

INFORME D'AVALUACIÓ
DEL PLA DIRECTOR DE
COOPERACIÓ I
SOLIDARITAT DE
L'AJUNTAMENT DE
GIRONA

Barcelona, 27 de gener de 2025

ACRÒNIMS I SIGLES	
1. RESUM EXECUTIU	
2. INTRODUCCIÓ	
3. DESCRIPCIÓ DE L'OBJECTE D'AVALUACIÓ	
3.1 ANTECEDENTS: EL DIAGNÒSTIC PREVI	
3.2 EL PLA DIRECTOR DE COOPERACIÓ I SOLIDARITAT 2008	
3.2.1 Marc de referència	
3.2.2 Marc estratègic	
3.2.3 Marc operatiu	
4. METODOLOGIA	
4.1 OBJECTIUS DE L'AVALUACIÓ	
4.2 PREMISSES METODOLÒGIQUES	
4.3 DIMENSIONS D'ANÀLISI	
4.4 IDENTIFICACIÓ DELS AGENTS	
4.5 TÈNIQUES DE RECOLLIDA D'INFORMACIÓ	
4.6 AVALUABILITAT I LIMITACIONS DE L'AVALUACIÓ	
4.6.1 El PD i la seva avaluabilitat	
4.6.2 El procés d'avaluació i les limitacions trobades	
5. TROBALLES DE L'AVALUACIÓ	
5.1 DISSENY I CONCEPTUALITZACIÓ	
5.2 ESTRUCTURA	
5.3 PROCESSOS	
5.4 RESULTATS	
6. RECOMANACIONS	

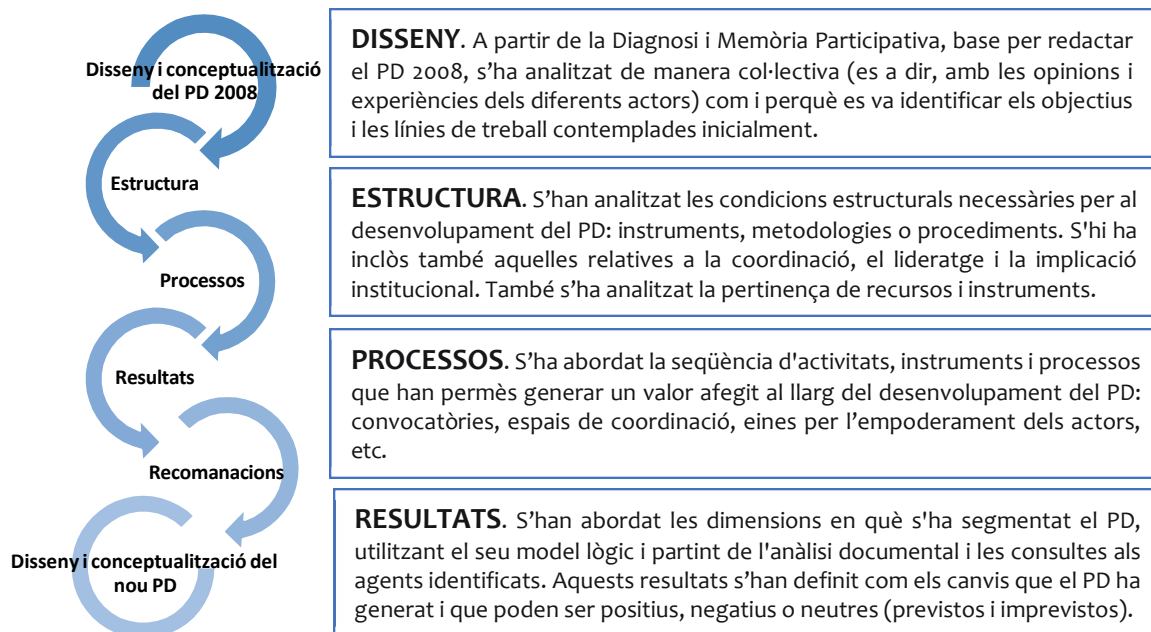
ACRÒNIMS I SIGLES

ACAPS	Associació Catalana d'Amics del Poble Sahrauí
AECID	Agència Espanyola de Cooperació Internacional pel Desenvolupament
AH	Acció Humanitària
ACCD	Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament
AEPCFA	Associació d'Educació Popular Carlos Fonseca Amador
AOD	Ajuda Oficial al Desenvolupament
CCASPS	Coordinadora Catalana d'Ajuntaments Solidaris amb el Poble Sahrauí
CeDRe	Centre de Recursos per la Pau i la Solidaritat
CMSC	Consell Municipal de Solidaritat i Cooperació
DDHH	Drets Humans
DENIP	Dia Escolar de la No Violència i la Pau
EGiBDH	Enfocament de Gènere i Basat en Drets Humans
FCCD	Fons Català de Cooperació al Desenvolupament
GERD	Grup Editor de la Revista del Discapacitat
ICIP	Institut Català Internacional per la Pau
ODM	Objectius de Desenvolupament del Mil·lenni
ODS	Objectius de Desenvolupament Sostenible
ONGD	Organitzacions No Governamentals pel Desenvolupament
PD	Pla Director de Cooperació i Solidaritat 2008
TdC	Teoria del Canvi
TdR	Termes de Referència
UdC	Unitat de Cooperació
UdG	Universitat de Girona

1. RESUM EXECUTIU

L'Ajuntament de Girona compta amb un PD aprovat en febrer del 2008 que no contemplava un horitzó temporal concret. En els darrers 16 anys, però, tant els marcs conceptuals com els instruments normatius que regeixen les polítiques de cooperació han canviat de manera considerable, posant de manifest que el PD de 2008 està obsolet. Així doncs, l'Ajuntament de Girona va impulsar (mitjançant el suport de la UdC, braç executor de la política municipal de cooperació) un procés d'avaluació externa d'aquest PD. Aquest informe, en conseqüència, recull les troballes i recomanacions del procés d'avaluació esmentat i ha estat elaborat per la firma consultora ICG (Internacional de Cooperació i Gestió).

L'aproximació metodològica escollida per aquesta anàlisi ha estat el de l'**avaluació sistèmica**, un enfocament holístic on s'entén que el PD forma part d'un sistema més ampli. Aquest enfocament considera que els resultats i els processos no es poden avaluar de manera aïllada, ja que estan interrelacionats amb el context, els agents involucrats i les dinàmiques internes i externes que n'afecten el funcionament. Utilitzant un enfocament sistèmic com és el **Marc d'Avaluació Integral**, s'ha avaluat com el disseny i conceptualització del PD (objectius estratègics i operatius) interactua amb els recursos i les capacitats disponibles (estructura), com s'han implementat les accions (processos) i quins canvis reals i duradors s'han generat des de 2008 (resultats). Això no només ofereix una visió integral, sinó que també facilita identificar ajustaments estratègics que puguin millorar la coherència i efectivitat del PD dins del seu context i, en última instància, orientar noves polítiques públiques centrades en el model de cooperació de la ciutat de Girona.



A la fase inicial del procés d'avaluació es va analitzar l'avaluabilitat del propi PD (com a procés previ que verifica si un pla o programa està dissenyat de manera que pugui ser avaluat efectivament). Així, es va poder identificar, amb claredat, que **el PD no és fàcilment evaluable** segons la lògica programàtica convencional, degut a diferents factors: 1) la manca

d'indicadors clars a través dels quals es pogués mesurar el progrés i els resultats del PD, 2) l'absència d'un calendari d'implementació del PD que detallés les activitats al llarg del temps, 3) la indefinició del període de vigència del PD que pogués permetre una anàlisi de sostenibilitat o impacte, 4) la impossibilitat de vincular recursos invertits i resultats assolits, atès les mancances abans esmentades, 5) els problemes de traçabilitat i rendició de comptes, al no comptar amb unes sòlides eines de planificació i transparència en la gestió.

Al llarg del procés d'avaluació es van identificar, a més, diferents elements que han suposat **limitacions** per a l'anàlisi:

- L'inabordable catàleg de continguts inicialment identificat als TdR.
- L'excessivament ampli abast temporal de l'avaluació.
- La dificultat d'accés a informació clau per a la comprensió de l'encàrrec i la valoració de troballes.
- La manca de coherència entre l'estructura del PD i les eines de rendició de comptes.
- L'excessiu nombre d'actors clau per a la recollida d'informació i la manca de dades de contacte actualitzades i operatives d'una part d'aquests.
- L'escassa adequació del calendari previst per dur a terme l'avaluació, sobretot en relació al desenvolupament de la fase de treball de camp.
- El baix nivell de resposta per tal de confirmar el desplegament de les eines de recollida d'informació.
- El baix nivell de participació en relació amb els qüestionaris.

Tenint en compte les consideracions metodològiques exposades, a continuació es presenta un resum de les **principals troballes** de l'avaluació:

DISSENY I CONCEPTUALITZACIÓ

- ▶ NIVELL DE PARTICIPACIÓ EN LA FORMULACIÓ
 - Es va promoure la participació, el debat i la reflexió, considerant totes les veus dels diferents agents de la ciutat.
- ▶ GRAU D'ADEQUACIÓ AL CONTEXT
 - El diagnòstic va ser una eina clau per identificar les necessitats dels agents, però també les capacitats instal·lades en el sector.
 - El marc de treball era molt ambiciós, allunyat de les capacitats que havia identificat la diagnosi.
- ▶ SOLIDESSA DEL MARC TEÒRIC
 - El marc referencial era adequat (tant conceptual com normativament).
 - Els principis transversals, però, no tenien contingut i estaven erròniament plantejats.
- ▶ CLARETAT EN ELS OBJECTIUS I LÍNIES ESTRATÈGIQUES
 - L'esquema era ampli i ambiciós, però també clar pel que fa a la correspondència funcional entre nivells de planificació: Línies estratègiques / Objectius específics / Propostes de treball
 - Es va apostar implícitament perquè el PD no assenyalés aspectes operatius (que es delegaven en el desplegament posterior).
 - Es va apostar explícitament per prescindir d'un període de vigència concret, considerant que això atorgava major flexibilitat i capacitat d'adaptació.
- ▶ GRAU DE COHERÈNCIA INTERNA
 - Manca de coherència entre objectius (ambiciosos) i recursos (limitats).
 - Manca de coherència entre objectius (ambiciosos) i propostes (que no obligaven a

- ningú / eren massa detallades (65) i estaven redactades de manera erràtica)
- Manca de vinculació entre objectius (ambiciosos) i estructura/processos (no orientats a resultats)
- Manca de concreció dels objectius a assolir (un document “on cap tot”)

ESTRUCTURA

- ▶ DOTACIÓ DE RECURSOS HUMANS
 - L'estructura de l'equip de la UdC ha estat descompensada (des de l'inici) en relació amb les tasques a desenvolupar.
- ▶ DOTACIÓ PRESSUPOSTÀRIA
 - La voluntat política ha estat canviant (no es va tenir en compte inicialment però era lògic que passés).
 - El mètode de càlcul ha resultat ser problemàtic, polèmic, sense claredat i no compatible amb el que fa servir el FCCD.
- ▶ MODEL D'ORGANITZACIÓ I GOVERNANÇA
 - La cohesió entre els diferents agents de cooperació de la ciutat és sòlida.
 - Inicialment, es va comptar amb una explícita voluntat, empatia i recolzament dels actors polítics.
 - Inicialment existia una visió compartida de la corresponsabilitat entre els agents a l'hora de desplegar el mandat del PD.
- ▶ MECANISMES DE COORDINACIÓ I PARTICIPACIÓ
 - La definició dels “instruments d'execució” va ser erràtica (convocatòria anual però no subvencions directes / definició dintre d'apartat de “instruments de planificació”).
 - Hi havia una manca de definició operativa vinculada a posteriors processos de planificació (basats en espais de coordinació i participació).

