicos del eje 1:

1. **Políticas internas:** Dotar al FEDES de un marco de gestión completo y coherente, plenamente alineado con su Real Decreto regulador, que proporcione rigor operativo, claridad y fundamento técnico en la toma de decisiones.
 - Líneas de actuación asociadas a este objetivo:
 - Elaborar y aprobar la Política de Riesgos del FEDES.
 - Elaborar el Plan Bienal de Evaluaciones del FEDES.
 - Elaborar y aprobar la Política de Inversiones del FEDES.
 - Elaborar y aprobar la Política de Garantías del FEDES.



- Elaborar y aprobar la Política de Prevención del Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo.
 - Revisar y actualizar el Código de Financiación Responsable conforme a lo establecido en el Real Decreto.
 - Elaborar un Reglamento de funcionamiento del Comité Ejecutivo del FEDES.
 - Indicadores cuantificables:
 - 100 % de las políticas internas exigidas por el Real Decreto aprobadas durante el periodo de vigencia de la presente Planificación Estratégica (ver anexo I).
 - Plan Bienal de Evaluaciones elaborado e informado al CEF conforme al Real Decreto del FEDES.
 - Reglamento del Comité Ejecutivo del FEDES aprobado y operativo.
- 2. Procedimientos internos:** Establecer procedimientos internos claros, coherentes y eficientes que refuercen la eficiencia en la gestión del FEDES, especialmente en lo relativo a las operaciones financieras.
- Líneas de actuación
 - Desarrollar procedimientos internos para la gestión del FEDES, especialmente en materia de operaciones financieras, asegurando su plena adecuación a la normativa aplicable.
 - Explicitar los criterios que guían la determinación de la concesionalidad en las operaciones financiadas, conforme al procedimiento interno de fijación de precios.
 - Establecer los requerimientos y procedimientos internos para el ejercicio de los derechos de representación y participación del FEDES en fondos de impacto y otros vehículos de inversión.
 - Definir y aplicar los procedimientos internos para la gestión de impagos, atrasos, reestructuraciones y demás situaciones de incumplimiento.
 - Indicadores cuantificables
 - Procedimientos internos elaborados y aplicados al 100 % de las operaciones del FEDES para el final del bienio.
 - Procedimientos específicos de gestión de impagos definidos e implantados durante el bienio y de representación.
 - Preparación de una nota concepto sobre criterios empleados en la determinación de la concesionalidad en las operaciones financiadas, conforme al procedimiento interno de fijación de precios.



3. Colaboraciones y alianzas estratégicas: En el ámbito interno, garantizar la coordinación con entidades públicas para asegurar coherencia y eficiencia en la gestión del FEDES. En el ámbito externo, promover alianzas de la AECID como gestora del FEDES con otros actores de la Cooperación Española, incluido el sector privado, las empresas de economía social y cooperativas, la cooperación descentralizada, las universidades y las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), así como instituciones financieras, organismos multilaterales, nacionales y comunitarios para potenciar su actividad.

▪ Líneas de actuación

En el plano de la gestión interna del FEDES:

- Establecer una nueva relación estratégica con COFIDES que permita explotar las sinergias entre AECID y COFIDES en el marco de la cooperación financiera española y la participación de esta en el marco de los instrumentos de la cooperación de la Unión Europea.
- Fortalecer la colaboración con el Instituto de Crédito Oficial (ICO), en su función de agente financiero del FEDES, garantizando los recursos y capacidades operativas necesarios para asegurar una gestión ágil y eficaz del Fondo.
- Establecer canales de comunicación periódicos y estructurados a nivel interministerial para reforzar la coherencia y coordinación de la actuación financiera.
- Reforzar la colaboración interna en el seno de la AECID, incluida la red exterior de Oficinas de la Cooperación Española, promoviendo sinergias y complementariedades entre el FEDES y otros instrumentos y actuaciones de la propia AECID.