PROCESSOS

- ▶ ADEQUACIÓ DELS FLUXOS DE TREBALL
 - El compromís d'elaboració de Programes Anuals va ser reiteradament incomplet (alguns anys es van fer, però sense una lògica de planificació)
 - Les Memòries Anuals van ser escassament útils (no qüestionades, orientades només a la rendició de comptes, reiteratives, etc.)
 - Els fluxos de treball van ser arbitraris (atès que no s'apostava pel trinomi planificació – execució – seguiment/avaluació).
- ▶ GRAU D'EFICIÈNCIA OPERATIVA
 - Els recursos humans han estat insuficients i inestables: deteriorament de les relacions / manca de capacitat per arribar a tot / concentració en temes “rutinaris” i en gestions burocràtiques / incapacitat per focalitzar-se en el seguiment i avaluació / vinculació excessiva al perfil de cada persona
 - Els recursos econòmics han estat insuficients i inferiors al compromís inicial: manca d'informació sistematitzada / manca d'un mètode de càlcul clar i consensuat / manca de transparència
- ▶ NIVELL DE QUALITAT DE LA GESTIÓ
 - Manca de coneixement (i d'apropiació) del PD: no ha calat, no es considera un “marc de ciutat”
 - Manca de capacitat de la UdC per assumir un rol com a referent (tècnic i institucional).
 - L'aposta a l'hora de dotar de pes polític a l'àrea de cooperació ha estat erràtica: ubicada a 5 àrees diferents al llarg del període de vigència del PD.

- ▶ GRAU DE FLEXIBILITAT I ADAPTACIÓ
 - El disseny inicial, orientat a la flexibilitat (sense marc temporal), va acabar desenvolupant en quelcom rígid.
 - L'adaptació al context no era possible al no comptar amb Programes Anuals.
 - Girona ha canviat i l'actual PD no respon a les noves necessitats de la ciutat i dels seus agents de canvi.
- ▶ QUALITAT DE LA PARTICIPACIÓ DELS AGENTS
 - Les relacions entre els actors clau estan força deteriorades, “s’han trencat els ponts”.
 - El Consell funciona fora de la lògica de millora marcada al PD: sense debats de fons sobre estratègies / sense rol de seguiment i avaluació / sense coordinació amb altres òrgans participatius / sense ampliar la seva base amb d’altres agents de la ciutat.

RESULTATS

LÍNIA ESTRATÈGICA 1 Girona, ciutat educadora i solidària	OBJECTIU ESPECÍFIC 1 Desenvolupar de manera directa accions de sensibilització	▶ ALS CENTRES EDUCATIUS - S’han treballat molts recursos educatius (primària i secundària) - S’han desenvolupat nombroses iniciatives: Diada de Cooperació Solidària (des de 1994 fins 2013), DENIP (des de 2010 fins 2022, actualment en revisió), Cantata per la Pau (des de 2009, continua vigent), Girona ciutat educadora (programa transversal encara no vinculat decididament amb Cooperació) ▶ A LA CIUTADANIA EN GENERAL - S’han desenvolupat nombroses iniciatives: Girona ciutat de pau i drets humans (ara reconvertides en “Jornades sobre refugi i acollida”), Cicle de cinema i solidaritat (des de 2000, ara ampliat als Centres Cívics), Setmana de Documental Social (2016 i 2017, amb la UdG), Concurs de Fotografia Solidària (des de 2008 fins 2023, actualment en revisió), Exposicions, xerrades, col·loquis, formacions... ▶ COMUNICACIÓ I DIFUSIÓ - Esforç continuat però amb escàs impacte (sense recursos, sense impuls polític, sense programació)
	OBJECTIU ESPECÍFIC 2 Donar suport indirecte a accions de sensibilització	▶ CENTRE DE RECURSOS / CASA DE LA SOLIDARITAT - Objectiu treballat, però no complert (les necessitats no es van cobrir adequadament per manca d’equipament públic disponible) - Espai compartit (Ajuntament / Coordinadora / entitats) no ha aportat el valor afegit que s’esperava inicialment ▶ CONVOCATÒRIA DE SUBVENCIONS A PROJECTES D’EpD I SENSIBILITZACIÓ - 2008-2023: total de 497.352,74 €, amb dotació pressupostària mitjana de 31.00€ anuals - Dotació continuada (excepte 2013, que es va reduir molt), amb estabilitat els darrers anys (des de 2021) però sense increment - Dotació estable al llarg del temps (a excepció de la considerable reducció dels anys 2012, 2013 i 2014), i en els darrers anys analitzats s’evidencia un compromís pel que fa a la quantia destinada. ▶ SUPORT TÈCNIC A ENTITATS (vàlid també per a la Línia Estratègica 3) - Manca d’informació sistematitzada - Equip reduït + necessitat d’atendre altres aspectes + Coordinadora amb un rol actiu de suport = Suport i seguiment feble
	PROPOSTES NO TREBALLADES / TREBALLADES PARCIALMENT ▶ Fixar un tema de sensibilització (Girona x...) ▶ Revisar el conjunt d’actors amb potencial de participar i convidar-los a la sensibilització ▶ Sensibilització i agermanaments ▶ Visibilització dels agermanaments com projecte de ciutat ▶ Treball de sensibilització específic amb el jovent ▶ Adhesió a campanyes d’incidència i/o denúncia ▶ Fomentar el comerç just en la ciutadania i en l’administració municipal	

LÍNIA ESTRATÈGICA 2 La dimensió transversal de la solidaritat i la cooperació	OBJECTIU ESPECÍFIC 1 Ampliar la transversalitat a l' Ajuntament	▶ COORDINACIÓ AMB ALTRES SERVEIS MUNICIPALS - S'han desenvolupat moltes iniciatives, amb diversos espais i serveis (biblioteques, educació, centres cívics, etc.) - Molta voluntat (tècnica) però manca de concreció (per insuficiència de recursos i d'impuls polític) - Treball constant i rellevant amb els Centres Cívics ▶ CAMPANYA SOLIDÀRIA 0,7 SOU TREBALLADORS/ES DE L'AJUNTAMENT - Des de 1997, impulsada pel Comitè d'Empresa (encara vigent, però en procés de revisió) - Significativa pèrdua de pes al llarg dels anys (4.000 € en 2009, però 400 € en 2023)
	OBJECTIU ESPECÍFIC 2 Fomentar la coordinació amb altres actors de la cooperació catalana	▶ CONSELL MUNICIPAL DE SOLIDARITAT I COOPERACIÓ - Espai clau per dinamitzar la política de cooperació de la ciutat (ha tractat aspectes rellevants, s'ha reunit periòdicament, ha treballat mitjançant comissions, ha revisat els seus estatuts, ha plantejat la pertinència de l'avaluació, etc.) - Dinàmica basada en la definició de rols tancats, centrada en la rendició de comptes / fiscalització i en el debat de temàtiques no interpel·len a tots els agents (que tampoc són tots els que haurien d'estar-hi) ▶ ALTRES AGENTS DE LA CIUTAT - Coordinadora: representativa i amb capacitat d'acció / implicada en moltes iniciatives / visió molt centrada en el un rol de fiscalització i de demanda - Entitats fora de la Coordinadora: desconegudes, per caracteritzar / fora de l'espai del Consell (però amb legitimitat per ser-hi) - UdG: implicada, amb trajectòria potent de treball / implicada en nombroses iniciatives / potencial encara per desenvolupar ▶ ORGANISMES SUPRAMUNICIPALS - FCCD: relació fluida (des de 1987), articulada a través de diferents mecanismes (participació en Junta, Comissions i Grups de Treball / receptora de subvencions per execució de projectes / receptora de subvencions pel seguiment de projectes) per un total de 473.806 € al llarg del període 2008-2023 - DIPSAUT: relació fluida / diferents iniciatives conjuntes / potencial d'articulació, coordinació i incidència (davant l'ACCD) encara per desenvolupar - ACCD: no consta una relació sistemàtica ni estratègica (més enllà d'iniciatives puntuals)
	PROPOSTES NO TREBALLADES / TREBALLADES PARCIALMENT ▶ En relació amb l'impuls de la transversalitat a l'intern de l'Ajuntament: Condicionar contractacions públiques amb l'ús del comerç just / Fer un diagnòstic de les opcions de cooperació tècnica / Impulsar projectes amb altres àrees / Centres Cívics com a detectors de necessitats / Formació en dinamització i lideratge ▶ En relació amb el treball amb altres agents de la ciutat: Implicar entitats d'altres àmbits (esports, juvenils, etc.) perquè treballin en projectes de cooperació ▶ En relació amb el Consell: obrir-lo a altres entitats de fora de la Coordinadora i a persones expertes / Millorar l'acollida a nous membres / Crear un espai virtual de participació / Fer difusió del Consell / Coordinar amb altres òrgans participatius de la ciutat / Promoure que les entitats s'organitzin en espai de segon grau	

LÍNIA ESTRATÈGICA 3 La dinàmica i consciència solidària a partir dels projectes de cooperació	OBJECTIU ESPECÍFIC 1 Potenciar els agermanaments	► DINAMITZAR ELS AGERMANAMENTS - Bluefields: primer acord signat en 1987 / s'ha treballat de manera constant al llarg dels anys, recolzant projectes a través d'entitats (DRISSA, AEPCEFA) però també han participat altres actors (Comunitat Terapèutica del Maresme, l'Institut d'Assistència Sanitària, i la Facultat d'Infermeria de la UdG) - Farsia: primer acord signat en 1997 / s'ha treballat de manera constant al llarg dels anys, recolzant projectes a través d'entitats (ACAPS), però també han participat altres actors (UdG) - Nueva Gerona: protocol signat en 2001 / després de diverses iniciatives per desplegar l'acord, es va tancar el programa en 2010 - Model de cooperació delegada / No s'ha arribat a desplegar cap acció de cooperació tècnica / Dinàmica continuïsta al llarg dels anys
	OBJECTIU ESPECÍFIC 2 Enfortir el treball de les entitats que treballen en cooperació	► CONVOCATÒRIA DE SUBVENCIONS A PROJECTES DE COOPERACIÓ - 2008-2023: total de 1.756.389,34 €, amb dotació pressupostària mitjana de 110.000 € anuals - Dotació continuada (excepte 2011 i 2013, que es va reduir molt), amb estabilitat els darrers anys (des de 2016 no canvia) però sense increment - Dotació estable al llarg del temps (a excepció de la significativa reducció entre els anys 2011 i 2015, destacant la retallada a les convocatòries de 2012, 2013 i 2014), i en els darrers anys analitzats (sobretot des de 2016) s'evidencia un compromís estable pel que fa a la quantia destinada. - Característiques comunes a les dues convocatòries (punts forts): voluntat política d'escoltar les demandes de les entitats / foment del treball en xarxa / compromís polític per mantenir la dotació pressupostària / eliminació de la convocatòria de codesenvolupament - Característiques comunes a les dues convocatòries (punts febles): model de cooperació delegada / bases anuals que compliquen la gestió administrativa / valoració amb elements subjectius / manca de transparència en la definició de criteris / manca de prioritització per les entitats amb vincles amb la ciutat / manca de capacitats en les entitats per formular i justificar amb qualitat
	OBJECTIU ESPECÍFIC 3 Fer el control i seguiment dels projectes de cooperació	► ACCIONS DIRECTES DE SEGUIMENT - Manca de temps i d'equip suficient ha comportat un seguiment menys exhaustiu i una capacitat molt reduïda de fer visites a terreny ► ACCIONS A TRAVÈS DEL FCCD - S'han canalitzat diferents subvencions nominatives per facilitar que fos el FCCD (a través de les seves delegacions en alguns països) qui assumís aquesta tasca
	OBJECTIU ESPECÍFIC 4 Col·laborar en el camp de l' AH	► LÍNIA PER A AJUTS HUMANITARIS I D'EMERGÈNCIA - Dotació anual irregular (no consta cap ajut en 2012 i des de 2019 fins 2022) - En total (2008 – 2023), s'han destinat 131.100 €.
	PROPOSTES NO TREBALLADES / TREBALLADES PARCIALMENT ► Potenciar plans d'actuació en els municipis agermanats / Potenciar el treball en xarxa amb els municipis agermanats / Identificar accions que tinguin a veure amb ciutats agermanades / Fomentar relacions entre centres educatius de Girona i de ciutats agermanades / Promoure intercanvis o estades de joves cooperants amb ciutats agermanades / Buscar més agents per fer xarxa amb les ciutats agermanades ► Identificar possibles "acords d'amistat" ► Fomentar relacions entre centres educatius de Girona i de països del Sud pel coneixement mutu ► Impulsar noves xarxes de codesenvolupament (amb països d'origen de població nouvinguda) ► Respondre a les necessitats formatives de les entitats ► Plantejar dinàmiques plurianuals ► Identificar característiques i necessitats dels col·lectius de persones immigrades / Fomentar la creació d'associacions de persones nouvingudes / Promoure l'apadrinament d'entitats de persones immigrades	

L'avaluació, per últim, ha permès extreure **aprenentatges útils per formular i orientar el proper marc de planificació**, és a dir, el nou PD que es preveu dissenyar i aprovar al llarg de 2025. Aquesta finalitat del procés d'avaluació (vinculada directament amb la seva utilitat) es concreta, aleshores, en un seguit de recomanacions que, dirigides fonamentalment a l'Ajuntament de Girona com responsable últim d'aquesta eina, tracten d'orientar la política pública que permetrà articular un nou marc estratègic.

COM ENCARAR EL PROCÉS A FUTUR?

- El **context actual** sembla adequat per impulsar el procés de disseny del nou PD.
- En qualsevol cas, el context també està sotmès a forces que van en sentit contrari als impulsos solidaris, com és la **pujada de l'extrema dreta**.
- **La ciutat de Girona ha canviat considerablement en els darrers 16 anys** i això requereix un PD adaptat a aquesta nova realitat.
- Convindria plantejar **un procés participatiu** per al disseny del nou PD, basat en la generació de debat entre tots els agents.

QUINS ASPECTES BÀSICS S'HAURIEN DE TENIR EN COMPTE? (a nivell conceptual)

- **Dimensionar el treball a futur segons les capacitats actuals**, tractant de no centrar el nou PD en aspectes molt “macros” valorant la importància de dimensionar correctament.
- Valorar si es vol **avançar cap una cooperació municipalista o cap a una cooperació des dels governs locals**. Es pot fer cooperació des d'un govern local, però això no necessàriament implica que aquesta cooperació sigui municipalista.
- Transitar cap una cooperació de ciutat que ha **d'evolucionar cap a visions més transformadores**, fugint del paternalisme i del assistencialisme, reflexionant sobre **noves formes de cooperació**, horitzontals i recíproques.
- Valorar **quin serà el paradigma de treball** sobre el que es vol articular el nou PD (ODS, cooperació transformadora, justícia global...).
- Reflexionar sobre la pertinència de **parlar de “diplomàcia de ciutat” o de “relacions internacionals”** basades en l'horitzontalitat i l'intercanvi en lloc de parlar de “agermanaments solidaris”.
- És necessària una aposta clara, **a nivell polític**, per la **implicació de l'Ajuntament** a través de les diferents àrees, de la pròpia Alcaldia i Regidoria, per acompanyar i sostenir la feina de la UdC. Se li ha de donar un pes específic a la cooperació, a nivell de presència, de solidesa, de referència i de capacitat.
- Girona ha **d'assumir en major mesura el seu rol de capitalitat**, ha de ser un referent per la resta de municipis de la província.
- El nou procés de planificació ha d'estar establert sobre una **definició clara i precisa dels rols de cada agent**.

QUINS ASPECTES BÀSICS S'HAURIEN DE TENIR EN COMPTE? (a nivell operatiu / instrumental)

- **Atorgar la màxima rellevància als aspectes operatius** del nou PD.
- Comprometre la **dotació de recursos (econòmics i humans) necessaris** per al desplegament de la política de cooperació.
- Resoldre el debat al voltant del **criteri emprat per l'Ajuntament de Girona a l'hora de calcular el percentatge que destina a cooperació..**
- Dotar de més recursos (econòmics i humans) és necessari, però no és suficient: **és més important articular la política que dotar-la de recursos.**
- L'impuls polític des de l'Ajuntament a la cooperació i a la UdC passa també perquè **la unitat estigui dintre de l'estructura física de l'Ajuntament**, a prop de la resta d'àrees, en sintonia amb les necessitats i particularitats de l'Administració.
- Aquest impuls polític des de l'Ajuntament també ha de comportar que **la UdC formi part de l'estructura orgànica de l'Ajuntament**, és a dir, comptar amb una figura referent (cap d'àrea).
- Pel que fa als **agermanaments**, seria convenient replantejar la seva pertinència però, sobretot, el model sobre el qual s'ha de treballar.
- Pel que fa a la **convocatòria**, seria recomanable establir unes bases plurianuals, és a dir, que puguin ser vàlides durant diversos anys, així com externalitzar la revisió ex ante dels projectes a subvencionar, per garantir la transparència i l'objectivitat en l'aplicació dels criteris de valoració.
- Pel que fa al **Consell**, és necessari plantejar un escenari de canvi de perspectiva respecte a la seva estructura i funcionament. D'una banda, seria recomanable obrir el Consell en dos sentits: 1) cap a temàtiques globals i més estratègiques, que afecten tots els agents i que els hi interpel·lin i 2) cap a nous agents de la ciutat.

2. INTRODUCCIÓ

L'Ajuntament de Girona compta amb un PD aprovat en febrer del 2008 que no contemplava un horitzó temporal concret. En els darrers 16 anys, però, tant els marcs conceptuals com els instruments normatius que regeixen les polítiques de cooperació han canviat de manera considerable.

En aquest sentit, des de 2008 s'han desenvolupat diferents Plans Directors tant a escala espanyola (un total de 4, sent el vigent el corresponent al període 2024-2027) com en l'àmbit català (un total de 4 també, sent el vigent el corresponent al període 2023-2026). L'adopció de nous marcs normatius internacionals (com els ODS) o estatals (com la Llei 1/2023 de Cooperació pel Desenvolupament Sostenible i la Solidaritat Global), així com de nous enfocaments i metodologies (com l'EGiBDH o la TdC), marquen objectius estratègics, conceptes i metodologies nous i que plantegen nous reptes i oportunitats també a escala local. En definitiva, s'ha posat de manifest que el PD de 2008 està obsolet.

Així doncs, i en el marc de les seves competències, la regidora delegada de Cooperació de l'Ajuntament de Girona va impulsar (mitjançant el suport de la UdC, braç executor de la política municipal de cooperació) un procés d'avaluació externa del PD aprovat el 2008 i vigent des de llavors.

Aquest informe, en conseqüència, recull les troballes i recomanacions del procés d'avaluació esmentat i ha estat elaborat per la firma consultora ICG (Internacional de Cooperació i Gestió).

L'informe inicia amb un capítol referit al PD com a objecte d'avaluació. El capítol següent resumeix la metodologia implementada durant el procés avaluatiu, així com les limitacions trobades al llarg del desplegament de l'avaluació. El cos central de l'informe és el capítol que aborda les troballes en relació amb les dimensions d'anàlisi identificades, en base a la informació sistematitzada recollida mitjançant tècniques tant qualitatives com quantitatives. Finalment, l'informe incorpora un capítol de recomanacions orientades a la millora. L'informe inclou annexos on es recull documentació que complementa i amplia determinats aspectes fruit de l'anàlisi realitzada.