En ámbito externo de la actuación del FEDES:

- Analizar propuestas en relación con el establecimiento de alianzas procedentes de otros actores de la Cooperación Española que puedan colaborar en la gestión y operaciones del FEDES. Así y en consonancia con el enfoque “360º” de Global Gateway, se propone reforzar las capacidades institucionales, sociales y productivas de los países socios y los actores beneficiarios de las operaciones del FEDES a través de estas alianzas.
- Establecer alianzas estratégicas con organismos internacionales y otras instituciones financieras de desarrollo, así como reforzar las existentes.

▪ Indicadores cuantificables

- Alianza estratégica con COFIDES formalizada durante el bienio.



- Canales de coordinación institucional en funcionamiento regular con ICO, COFIDES, otros ministerios y distintas direcciones de la AECID, así como con otros actores de interés específico en materia de cofinanciación.
- Alianza estratégica JEFIC ampliada a nuevos socios europeos, incluido el BEI.

4. Dotación presupuestaria adecuada y sostenibilidad operativa: Garantizar, a través de una gestión financiera prudente y sostenible del FEDES, la disponibilidad de recursos necesarios para su operativa y el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico bienal.

▪ Líneas de actuación

- Solicitud de recursos crecientes en el marco de los Presupuestos Generales del Estado para garantizar el cumplimiento de la planificación estratégica y lograr un crecimiento sostenible de la cartera del FEDES.
- Promover una gestión eficiente y responsable de los recursos financieros disponibles, incorporando —además de la dotación presupuestaria— los ingresos procedentes de los reembolsos de préstamos y créditos concedidos, así como los flujos derivados de las comisiones e intereses devengados.
- Garantizar la aprobación de límites de gasto de apoyo a la gestión y otros gastos asociados adecuados a las necesidades anuales, conforme a lo previsto en el Real Decreto y en coherencia con esta planificación.

▪ Indicadores cuantificables

- Disponibilidad de recursos financieros suficientes para ejecutar los planes operativos anuales durante el bienio de aplicación de la planificación estratégica.
- Límite máximo anual de gastos de apoyo a la gestión aprobado por el Comité Ejecutivo para cada uno de los dos ejercicios de vigencia de esta planificación estratégica bienal.

5. Medios humanos, técnicos e informáticos: Dotar al FEDES de los medios humanos, técnicos e informáticos necesarios para gestionar de forma eficiente una cartera de operaciones financieras compleja, orientada a impacto y alineada con estándares internacionales de financiación del desarrollo.

▪ Líneas de actuación:

- Atraer y retener talento en la Dirección de Cooperación Financiera para asegurar que el FEDES cuente con los recursos humanos cualificados y suficientes que garanticen una gestión eficaz y de alta calidad.



- Diseñar e implantar un sistema informático integral de gestión del FEDES y valorar la suscripción en plataformas y bases de datos.
- Indicadores cuantificables:
 - Promover una cobertura de al menos el 80 % de los puestos incluidos en la Relación de Puestos de Trabajo (RPT).
 - Identificación y/o diseño, elaboración y puesta en marcha de un sistema informático integral operativo.
 - Implantar una plataforma de seguimiento de proyectos de inversión para la cartera de créditos soberanos para la financiación de este tipo de actuaciones

D.2. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CARTERA

Objetivo general del eje 2: Orientar la cartera del FEDES hacia ámbitos geográficos, sectoriales y financieros prioritarios para la Cooperación Española, reforzando aquellos instrumentos con mayor impacto y capacidad de movilización de recursos. El eje persigue reforzar el impacto de las operaciones, mejorar la diversificación y sostenibilidad de la cartera y avanzar hacia una actuación del Fondo más estratégica y proactiva.

Objetivos específicos del eje 2:

1. Prioridades geográficas: Orientar la actuación del FEDES preferentemente hacia los países prioritarios definidos por el Plan Director de la Cooperación Española 2024 - 2027 elegibles para recibir AOD.