El treball d'avaluació no s'hagués pogut dur a terme sense el suport de l'Ajuntament de Girona i, concretament, de la tècnica de la UdC, que ha contribuït al disseny i desenvolupament d'aquest exercici d'avaluació. Així mateix, volem agrair la informació i les aportacions rebudes per part de totes les persones i entitats que han participat a les entrevistes, han respost als qüestionaris, i ens han compartit la seva experiència, opinions i vivències, cosa que ha permès conèixer diferents aproximacions als conceptes, principis i valors que contempla el PD com a instrument de política pública per a la cooperació i solidaritat de la ciutat de Girona.

3. DESCRIPCIÓ DE L'OBJECTE D'AVALUACIÓ

3.1 ANTECEDENTS: EL DIAGNÒSTIC PREVI

A finals de 2005, el Consell (coincidint amb el seu 10è aniversari) va discutir sobre la necessitat d'obrir un debat sobre l'estratègia local de cooperació i solidaritat, on es va adoptar la decisió d'encarregar a una firma consultora externa l'elaboració d'un Pla Director de Solidaritat i Cooperació. L'objectiu d'aquest procés era identificar quines havien de ser les línies estratègiques a seguir durant els propers anys en matèria de solidaritat i cooperació a la ciutat de Girona, a partir dels punts forts i febles de totes les actuacions que s'havien fet durant els 12 anys d'existència del Servei de Solidaritat i Cooperació de l'Ajuntament de Girona.

El procés per a l'elaboració del PD es va dur a terme al llarg de l'any 2007 i es va articular a través de dues fases:

Fase 1. DIAGNÒSTIC

El diagnòstic es va construir a través de diverses accions: recollida d'informació documental sobre cooperació i solidaritat a Girona i a altres ciutats², entrevistes en profunditat a agents clau (10 entitats, 4 tècnics municipals i el regidor de cooperació), enquesta a totes les entitats registrades (amb 14 respostes) i una sessió de treball per a contrastar la diagnosi i començar a plantejar primeres propostes. Com a resultat d'aquesta primera fase es compta amb un document de diagnosi que permet tenir una visió àmplia i compartida de la realitat gironina en matèria de cooperació i solidaritat.

Al següent quadre s'exposa el resum de les principals troballes d'aquesta diagnosi:

	PUNTS FORTS	PUNTS FEBLES
FACTORS EXTERNS	▶ Gran quantitat d'informació en temes de solidaritat i cooperació. ▶ La mida de la ciutat de Girona permet una relació molt directa amb la ciutadania i les entitats. ▶ Tradició gironina en temes de cooperació (moviments 0,7%, etc.). ▶ Evolució important a nivell legislatiu i d'organismes internacionals. ▶ Sorgiment de moviments socials en defensa dels valors de la pau i solidaritat.	▶ Excés d'informació i d'ofertes d'activitats de tot tipus (costa implicació i participació). ▶ La informació està molt mediatitzada. ▶ Individualisme imperant en les societats occidentals. ▶ Falta de transversalitat de la política de cooperació dins de l'Ajuntament (falta de sensibilitat d'altres àrees).

FACTORS INTERNS	▶ Experiència i treball acumulat: 14 anys d'existència del Servei, del Consell i de l'agermanament amb Farsia i 20 anys d'agermanament amb Bluefields. ▶ Accessibilitat del servei i bona relació amb les entitats. ▶ Eficiència del servei. ▶ Procés de repartiment de recursos transparent i bases amb criteris actualitzats i consensuats. ▶ Existència d'un programa que s'avalua i es revisa anualment. Alguns exemples: - obertura de noves línies en funció de les necessitats (iniciatives ciutadanes) - divisió de la convocatòria d'ajuts en sensibilització i cooperació ▶ Existència de la Coordinadora. ▶ Procés de revisió dels 10 anys de polítiques de cooperació i impuls per l'elaboració del nou PD	▶ Poca planificació a llarg termini. ▶ Estructura mínima del Servei (només 1 tècnica). ▶ Limitacions de les pròpies entitats (falta de professionalització, oscil·lació del voluntariat, dificultats de treball en xarxa). ▶ Desconeixement de la realitat del teixit social de comarques per part de la ciutadania. ▶ Les persones que participen a les activitats són poques i sempre les mateixes. ▶ Al Consell falta debat sobre temes estratègics. ▶ El Consell no representa totes les entitats de cooperació i solidaritat de la ciutat. ▶ Falta de pedagogia en les accions que porta a terme l'Ajuntament (agermanament, ajuts d'emergència, etc.). ▶ Els agermanaments no són prou viscuts per la ciutadania. ▶ Falta de visibilitat de la Política de Cooperació i de lideratge per impulsar grans projectes de ciutat. ▶ Mecanismes de sensibilització obsolets.
------------------------	--	--

Fase 2. PLA D'ACCIÓ

A partir de les troballes detectades en el diagnòstic, es va poder identificar quines podien ser les línies estratègiques que hauria de seguir el nou PD:

- La sensibilització i l'educació per al desenvolupament
- La dimensió transversal de la solidaritat i la cooperació
- La dinàmica i la consciència solidària a partir dels projectes de cooperació

En aquesta fase la participació es va canalitzar a través de dues sessions de treball. La primera va ajudar a dibuixar objectius i propostes del nou PD. Amb tota la informació recollida, es va obrir un procés de treball intern de l'equip extern conjuntament amb el Servei de Cooperació que va culminar amb la redacció d'un primer document de línies, objectius i propostes. La segona sessió va servir per contrastar amb les entitats i amb els membres del Consell aquest primer document estratègic. D'aquesta manera, totes les idees i propostes que es van presentar a través dels diferents espais de participació van ser recollides i estudiades.

El procés participatiu del PD es va tancar a finals de l'any 2007, després d'un any de tallers i debats amb tots els actors implicats amb la solidaritat i la cooperació a la ciutat de Girona.

3.2 EL PLA DIRECTOR DE COOPERACIÓ I SOLIDARITAT 2008

3.2.1 Marc de referència

El PD se sostenia en diferents elements de referència sobre els quals se'n va articular l'orientació estratègica. Aquests criteris de partida es van dividir en 3: el marc conceptual i normatiu, els compromisos i les prioritats transversals.

MARC NORMATIU I INSTITUCIONAL

- A nivell internacional:
 - Els ODM
- A nivell espanyol:
 - Llei de Cooperació Internacional (1998)
 - AECID
 - Llei de comerç d'armes (2007)
 - Llei del deute extern (2006)
 - Estatut del Cooperant (2006)
- A nivell català:
 - Llei de cooperació al desenvolupament (2001)
 - Llei de foment de la pau (2003)
 - Llei de creació de l'ICIP (2003)
 - Pla Director de Cooperació 2007-2010
 - ACCD
 - FCCD

COMPROMISOS

- 1% dels ingressos propis destinats a solidaritat i cooperació
- Transversalitat
- Interculturalitat
- Infants i joves

PRIORITATS TRANSVERSALS

- Perspectiva de gènere
- Sostenibilitat
- Drets humans i drets de ciutadania
- Foment de la cultura de la pau
- Educació per al desenvolupament
- Codesenvolupament
- Cooperació cultural

3.2.2 Marc estratègic

El PD es va emprendre primerament amb la voluntat de fer de Girona una ciutat educadora i solidària. Aquesta és la **primera línia** del programa i la que dóna sentit a les altres dues. Les propostes que es recullen en aquesta línia pretenen potenciar l'educació per al desenvolupament tant als centres educatius de Girona com entre les entitats juvenils i de lleure i d'altres espais educatius informals.

La **segona línia** del PD fa referència a la dimensió transversal de la solidaritat i la cooperació. Amb aquesta línia es pretén arribar a altres àrees de l'Ajuntament, més enllà de l'Àrea de Polítiques Socials i Cooperació, i apropar la solidaritat i la cooperació als barris i a altres sectors de la població que no estan implicats de forma habitual en aquest àmbit.

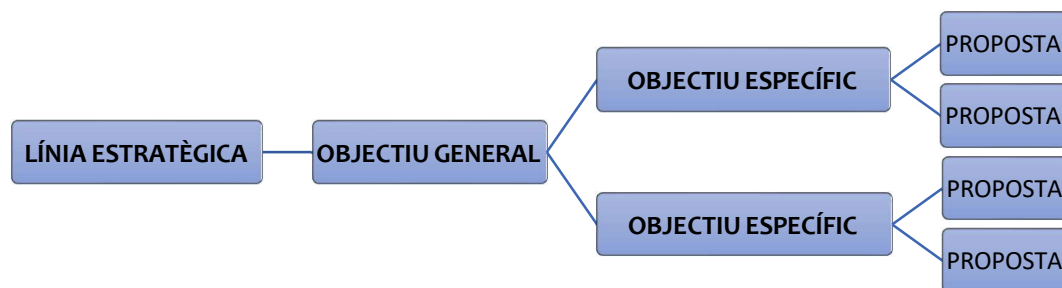
Per últim, la **tercera línia** del PD se centra en la dinàmica i la consciència solidària a partir dels projectes de cooperació. Aquesta línia té com a instruments per a portar-la a terme la

convocatòria anual d'ajuts i els agermanaments. S'impulsa, a més, la creació d'una comissió d'entitats pel desenvolupament, orientada a crear un espai de trobada entre entitats de codesenvolupament i altres entitats de solidaritat i cooperació, per tal de compartir experiències i bones pràctiques. En relació als agermanaments, aquesta línia planteja la continuïtat del treball a Bluefields, Farsia i Nueva Gerona per tal de reforçar els lligams existents. Finalment, també es contempla donar suport a iniciatives ciutadanes, i es manté el pressupost a ajuts d'emergència.

3.2.3 Marc operatiu

3.2.3.a Concreció de les línies estratègiques

El desenvolupament conceptual de cadascuna de les 3 línies estratègiques del PD es va complementar amb una detallada concreció que seguia la següent **estructura**:



El **marc estratègic, però també operatiu**, del PD, va quedar establert doncs de la següent manera:

LÍNIA 1	SENSIBILITZACIÓ I EDUCACIÓ PER AL DESENVOLUPAMENT
OG (1)	Desenvolupar dinàmiques de sensibilització cap a la ciutadania, a partir dels eixos de la informació, l'anàlisi crítica, la formació, la participació i la transformació.
OE (1) 1	Fomentar el coneixement i el compromís de la ciutadania amb la cooperació i coordinar les actuacions de sensibilització que es duen a terme.
PROP (1) 1.1	Fixar un tema de sensibilització per treballar-lo conjuntament durant un temps sota el lema "Girona x ...".
PROP (1) 1.2	Revisar els actors de la ciutat sensibles de poder-se incorporar en aquest treball de sensibilització.
PROP (1) 1.3	Buscar estratègies d'activitats de sensibilització que tinguin a veure amb ciutats agermanades.
PROP (1) 1.4	Buscar vies de col·laboració entre el Servei de Cooperació i altres actors de cooperació de la ciutat.
OE (1) 2	Donar informació i promoure el debat sobre les causes de les injustícies i les seves possibles solucions.
PROP (1) 2.1	Fomentar la sensibilització en l'àmbit de l'educació formal.
PROP (1) 2.2	Fomentar la sensibilització en l'àmbit de l'educació no formal.
PROP (1) 2.3	Apropar els projectes de solidaritat i de cooperació al desenvolupament als barris.
PROP (1) 2.4	Promoure els recursos educatius relacionats amb la solidaritat i la cooperació.
OE (1) 3	Donar visibilitat a les accions de solidaritat i cooperació que es fan des de les entitats o des de l'Ajuntament com una mesura de transparència.
PROP (1) 3.1	Fomentar el retorn i la visibilitat de les accions de cooperació de l'Ajuntament i de les entitats.
PROP (1) 3.2	Millorar la visibilitat i la comunicació dels agermanaments com a projectes de ciutat.
PROP (1) 3.3	Millorar la presència als mitjans de comunicació i a Internet de les entitats per a la difusió dels projectes.
PROP (1) 3.4	Aprofitar la potencialitat de les noves tecnologies com a espai d'informació i d'interrelació.
PROP (1) 3.5	Promoure les accions de difusió coordinades entre entitats.
PROP (1) 3.6	Millorar la capacitat dels agents de cooperació.
OE (1) 4	Generar pràctiques de compromís actiu tant per part de la ciutadania com de l'Ajuntament.
PROP (1) 4.1	Fer un treball específic amb el col·lectiu jove com un col·lectiu clau per a fer sensibilització i pedagogia.
PROP (1) 4.2	Donar suport a la difusió d'accions i campanyes solidàries d'envergadura i de llarg abast.
PROP (1) 4.3	Fomentar el comerç just i del consum responsable tant a la ciutadania com a l'administració municipal.
PROP (1) 4.4	Fomentar les accions polítiques de solidaritat i d'adhesió a les diferents campanyes de denúncia.
PROP (1) 4.5	Promoure una política a favor d'una globalització alternativa conjuntament amb altres actors.
OE (1) 5	Crear la Casa de la Solidaritat
PROP (1) 5.1	Reunir en un sol edifici el CeDRe (centre de recursos) i l'equip tècnic de la Coordinadora d'ONG.
PROP (1) 5.2	La Casa de la Solidaritat seu, espai de reunió i treball de les entitats que no disposin d'espai propi.

LÍNIA 2	DIMENSIÓ TRANSVERSAL DE LA SOLIDARITAT I LA COOPERACIÓ
OG (2)	Promoure actuacions per a que la solidaritat i cooperació siguin valors que impregnin totes les activitats ciutadanes.
OE (2) 1	Vetllar perquè la solidaritat i la cooperació impregnin les diferents àrees de l'ajuntament.
PROP (2) 1.1	Fer una revisió de les activitats i àrees de treball de l'administració municipal per contribuir en cooperació.
PROP (2) 1.2	Vetllar perquè des de les diferents àrees de l'Ajuntament es tingui en compte el comerç just.
PROP (2) 1.3	Condicionar la possibilitat d'optar a equipaments municipals a què ofereixin productes de comerç just.
PROP (2) 1.4	Preveure accions de sensibilització als treballadors i treballadores de la pròpia administració.
PROP (2) 1.5	Continuar promovent un sistema de compra pública ètica.
OE (2) 2	Compartir la solidaritat amb tots els agents, fomentant la cooperació i el treball en xarxa.
PROP (2) 2.1	Fomentar el treball en xarxa entre diferents agents.
PROP (2) 2.2	Implicar entitats de diferent àmbits (esportives, de lleure, juvenils, etc.) en projectes de cooperació.
PROP (2) 2.3	Potenciar la informació i el coneixement entre entitats.
PROP (2) 2.4	Impulsar projectes amb una perspectiva transversal que impliqui a àrees de l'Ajuntament i entitats.
OE (2) 3	Fomentar el paper dels Centres Cívics com a espais de dinamització i de creació de xarxa.
PROP (2) 3.1	Potenciar el paper dels Centres Cívics com a espais dinamitzadors dels col·lectius que fan vida al barri.
PROP (2) 3.2	Que els centres cívics esdevinguin detectors de necessitats dels col·lectius de persones immigrades.
PROP (2) 3.3	Continuar organitzant les Setmanes Solidàries en els diferents centres cívics.
PROP (2) 3.4	Oferir formació en dinamització i lideratge per a agents tant dels equipaments municipals com d'entitats.

OE (2) 4	Vetllar perquè el Consell sigui un veritable òrgan de coordinació, participació i debat, amb una representació plural de la realitat del territori i a on es plantegin temes estratègics.
PROP (2) 4.1	Revisar la seva composició i obrir-lo a altres actors de fora de la Coordinadora.
PROP (2) 4.2	Generar debats de fons de les estratègies i fer seguiment i avaluació de les polítiques de cooperació.
PROP (2) 4.3	Millorar el funcionament intern fent una acollida als nous membres i crear un espai de participació virtual.
PROP (2) 4.4	Millorar la visibilitat del Consell fent difusió de la seva existència i de les seves funcions a la ciutadania.
PROP (2) 4.5	Fomentar el contacte del Consell amb altres òrgans participatius de la ciutat.
PROP (2) 4.6	Promoure que les entitats gironines s'organitzin en espais de segon grau.

LÍNIA 3	DINÀMICA I CONSCIÈNCIA SOLIDÀRIA A PARTIR DELS PROJECTES DE COOPERACIÓ
OG (3)	Crear consciència solidària a la ciutadania i les institucions a partir dels projectes de cooperació propis de l'Ajuntament i dels projectes de les entitats.
OE (3) 1	Consolidar els agermanaments actuals com l'eix principal de l'actuació municipal i establir un compromís il·limitat en el temps.
PROP (3) 1.1	Crear xarxa i reforçar les comissions d'agermanament.
PROP (3) 1.2	Promoure plans d'actuació en municipis amb agermanaments i potenciar projectes en ciutats agermanades.
PROP (3) 1.3	Potenciar el treball en xarxa entre els municipis agermanats i Girona.
PROP (3) 1.4	Implicar les diferents àrees de l'ajuntament en el reforçament institucional en municipis agermanats.
OE (3) 2	Cercar noves fórmules de cooperació com els acords d'amistat entre ciutats.
PROP (3) 2.1	Detectar els actors protagonistes dels acords d'amistat.
PROP (3) 2.2	Fomentar l'intercanvi cultural entre els membres de la xarxa.
PROP (3) 2.3	Fomentar xarxes de contacte entre centres educatius de Girona i centres educatius de països del Sud.
PROP (3) 2.4	Impulsar noves xarxes sota la perspectiva del codesenvolupament.
OE (3) 3	Dotar els agermanaments i els acords d'amistat de més projecció pedagògica i impulsar l'intercanvi.
PROP (3) 3.1	Aprofitar els materials educatius a les escoles per donar a conèixer la realitat que viuen altres ciutats.
PROP (3) 3.2	Buscar estratègies potenciadores d'activitats que tinguin a veure amb aquestes ciutats.
PROP (3) 3.3	Fomentar l'intercanvi entre escoles de ciutats agermanades o amb acords d'amistat i les de Girona.
PROP (3) 3.4	Promoure campanyes d'intercanvi o estades de joves cooperants a ciutats agermanades o acords d'amistat.
PROP (3) 3.5	Fomentar la xarxa entre institucions de Girona i de les ciutats agermanades o amb acords d'amistat.
PROP (3) 3.6	Millorar la visibilitat i la comunicació dels agermanaments i dels acords d'amistat.
OE (3) 4	Facilitar els projectes de les entitats, la seva execució i la seva dimensió pedagògica.
PROP (3) 4.1	Respondre a les necessitats formatives de les entitats.
PROP (3) 4.2	Facilitar la burocràcia en les subvencions i d'altres gestions que s'hagin de fer amb l'administració.
PROP (3) 4.3	Promoure accions de sensibilització coordinades entre entitats per donar més força a la sensibilització.
PROP (3) 4.4	Vetllar perquè les accions de cooperació tinguin un component de sensibilització en Girona.
PROP (3) 4.5	Plantejar-se la possibilitat de presentar dinàmiques plurianuals.
OE (3) 5	Promoure la participació de la població immigrada mitjançant projectes de codesenvolupament i altres.
PROP (3) 5.1	Buscar les entitats i col·lectius de persones immigrades per conèixer els seus interessos i necessitats.
PROP (3) 5.2	Fomentar la creació d'associacions de persones nouvingudes.
PROP (3) 5.3	Promoure l'apadrinament d'entitats de persones immigrades.
PROP (3) 5.4	Aprofitar la potencialitat de la població immigrada com a agents de codesenvolupament i cohesió social.
OE (3) 6	Donar resposta a possibles situacions d'emergència als països del Sud.
PROP (3) 6.1	Reservar una part del pressupost anual de solidaritat i cooperació per situacions d'emergència.
PROP (3) 6.2	Fer difusió de la quantitat que s'ha destinat i del que s'ha fet amb aquests recursos.

3.2.3.b Marc instrumental

El PD contemplava diferents **instruments** que, posats al servei del sistema de cooperació de la ciutat, regulaven els aspectes executius (instruments i pressupost), de governança (participació) i de transparència i rendició de comptes (planificació, seguiment i avaluació).

INSTRUMENTS PER A L'EXECUCIÓ

- **CONVOCATÒRIA ANUAL D'AJUTS.** Destinada a projectes de solidaritat i cooperació executats per entitats gironines.
 - convocatòria de sensibilització i foment de la cultura de la pau
 - convocatòria de cooperació al desenvolupament
- **PRESSUPOST.** El pressupost anual de solidaritat i cooperació serà de l'1% dels ingressos propis municipals.