- Líneas de actuación
 - Dar preferencia a las nuevas operaciones del FEDES en países prioritarios del Plan Director de la Cooperación Española elegibles para recibir AOD (véase el Anexo II para la lista de países prioritarios del Plan Director vigente).
 - Las operaciones en países prioritarios del Plan Director de la Cooperación Española pero no elegibles para recibir AOD, en la actualidad únicamente Chile y Uruguay, se centrarán en los casos donde exista un claro valor añadido en términos de impacto, adicionalidad y alineamiento con los objetivos de la Cooperación Española.
 - En las operaciones que se realicen en países no prioritarios según el Plan Director, se otorgará preferencia a aquellas que provengan de regiones clasificadas como prioritarias en dicho Plan y que necesariamente cumplan las circunstancias establecidas en el Real Decreto del FEDES (véase el Anexo II para la lista de regiones prioritarias del Plan Director vigente). Asimismo, Ucrania recibirá un tratamiento específico dentro de la presente planificación estratégica bienal, con independencia de su clasificación regional.



- Asegurar la coherencia territorial con la programación de la AECID y las Oficinas de la Cooperación Española.
 - Indicadores cuantificables
 - Al menos el 60 % del volumen de las nuevas operaciones autorizadas en el bienio dirigidas a países prioritarios del Plan Director de la Cooperación Española elegibles para recibir AOD.
 - Hasta un máximo del 40 % del volumen de las nuevas operaciones autorizadas en el bienio en países prioritarios, pero no elegibles de recibir AOD o en países no prioritarios.
 - Reuniones trimestrales de coordinación geográficas con otras unidades de la AECID, con objeto de abordar, entre otras, la situación del pipeline y las posibles incidencias.
- 2. Prioridades sectoriales:** Concentrar la cartera del FEDES en sectores con alto potencial de impacto en desarrollo sostenible y con mayores necesidades de financiación, alineados con las prioridades del Plan Director de la Cooperación Española.
- Líneas de actuación
 - Focalizar la actuación preferentemente en sectores con alto impacto en desarrollo sostenible y alineados con el Plan Director, en particular aquellos vinculados a la transición ecológica, el acceso a servicios básicos, con énfasis especial en el ámbito del agua y saneamiento, las infraestructuras sostenibles y resilientes, la inclusión financiera, el desarrollo rural sostenible, la salud, la digitalización y el apoyo al tejido productivo en la promoción del desarrollo económico.
 - En el marco anterior, priorizar nuevas operaciones que computen a efectos de financiación climática, en particular aquellas relativas a la adaptación al cambio climático.
 - Optimizar la integración equilibrada del enfoque social y medioambiental de todas las actuaciones financiadas, con un particular énfasis en un enfoque transversal de la igualdad de género, en coherencia con la Estrategia de Cooperación Feminista de la Cooperación Española.
 - Mantener una diversificación sectorial adecuada que permita maximizar un impacto amplio y equilibrado en los distintos ámbitos de la cooperación para el desarrollo.
 - Apoyar operaciones que impacten directa o indirectamente en al menos uno de los ODS: 1 (fin de la pobreza), 2 (hambre cero), 3 (derecho a la salud), 5 (igualdad de género), 6 (agua limpia y saneamiento), 7 (energía asequible y no contaminante), 8 (trabajo decente y crecimiento), 9 (industria, innovación e



infraestructura), 10 (reducción de las desigualdades), 11 (ciudades y comunidades sostenibles), 13 (acción por el clima) y 17 (alianzas para lograr los objetivos).

▪ Indicadores cuantificables

- Al menos un 50% del volumen de las nuevas operaciones autorizadas en el bienio computará como financiación climática.
- Al menos uno de los ODS mencionados en las líneas de actuación tendrá su reflejo directo o indirecto en las nuevas operaciones autorizadas en el bienio.
- Al menos el 60% de las nuevas operaciones del bienio incorporarán resultados de desarrollo con un impacto positivo claro para la igualdad y la equidad de género.