INSTRUMENTS PER A LA PLANIFICACIÓ

- **PROGRAMA ANUAL DE TREBALL.** Contindrà accions concretes orientades a assolir els objectius fixats, acompanyades de recursos econòmics, humans i materials i d'un calendari d'execució. També incorporarà indicadors de seguiment i avaluació. El programa es presentarà al Consell a principis de cada any.
- **MEMÒRIA ANUAL.** A finals d'any es farà una avaluació en el marc del Consell per veure:
 - si el Programa Anual s'adequa al PD
 - si els objectius del PD continuen vigents
 - si les entitats i institucions de la ciutat participen en l'execució del PD

INSTRUMENTS PER A LA PARTICIPACIÓ

- **CONSELL.** És l'òrgan de participació ciutadana, de caràcter consultiu i assessor de la política municipal de solidaritat i cooperació i té com a objectiu principal facilitar, promoure i donar suport a les actuacions i els projectes relacionats amb la cooperació i la solidaritat, així com estendre aquests valors entre la ciutadania de Girona. Treballa mitjançant comissions, que es creen de forma periòdica per tractar temes concrets. Serà un element clau de corresponsabilitat i de garantia per al bon desenvolupament de les línies estratègiques del PD.

3.2.3.c Marc temporal

Al moment de redacció del PD es va establir com a premissa de partida la voluntat explícita de no marcar un àmbit concret de vigència d'aquest document estratègic. Així es va assenyalar al text definitiu, on s'esmenta que "Aquest Pla Director (...) **no té una vigència concreta ni tancada**. La seva vigència serà des del moment en què s'aprovi en Junta de Govern i fins que es valori que cal fer-ne un de nou amb un enfocament diferent. S'ha previst d'aquesta manera ja que la voluntat és que el Pla sigui un instrument molt flexible i dinàmic, i que es pugui anar revisant de manera anual, per descartar allò que ja no serveix i introduir nous elements si es considera necessari".

4. METODOLOGIA

4.1 OBJECTIUS DE L'AVALUACIÓ

D'acord amb els TdR, l'**objecte** del servei era l'avaluació del PD de l'Ajuntament de Girona i la realització del diagnòstic per a la redacció d'un nou Pla Director de Cooperació Internacional i Educació per la Justícia Global de l'Ajuntament de Girona, a fi i efecte que es pogués garantir un marc normatiu adequat de polítiques municipals en l'àmbit de la cooperació internacional i l'educació per a la justícia global, així com assegurar l'eficàcia de les activitats i iniciatives solidàries impulsades per la UdC.

Així doncs, els esmentats TdR assenyalaven que aquesta tasca havia d'integrar els següents **continguts**:

Avaluar l'**execució pressupostària** de la política de cooperació municipal del 2008 fins al 2024

Avaluar qualitativament l'**assoliment dels objectius** i les línies estratègiques i modalitats de cooperació executades per l'Ajuntament des del 2008 fins al 2024

Analitzar la **distribució de l'AOD** executada per l'Ajuntament per país / àrea geogràfica

Analitzar l'evolució de l'**ecosistema d'actors/agents** implicats en la política de cooperació municipal, tant de la ciutat com dels països en els que es destina AOD

Valorar el funcionament de l'**estructura de governança** de la política de cooperació municipal, especialment del Consell

Analitzar punts dèbils i punts forts del **model de gestió** de la cooperació, tant de l'administració pública com de la resta d'agents de cooperació de la ciutat

Identificar els reptes i oportunitats d'integració de **nous marcs de referència** i estudiar l'alineament amb plans i estratègies supramunicipals de cooperació, educació per la justícia global / ciutadania global i AH

Sistematitzar totes les troballes en un document que serveixi per a **encaminar la redacció d'un nou Pla Director de Cooperació Internacional i Educació per la Justícia Global 2024-2028**

Cal assenyalar que, per fer aquesta avaluació, s'ha posat l'èmfasi en la implicació d'agents rellevants en l'àmbit de la cooperació gironina integrats a l'ecosistema del PD (com es detallarà a l'apartat 4.4 del present informe). Es podria afegir, per tant, un **objectiu específic implícit** en tot el procés d'avaluació i de disseny posterior del següent PD, en resposta a l'interès per **fomentar un procés participatiu i col·laboratiu** dels diferents agents de cooperació de la ciutat, facilitant-ne l'anàlisi i l'aprenentatge conjunt.

4.2 PREMISSES METODOLÒGIQUES

L'objectiu final del procés d'avaluació ha estat el de desenvolupar un treball d'anàlisi de qualitat, que tingui com a resultat un informe rigorós que analitzi el disseny del PD, així com el seu procés de gestió i els resultats aconseguits, de manera que les seves troballes, recomanacions i aprenentatges siguin d'utilitat per a tots els agents involucrats. Amb aquest propòsit, l'exercici d'avaluació que s'ha dut a terme ha basat el seu enfocament metodològic en tres **premisses**:

AVALUACIÓ EXTERNA

Realitzar una avaluació externa és fonamental per garantir la **imparcialitat**, l'objectivitat i la credibilitat del procés. La perspectiva externa és independent, lliure de biaixos interns, cosa que facilita identificar fortaleeses, debilitats i oportunitats de millora que podrien passar desapercebudes.

A més, aquesta metodologia reforça la **transparència** de l'exercici avaluatiu, generant confiança entre els diferents actors implicats a la ciutat i assegurant que els resultats siguin més útils per a la presa de decisions estratègiques, com la de la redacció futura d'un nou PD.

AVALUACIÓ PARTICIPATIVA

El procés d'avaluació s'ha plantejat, des d'un inici, des d'una perspectiva reflexiva i orientada a l'aprenentatge de **tots els agents implicats** en el desenvolupament del PD vigent. Això ha suposat abordar diferents interessos (que fins i tot sent diferents són tots legítims), respecte de l'avaluació del PD i els seus resultats. La seva participació legítima l'exercici avaluatiu i incrementa l'apropiació dels resultats i recomanacions de millora.

Aquest **enfocament participatiu**, transparent i orientat a la reflexió i l'aprenentatge ha emfatitzat la importància d'escoltar i valorar les múltiples veus, narratives i riquesa de coneixement que els diferents agents de la cooperació de Girona poden aportar a l'avaluació. D'aquesta manera, l'enfocament de treball ha estat centrat no només en els processos sinó també en les persones i basat en els seus drets. Això ha suposat promoure la participació dels diferents informants clau en el procés d'avaluació, convertint-los en agents actius i protagonistes d'aquest procés.

Per això, l'avaluador ha desenvolupat en tot moment iniciatives de coordinació i anàlisi basades en dos aspectes:

- la maximització de la participació de tots els agents implicats
- la socialització i retroalimentació de les troballes trobades durant el procés d'avaluació.

Aquest caràcter participatiu s'ha dut a terme, en qualsevol cas, en estreta coordinació i col·laboració amb la UdC com instància impulsora d'aquesta avaluació.

AVALUACIÓ PROPOSITIVA

El procés analític i reflexiu que suposa un exercici d'avaluació d'un PD es pot constituir en un element clau per al disseny de **nous instruments estratègics de planificació**. En aquest sentit, les troballes i recomanacions de la present avaluació (i, sobretot, les recomanacions) van orientades a la identificació d'espais de millora que alimentin el procés actual engegat pels diferents actors de la cooperació gironina per a la definició del nou PD.

Així doncs, s'ha dut a terme una anàlisi de les dades de manera consensuada amb tots els agents, amb la finalitat d'obtenir **aprenentatges** que ajudin a comprendre les raons dels resultats assolits i permetin establir els avenços aconseguits, identificar tant les dificultats sorgides com els elements facilitadors, extreure lliçons apreses i plasmar recomanacions.

En qualsevol cas, l'avaluador ha tingut en tot moment en compte tots aquells debats que s'han produït paral·lelament i que han contribuït tant a alimentar les troballes de l'avaluació com a tractar d'orientar la futura política gironina de cooperació.

AVALUACIÓ SISTEMÀTICA

L'avaluació s'ha dut a terme seguint un **sistemàtic procés de recopilació de la informació**. D'aquesta manera, ha resultat fonamental la revisió prèvia de la informació de què es disposa al voltant del PD, l'anàlisi de la validesa dels indicadors, la disponibilitat de les fonts, així com les eines de recollida d'informació en funció de les dades que es pretenia obtenir.

Per garantir la validesa de la informació recollida s'ha fet servir la **triangulació** de la informació i de les dades com a mecanisme que ha permès evitar possibles biaixos i arribar a resultats fiables.

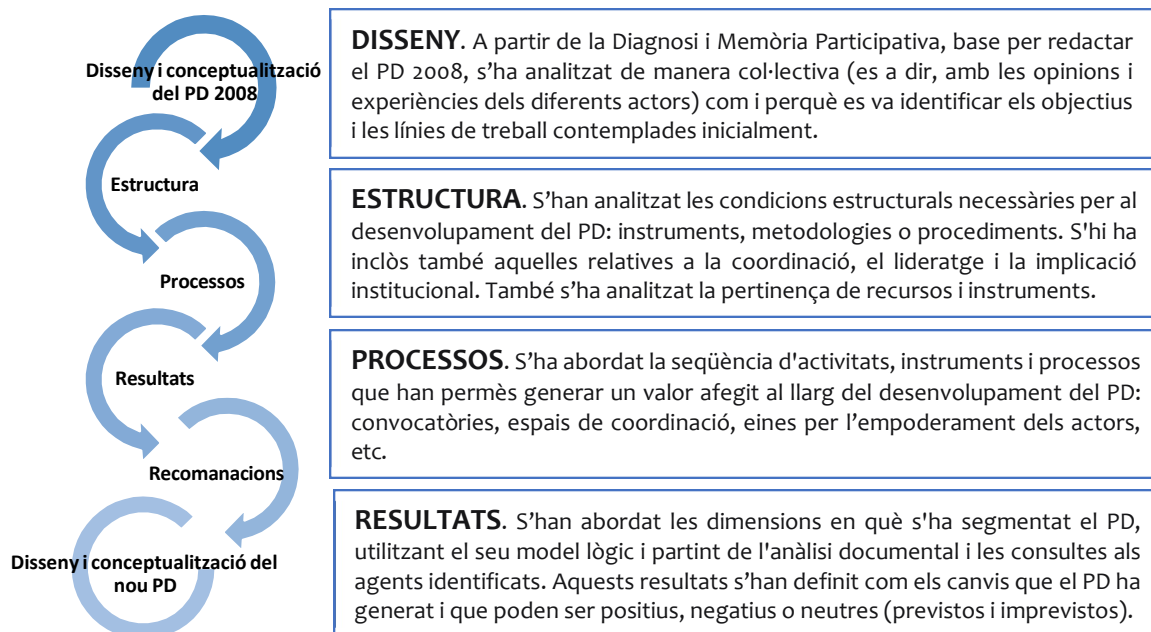
- Triangulació de la informació que facilitin els diferents actors implicats, amb l'objectiu de captar múltiples perspectives sobre el desplegament del PD al llarg dels seus anys de vigència.
- Triangulació de diferents contextos en els que actuen els diferents agents implicats en la implementació del PD.
- Triangulació teòrica mitjançant diversos marcs conceptuals aplicats no només a al PD avaluat sinó a d'altres instruments estratègics que han fet servir altres instàncies homòlogues.
- Triangulació metodològica a partir de l'ús de diferents tècniques de recollida d'informació des d'un enfocament integral.