3. Prioridades por tipo de instrumento: Mantener y reforzar el uso de los instrumentos financieros ya consolidados del FEDES, avanzando de forma progresiva en la incorporación de los nuevos instrumentos habilitados por su Real Decreto, con el objetivo de construir una cartera diversificada por tipo de instrumento, equilibrando impacto, riesgo y capacidad operativa.

▪ Líneas de actuación

- Mantener un equilibrio entre operaciones de sector público y operaciones de sector privado en volumen de autorizaciones de nuevas operaciones en el bienio.
- Continuar empleando el instrumento de créditos al sector público, priorizando la cofinanciación con instituciones financieras internacionales u otras instituciones financieras de desarrollo, incluido socios europeos en el marco de JEFIC, para alcanzar volumen, y avanzando en la estructuración progresiva de créditos liderados por el FEDES.
- Potenciar la participación en capital o cuasi capital, en particular a través de fondos y vehículos de inversión con capacidad demostrada de movilización de capital privado.
- Dar continuidad a la actuación con intermediarios financieros y microfinancieras, manteniendo este instrumento como complemento de la cartera, con un peso moderado.
- Introducir de forma progresiva los nuevos instrumentos habilitados por el Real Decreto del FEDES, en particular los préstamos o créditos de ayuda programática y programas por resultados y las contribuciones reembolsables a organismos internacionales, de manera acorde prudente y acorde con las capacidades operativas del Fondo.



▪ Indicadores cuantificables

- Operaciones de sector público: al menos el 45% de las nuevas operaciones del bienio en volumen.
- Operaciones de sector privado consistentes en participación en capital o cuasi capital: hasta un máximo del 25% de las nuevas operaciones del bienio en volumen.
- Operaciones de sector privado en materia de inclusión financiera: hasta un máximo del 20% de las nuevas operaciones del bienio en volumen.
- Nuevos instrumentos habilitados por el Real Decreto: hasta un máximo del 30% de las nuevas operaciones del bienio en volumen.

4. Prioridades financieras: Maximizar el impacto y la adicionalidad de los recursos del FEDES, garantizando la sostenibilidad financiera del Fondo y promoviendo la movilización de recursos adicionales, la cofinanciación y la articulación estratégica con otros instrumentos financieros nacionales, europeos e internacionales, contribuyendo así al esfuerzo colectivo para avanzar en los compromisos internacionales en materia de AOD y financiación climática.

▪ Líneas de actuación

- Promover la cofinanciación con actores públicos y privados, así como con instituciones financieras multilaterales y otras instituciones financieras de desarrollo, incluido a través del JEFIC, para ampliar el alcance, la adicionalidad y el impacto de las operaciones del FEDES.
- Explotar sinergias entre la actuación del FEDES con la política europea de cooperación financiera, en particular mediante la participación en “Team Europe Initiatives” (TEIs) y proyectos “flagship” de la iniciativa Global Gateway y la participación en el “investment hub” que se establezca a nivel español con otros actores.
- Promover la movilización de recursos adicionales en las operaciones del bienio, cuando la naturaleza del instrumento y las condiciones de mercado lo permitan.
- Priorizar, en el marco de una estrategia de construcción de cartera, aquellas operaciones que contribuyan al esfuerzo agregado de la Cooperación Española en materia de AOD y financiación climática.
- Mantener una gestión prudente del riesgo y una diversificación adecuada de la cartera.

▪ Indicadores cuantificables

- Contribución anual creciente de aportación a la AOD.



- Efecto de apalancamiento medio cercano a 1:3 en el conjunto de las operaciones de inversión del sector privado autorizadas durante el bienio, lo que implica la movilización al menos tres euros adicionales por cada euro del FEDES para estas operaciones.
- Ningún país representará más del 20 % de las nuevas operaciones autorizadas del bienio en volumen
- Al menos una operación incluida bajo en la estrategia “Global Gateway” de la UE durante el bienio.
- Al menos dos operaciones cofinanciadas en el marco del JEFIC durante el bienio.

D.3. CONSOLIDACIÓN, EJECUCIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Objetivo general del eje 3: Consolidar el FEDES como un instrumento financiero eficaz, transparente y orientado a resultados, mediante una ejecución sólida de las operaciones, una gestión prudente de la cartera, un seguimiento activo de las operaciones y del impacto, la rendición de cuentas y la mejora continua de su actuación.

Objetivos específicos del eje 3:

1. Ejecución eficaz de las operaciones: Asegurar una ejecución diligente y eficiente de las operaciones financiadas con cargo al FEDES, garantizando el seguimiento riguroso de las operaciones financiadas y el cumplimiento de las condiciones aprobadas y una adecuada gestión del ciclo de vida de la cartera.

▪ Líneas de actuación

- Elaborar y aprobar anualmente la Programación Operativa, en desarrollo de la planificación estratégica anual.
- Plantear las propuestas de aprobación de las operaciones susceptibles de ser elevadas a autorización juntamente con el análisis ex ante de impacto en desarrollo y el correspondiente análisis de riesgos.
- Llevar a cabo la negociación, formalización y seguimiento de las operaciones aprobadas.
- Reducción progresiva del desfase entre cartera comprometida y cartera viva durante el bienio.
- Supervisar el cumplimiento de hitos, condiciones y desembolsos.

▪ Indicadores cuantificables

- Programación Operativa Anual aprobada en cada ejercicio del bienio, siendo la primera inmediatamente posterior a la aprobación de la planificación estratégica.



- Al menos el 60% de las nuevas operaciones autorizadas el primer año del bienio formalizadas en los dos años siguientes.
- Reducción de la relación entre cartera viva y cartera comprometida.

2. Gestión activa de riesgos, cartera e incidencias: Fortalecer la gestión activa de la cartera del FEDES, anticipando y gestionando riesgos financieros y operativos, incluyendo el seguimiento sistemático de incidencias, impagos y atrasos, con el fin de asegurar la sostenibilidad financiera del Fondo en el medio y largo plazo.

▪ Líneas de actuación

- Diseñar una cartera objetivo del FEDES teniendo en cuenta las políticas del FEDES aprobadas conforme al RD 810/2025.
- Realizar seguimiento periódico de la exposición por país, sector e instrumento.
- Reforzar el seguimiento y control de impagos y atrasos, integrado en la gestión de la cartera del FEDES.
- Activar medidas correctoras y de seguimiento reforzado ante riesgos relevantes.

▪ Indicadores cuantificables

- Revisión periódica del riesgo en el 100 % de la cartera viva.
- Informes de situación de cartera conforme a la periodicidad establecida.
- Incidencias financieras relevantes identificadas y gestionadas conforme a los procedimientos internos del FEDES.

3. Capacitación y mejora continua del capital humano: Impulsar la formación continua y el desarrollo de capacidades del personal de la Dirección de Cooperación Financiera de la AECID, así como de otras unidades de la AECID y otros actores clave, como elemento clave para la calidad técnica, la innovación y la sostenibilidad institucional del Fondo.

▪ Líneas de actuación

- Potenciar la formación continua vinculado a las necesidades del FEDES, en particular reforzando las capacidades en financiación del desarrollo, impacto, riesgos y financiación combinada.
- Fomentar el intercambio de conocimiento y buenas prácticas, en particular con el personal en la Oficinas de Cooperación Española.
- Mejorar la capacitación especializada del personal de la Dirección de Cooperación Financiera de AECID.