4.3 DIMENSIONS D'ANÀLISI

L'aproximació metodològica escollida per aquesta anàlisi ha estat el de l'**avaluació sistèmica**, un enfocament holístic on s'entén que el PD forma part d'un sistema més ampli. Aquest enfocament considera que els resultats i els processos no es poden avaluar de manera aïllada, ja que estan interrelacionats amb el context, els agents involucrats i les dinàmiques internes i externes que n'afecten el funcionament. En aquest sentit, aquesta anàlisi s'ha centrat en les següents **característiques**:

- **Anàlisi d'interdependències:** S'ha examinat com els diferents components del PD (disseny, recursos, processos, resultats) es relacionen i afecten mútuament.
- **Contextualització:** S'ha reconegut la importància de l'entorn on opera el PD, considerant factors polítics, socials, econòmics i culturals propis de la ciutat de Girona però també del seu entorn (català, espanyol, europeu i internacional).
- **Perspectiva dinàmica:** S'ha observat com el PD evoluciona en el temps i permet identificar tendències, retroalimentacions i possibles punts de bloqueig o millora.
- **Participació d'actors clau:** S'ha inclòs els diferents agents de la cooperació gironina per garantir una avaluació més completa i democràtica.
- **Orientació cap a l'aprenentatge:** S'ha buscat generar coneixement útil per millorar el disseny i la implementació de futures polítiques públiques, més enllà d'emetre un judici de valor sobre el PD actual.

Utilitzant un enfocament sistèmic com és el **Marc d'Avaluació Integral**, s'ha avaluat com el disseny i conceptualització del PD (objectius estratègics i operatius) interactua amb els recursos i les capacitats disponibles (estructura), com s'han implementat les accions (processos) i quins canvis reals i duradors s'han generat des de 2008 (resultats). Això no només ofereix una visió integral, sinó que també facilita identificar ajustaments estratègics que puguin millorar la coherència i efectivitat del PD dins del seu context i, en última instància, orientar noves polítiques públiques centrades en el model de cooperació de la ciutat de Girona.



4.4 IDENTIFICACIÓ DELS AGENTS

Després d'analitzar exhaustivament la documentació generada en el marc del PD es va poder identificar un **llistat d'actors** que contemplava aquelles entitats i persones que han participat activament en el seu desplegament, al llarg de 16 anys (des del 2008 fins al 2023, ambdós inclosos).

Aquests actors van ser dividits en diferents categories, com es reflecteix a continuació:

CATEGORIA	TIPUS D'AGENT
AJUNTAMENT DE GIRONA	• Equip polític actual (alcaldia + diferents regidories) = 4 persones • Equip polític anterior (regidors/es d'anteriors legislatures) = 3 persones • Equip tècnic de la UdC actual = 2 persones • Equip tècnic de la UdC anterior = 1 persona • Equip tècnic d'altres àrees actual = 8 persones • Partits polítics membres del Grup Municipal actual = 6 persones
ONGD	• Coordinadora d'ONG Solidàries de les comarques gironines i l'Alt Maresme (equip tècnic) = 5 persones • Coordinadora d'ONG Solidàries de les comarques gironines i l'Alt Maresme (entitats membres que actuen a la ciutat de Girona) = 49 persones (5 tècniques + 43 entitats amb seu social o àmbit d'actuació a Girona) • ONG de cooperació i d'educació pel desenvolupament que actuen a la ciutat de Girona (no membres de la Coordinadora) = 67 persones
UdG	• Unitat de Compromís Social i Orientació Professional = 3 persones • Oficina Internacional = 2 persones
ALTRES	• Dipsalut = 1 persona • FCCD = 1 persona
	TOTAL: 152 persones

El quadre següent reflecteix el **desenvolupament de les tècniques de recollida d'informació** que s'han implementat. Al respecte, es poden plantejar diverses consideracions:

- El major nivell de resposta s'ha obtingut dels actors públics (principalment de l'Ajuntament de Girona), que han participat en pràcticament tots els casos tant amb el nombre de persones com amb les eines inicialment previstes. Crida l'atenció, doncs, que dins aquesta tipologia d'agent no s'hagi observat un interès significatiu per l'avaluació per part de la majoria de grups polítics municipals.
- Tot i l'elevat nombre d'ONGD convidades a participar com a representants de la societat civil organitzada, no s'ha aconseguit un nombre significatiu d'aportacions d'aquest grup, ni d'aquell emmarcat a la Coordinadora (que ha participat de manera activa a través, fonamentalment, del seu equip tècnic) ni d'aquell que no forma part de la Coordinadora (amb una participació pràcticament inexistent).

4.5 TÈCNIQUES DE RECOLLIDA D'INFORMACIÓ

L'avaluació ha adoptat una **metodologia mixta**, és a dir, una combinació tant quantitativa com qualitativa. D'una banda, s'han utilitzat fonts primàries i secundàries quantitatives amb la finalitat de conèixer dades sobre la implementació del PD vigent, els assoliments i els canvis generats i l'evolució històrica de la cooperació de la ciutat de Girona. D'altra banda, s'han utilitzat eines de caràcter qualitatiu amb la finalitat d'aconseguir una comprensió més profunda de la manera en què els actors vinculats a la cooperació gironina valoren les accions implementades i manifesten les prioritats i propostes per al futur. L'enfocament qualitatiu ha permès conèixer més de prop les experiències individuals i col·lectives, ja que ha possibilitat l'aproximació a múltiples perspectives de la realitat a través de les aportacions individuals i els espais per al debat que s'han creat.

Com ja s'assenyalava als TdR, l'avaluació s'havia de fer per mitjà d'un **procés participatiu**, que incorporés diferents tècniques de recollida d'informació tant presencials com telemàtiques. D'aquesta manera, les eines virtuals han servit per optimitzar, intensificar i agilitzar els processos participatius i de comunicació interna durant tot el procés, mentre que la **presencialitat** s'ha considerat com un aspecte essencial per a generar espais de confiança mútua, vetllar per l'acompanyament de tots els actors implicats en la política municipal en matèria de cooperació i implicar-los en el procés d'aprenentatge que es deriva de la realització de l'avaluació. Per aquesta raó, la pràctica totalitat de les accions de recollida d'informació amb els diferents actors han estat presencials.

Per a la recollida d'informació es va partir de la proposta definida al mes de juny de 2024 i que va ser exposada davant el Consell a la seva sessió de juliol. Després de realitzar els ajustos necessaris (com a conseqüència de l'observació de certes dificultats que es descriuran en el següent apartat), el desplegament de les tècniques de recollida d'informació s'ha dut a terme al llarg de **gairebé quatre mesos** (juliol, agost, setembre i mitjans d'octubre de 2024).

En concret, les **eines implementades** durant la fase de treball de camp van ser les següents:



1) REVISIÓ DOCUMENTAL

L'equip d'ICG ha revisat documentació rellevant relacionada amb el disseny, formulació, seguiment i implementació del PD avaluat. Així doncs, s'ha pogut accedir a nombroses fonts d'informació documental: memòries, actes, convenis, bases i convocatòries, acords de col·laboració, informes, etc., tots ells facilitats per la UdC en l'anomenada "fase de gabinet". No s'aporta un detall exhaustiu atès que es tracta d'un volum enorme de documentació (tant pels anys analitzats com per la quantitat d'arxius per cada any).

A partir d'aquesta documentació s'ha tractat de sistematitzar la informació continguda als principals documents de rendició de comptes que s'han posat al servei dels agents de cooperació de la ciutat des de l'any 2008. Això no obstant, la feblesa de la documentació

aportada (per raons que s'exposen en el següent apartat) ha limitat significativament la capacitat d'identificar troballes rigoroses.

2) ENTREVISTES EN PROFUNDITAT

De les 11 sessions previstes, s'han realitzat un total de 9 entrevistes individuals (tant virtuals com presencials) que han involucrat a 9 participants (és a dir, un 82% sobre la previsió inicial). Han consistit en entrevistes semiestructurades basades en guions que s'han adaptat en funció del perfil de les persones informants per assegurar que les preguntes fossin rellevants i que la informació obtinguda d'aquestes persones fos consistent.

Aquesta tècnica s'ha reservat per a informants clau de l'Ajuntament de Girona, així com altres actors institucionals com la Diputació de Girona, el FCCD i la UdG.

3) ENTREVISTES GRUPALS

De les 7 sessions previstes, s'han realitzat un total de 6 entrevistes grupals (5 d'elles presencials) que han involucrat a un total de 20 participants (el que suposa un 65% de participació respecte les persones inicialment convidades a participar en aquestes sessions). A diferència de l'entrevista semi-estructurada, el caràcter col·lectiu d'aquesta tècnica ha permès la interacció entre les diferents persones convocades i ha donat l'oportunitat de contrastar opinions i idees, generant una gran riquesa d'informació.

Per tal d'afavorir aquest procés, les entrevistes grupals s'han estructurat creuant dues variables: la naturalesa dels agents implicats i els continguts a abordar. Així, s'han dut a terme entrevistes grupals amb una multiplicitat d'actors de cooperació de la ciutat: Ajuntament de Girona, ONGD i UdG.

4) QÜESTIONARIS

Durant la fase de recollida d'informació (o "fase de camp") es van elaborar i distribuir 2 qüestionaris en línia a un total de 110 informants clau, sobre la base dels diferents perfils amb els quals es volia treballar (és a dir, entitats membres de la Coordinadora i entitats no federades). A nivell global, es van comptabilitzar només 16 respostes (és a dir, el 14% de la mostra). Atesa la naturalesa de l'instrument, s'ha pogut recollir informació quantitativa, encara que també s'ha inclòs preguntes obertes per tal de donar la possibilitat de reflectir percepcions subjectives per tal de contextualitzar les respostes.