- Capacitar a responsables de proyecto y programa y, en su caso, Coordinadores Generales de OCE para optimizar el seguimiento de las operaciones de crédito soberano en cartera para la financiación de proyectos de inversión, redundando así en la optimización de su ejecución.
 - Indicadores cuantificables
 - Realización de eventos o talleres formación sobre FEDES durante el bienio.
 - Realizar un curso de capacitación al personal técnico de las OCE encargado del apoyo en el seguimiento de las operaciones de crédito a estado en ejecución.
 - Identificar un curso especializado y su realización por el personal técnico de la Dirección de Cooperación Financiera.
- 4. Seguimiento de resultados, impacto y evaluación:** Asegurar que las operaciones generen resultados e impacto alineados con las prioridades del FEDES, incorporando mecanismos de seguimiento y evaluación que fortalezcan la toma de decisiones y permitan construir una cartera de alto impacto y riesgo adecuadamente mitigado.
- Líneas de actuación
 - Definir indicadores de resultados e impacto para las operaciones financiadas considerado el marco de los Indicadores de Rendición de Cuentas (IRC) desarrollados por DGPOLDES y AECID y, en su caso, los marcos habilitados por las distintas instituciones financieras cofinanciadoras.
 - Desarrollar de forma progresiva una metodología de medición cuantitativa del binomio riesgo–impacto, incluyendo su definición conceptual y una prueba piloto en una muestra limitada de operaciones
 - Sistematizar información agregada para evaluación y reporte.
 - Impulsar la evaluación del funcionamiento y los resultados del FEDES, así como de sus proyectos y operaciones.
 - Analizar los objetivos cuantitativos en términos de cartera viva o exposición efectiva, así como sobre el volumen de aprobaciones y formalizaciones anuales, a fin de reflejar de manera más fiel la contribución real del FEDES y los resultados anuales del mismo.
 - Indicadores cuantificables
 - 100 % de las operaciones con indicadores de resultados definidos, avanzando progresivamente hacia la incorporación de métricas estandarizadas de impacto cuando la naturaleza del instrumento lo permita.
 - Seguimiento anual del impacto en al menos del 50 % de la cartera viva en volumen.



- Evaluación *ex post* de al menos una operación pública en que el proyecto de inversión objeto de financiación ya haya sido ejecutado (piloto del plan bienal de evaluaciones).

5. Transparencia, rendición de cuentas y aprendizaje institucional: Garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y el aprendizaje institucional del FEDES, mediante la elaboración y difusión de los informes exigidos por su Real Decreto regulador.

▪ Líneas de actuación

- Comunicar de forma accesible la actividad y los resultados en coordinación con la comunicación de la AECID y utilizando los canales instituciones existentes sin menoscabo de avanzar en el diseño y realización de una página web específica.
- Elaborar los informes de seguimiento de cartera previstos en el Real Decreto durante el bienio de aplicación de esta planificación, a ser divulgadas entre los miembros del CEF, así como las memorias anuales previstas en la Ley 1/2023, de difusión pública.
- Facilitar información periódica y estructurada a los órganos de gobernanza.

▪ Indicadores cuantificables

- Comunicación de la actuación durante el bienio, incluido mediante notas de prensa sobre la autorización de nuevas operaciones, formalización de operaciones autorizadas, inauguraciones de obras financiadas por FEDES, llamados a licitación y resultado de operaciones cerradas.
- Informes de situación de cartera presentados semestralmente al CEF.
- Información de seguimiento disponible en cada reunión del Comité Ejecutivo.
- Memoria anual elaborada y presentada conforme al Real Decreto.

E. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

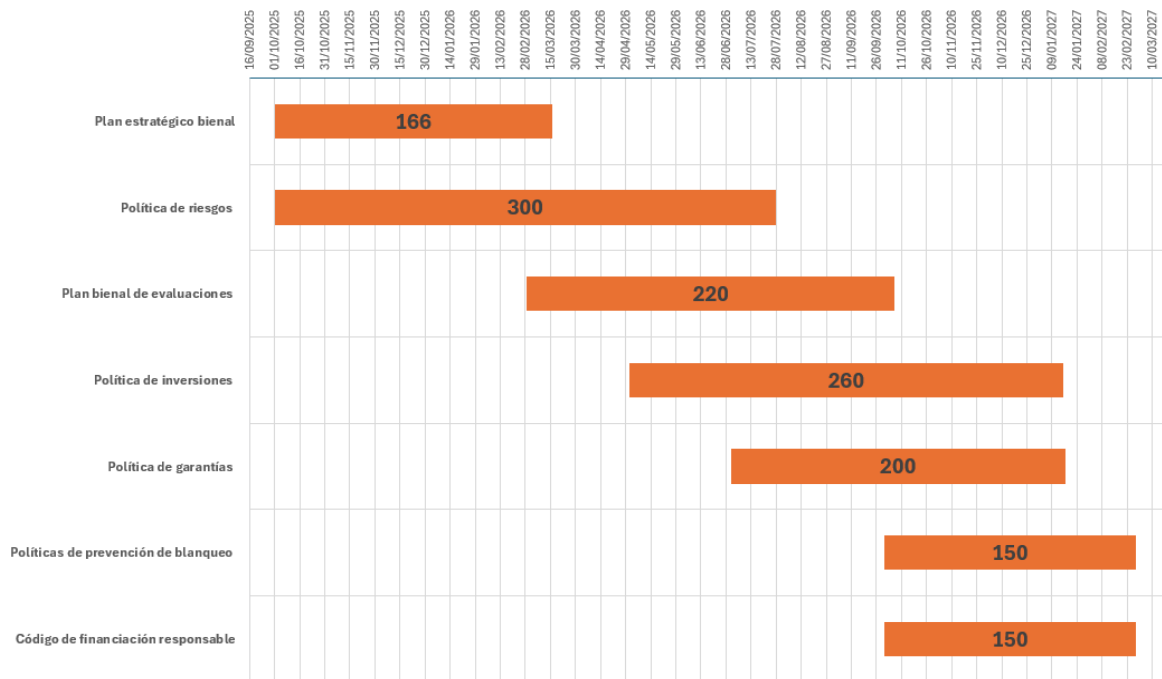
El grado de avance en los objetivos, líneas de actuación e indicadores de los tres ejes será objeto de seguimiento periódico mediante mecanismos de control. Este seguimiento permitirá identificar desviaciones, buenas prácticas y áreas de mejora, favoreciendo una gestión basada en evidencias y en el aprendizaje continuo. La evaluación de la planificación se orientará a mejorar la eficacia del FEDES y sus resultados servirán de base para la toma de decisiones estratégicas y operativas del bienio.

La planificación estratégica actuará como marco de referencia para la siguiente, incorporando lecciones aprendidas, resultados del seguimiento y evaluación, y la evolución del contexto de la cooperación financiera internacional. Este enfoque cíclico permitirá al



FEDES consolidar progresivamente su modelo de actuación, ajustar su nivel de ambición a sus capacidades reales y reforzar su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, garantizando continuidad estratégica, mejora continua entre bienios y el avance hacia la visión de medio y largo plazo definida al inicio de esta planificación.

ANEXO I: Programación para el desarrollo de planificación estratégica y políticas





ANEXO II: Países y regiones prioritarios según el Plan Director de la Cooperación Española para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global 2024-2027 (pág. 65)

- **Regiones prioritarias para la Cooperación Española:** América Latina y el Caribe; el Norte de África y Oriente Próximo; los países de África Occidental y Sahel y los países africanos de habla portuguesa y española.
- **Países prioritarios**
 - América Latina y el Caribe: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, República Dominicana, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.
 - África Subsahariana: Cabo Verde, Senegal, Níger, Mali, Etiopía, Guinea Ecuatorial y Mozambique.
 - Norte de África y Oriente Próximo: Marruecos, Mauritania, población saharauí refugiada, Túnez, Egipto, Jordania, Palestina y Líbano.
 - Asia: Filipinas.