El quadre següent reflecteix el **desenvolupament a la pràctica de les diferents tècniques de recollida d'informació** que s'han implementat. S'hi assenyalen, per cada tipologia d'instrument, quin n'ha estat el desenvolupament (tant l'inicialment previst com el finalment dut a terme). Pel que fa a això, es poden plantejar diverses **consideracions**:

- El major nivell de resposta s'ha obtingut dels actors públics (principalment de l'Ajuntament de Girona), que han participat en pràcticament tots els casos tant amb el nombre de persones com amb les eines inicialment previstes. Crida l'atenció, doncs, que dins aquesta tipologia d'agent no s'hagi observat un interès significatiu per l'avaluació per part de la majoria de grups polítics municipals, atès que les úniques formacions que han participat han estat Guanyem Girona – Alternativa Municipalista i Esquerra Republicana de Catalunya – Acord Municipal (ERC-AM).

- Tot i l'elevat nombre d'entitats convidades a participar com a representants de la societat civil organitzada, no s'ha aconseguit un nombre significatiu d'aportacions d'aquest grup, ni d'aquell emmarcat a la Coordinadora (que ha participat activament a través, fonamentalment, del seu equip tècnic) ni d'aquell que no forma part de la Coordinadora (la participació de la qual ha estat pràcticament inexistent).

TÈCNICA	AGENT AL QUAL ANAVA DIRIGIDA LA TÈCNICA	PERSONES CONVIDADES A PARTICIPAR	PERSONES QUE VAREN PARTICIPAR	%
ENTREVISTES INDIVIDUALS				
Ent. Indiv. 1	AJT GIRONA / Regidora Cooperació (actual)	1	1	100%
Ent. Indiv. 2	AJT GIRONA / Regidora Cooperació (anterior)	1	1	100%
Ent. Indiv. 3	AJT GIRONA / Regidor Cooperació (anterior)	1	0	0%
Ent. Indiv. 4	AJT GIRONA / Regidor Cooperació (anterior)	1	0	0%
Ent. Indiv. 5	AJT GIRONA / Tècnica UdC (actual)	1	1	100%
Ent. Indiv. 6	AJT GIRONA / Tècnica UdC - EpCG (actual)	1	1	100%
Ent. Indiv. 7	AJT GIRONA / Tècnic UdC (anterior)	1	1	100%
Ent. Indiv. 8	AJT GIRONA / Cap àrea Cooperació (anterior)	1	1	100%
Ent. Indiv. 9	DIPSALUT / Cap secció Acció Social (actual)	1	1	100%
Ent. Indiv. 10	UdG / Vicerectora Territori (actual)	1	1	100%
Ent. Indiv. 11	FCCD / Director (actual)	1	1	100%
TOTAL	ENTREVISTES INDIVIDUALS	11	9	82%
ENTREVISTES GRUPALS				
Ent. Grup. 1	AJT GIRONA / Alcalde (actual) + Regidors/es altres àrees (actuals)	4	4	100%
Ent. Grup. 2	AJT GIRONA / Tècniques altres àrees (actuals)	7	5	71%
Ent. Grup. 3	COORDINADORA ONG / Equip tècnic (actual)	5	5	100%
Ent. Grup. 4	COORDINADORA ONG / Secretariat (actual)	6	3	50%
Ent. Grup. 5	UdG / Unitat Compromís Social (actual)	2	2	100%
Ent. Grup. 6	UdG / Oficina Internacional	2	0	0%
Ent. Grup. 7	AJT GIRONA / Grups polítics municipals	5	1	20%
TOTAL	ENTREVISTES GRUPALS	31	20	65%
QÜESTIONARIS				
Qüest. 1	ONG membres Coordinadora	43	15	35%
Qüest. 2	ONG altres	67	1	1%
TOTAL	QÜESTIONARIS	110	16	15%
TOTAL		152	45	30%

Pel que fa a l'**equilibri de gènere**, si analitzem només les entrevistes realitzades (atès que les respostes als qüestionaris eren anònimes), s'observa una clara majoria de participació de dones sobre homes: de les 29 persones entrevistades, 21 eren dones i només 8 van ser homes.

Cal esmentar que, en l'aplicació de totes les tècniques d'obtenció d'informació, s'ha garantit l'**anonimat** i la **confidencialitat** respecte de totes les opinions abocades per les persones que han participat directa o indirectament en el procés d'avaluació.

4.6 AVALUABILITAT I LIMITACIONS DE L'AVALUACIÓ

4.6.1 El PD i la seva avaluabilitat

Abans d'exposar les principals troballes de l'avaluació, és necessari plantejar certs aspectes relatius al PD i a la consultoria encarregada pel que fa a la seva **avaluabilitat**. Aquesta anàlisi (comú a tots els exercicis que, com aquest, tracten d'avaluar una intervenció o estratègia) és un procés previ que verifica si un pla o programa està dissenyat de manera que pugui ser avaluat efectivament. A la fase inicial del procés d'avaluació ja es va poder identificar, amb claredat, que **el PD no és fàcilment avaluable** segons la lògica programàtica convencional:

1. MANCA D'INDICADORS CLARS

Els indicadors són fonamentals per mesurar el progrés i els resultats d'un PD. Sense ells, no es poden establir paràmetres objectius per avaluar si els objectius s'estan assolint ni com s'aconsegueixen. Això ha impedit, a la pràctica, quantificar o qualificar l'exercici del PD i ha dificultat fer comparacions entre el disseny esperat i els resultats reals.

2. ABSÈNCIA D'UN CALENDARI D'IMPLEMENTACIÓ

Sense un cronograma que detalli les activitats al llarg del temps, no ha estat possible avaluar si el PD s'ha implementat dins dels terminis previstos o si les activitats s'han desenvolupat de manera eficient. Això també ha limitat la possibilitat d'identificar retards, obstacles o moments crítics que haguessin pogut requerir ajustaments.

3. INDEFINICIÓ DEL PERÍODE DE VIGÈNCIA

Un període de vigència establert permet delimitar l'abast temporal de l'avaluació. Sense aquesta especificació (atès que el propi PD¹ renunciava a marcar un període de vigència), ha resultat impossible determinar en quin moment cal avaluar els resultats intermedis o finals, i per tant, ha dificultat l'anàlisi de sostenibilitat o impacte a llarg termini.

4. IMPOSSIBILITAT DE VINCULAR RECURSOS I RESULTATS

Un PD sense indicadors, cronograma ni vigència no té l'estructura mínima per vincular recursos invertits amb resultats obtinguts. Això és crucial per analitzar l'eficiència i l'efectivitat del PD en termes d'ús de recursos.

5. PROBLEMES DE TRAÇABILITAT I RENDICIÓ DE COMPTES

Sense aquestes eines bàsiques de planificació, no ha estat possible (per part dels diferents agents de cooperació de Girona) fer un seguiment adequat del PD ni garantir la transparència en la gestió. Això ha afectat la credibilitat del procés i la capacitat dels propis agents involucrats per rendir comptes i/o per exigir aquesta transparència en la gestió.

¹ “Pel que fa l'horitzó temporal d'aquest pla, cal dir que de forma deliberada no hem fixat un calendari de finalització. Donat que el pla ha de ser un procés obert, canviant i flexible, no hem volgut fixar la seva data de caducitat perquè volem que la seva revisió sigui continuada, per tal de mantenir-lo viu, i quan perdi la seva vigència, poder-ne elaborar un de nou” (PD 2008, pàgina 2)

4.6.2 El procés d'avaluació i les limitacions trobades

Al llarg del procés d'avaluació s'han identificat diferents elements que han suposat **limitacions** per a l'anàlisi. Aquestes limitacions es presenten a continuació i s'acompanyen de les conseqüències que, en la pràctica, han comportat.

- **L'inabordable catàleg de continguts** inicialment identificat als TdR (no només avaluació sinó també diagnòstic, revisió de la distribució geogràfica de l'AOD, valoració de l'execució pressupostària, etc.).
 - Efecte: A la fase inicial de la consultoria es va haver de posar de manifest la necessitat de redefinir les expectatives dipositades en una assistència tècnica que (ni pel calendari previst, ni pel pressupost assignat, ni per la informació disponible) no podia respondre a una part significativa dels continguts plantejats als TdR. Per això, es va acordar delimitar l'àmbit de la consultoria a l'avaluació del PD a través de les dimensions ja esmentades.
- **L'excessivament ampli abast temporal** de l'avaluació, atès que la pretensió era la d'analitzar el desplegament de la política de cooperació des de 2008 fins a 2024.
 - Efecte: A la fase inicial de la consultoria es va acordar que el darrer any analitzat seria el 2023, atès que 2024 no era (per raons evidents) un any avaluable. Aquest període tan gran de temps ha provocat que, en la pràctica, una gran majoria de les persones contactades durant la fase de recollida d'informació hagin manifestat que, o bé no van participar en el moment de disseny i conceptualització del PD vigent (2008) o bé no han desenvolupat accions significatives al llarg de l'ampli període temporal que abasta el PD avaluat (2008-2023).
- La **difficultat d'accés a informació clau** per a la comprensió de l'encàrrec i la valoració de troballes, atès que molta documentació no s'havia recopilat ordenadament.
 - Efecte: D'una banda, la informació que dona compte de les accions impulsades al llarg del període 2008-2023 no s'ha sistematitzat de manera homogènia, no es compta amb documentació que suporti moltes de les accions desenvolupades, i també s'ha observat considerables llacunes informatives (derivades no només, però en gran part, de l'excessiu període de vigència del PD avaluat). D'una altra banda, una part important de la documentació ha hagut de ser recopilada pel propi avaluador, la qual cosa ha suposat una inversió addicional de temps no contemplada en el pla de treball inicial.
- La **manca de coherència entre l'estructura (estratègica operativa) del PD i els documents de rendició de comptes**, atès que l'exposició de la informació en els informes no ha guardat relació amb les propostes d'intervenció recollides al PD.
 - Efecte: Si bé s'ha comptat amb les diferents memòries anuals de la UdC (així com de molta altra documentació referida a les accions desenvolupades els darrers 16 anys), la informació recollida no s'ha presentat sobre una base d'anàlisi "en relació amb" el PD. Si bé les memòries reflectien de manera més o menys adequada el treball desenvolupat any rere any, aquesta manca de

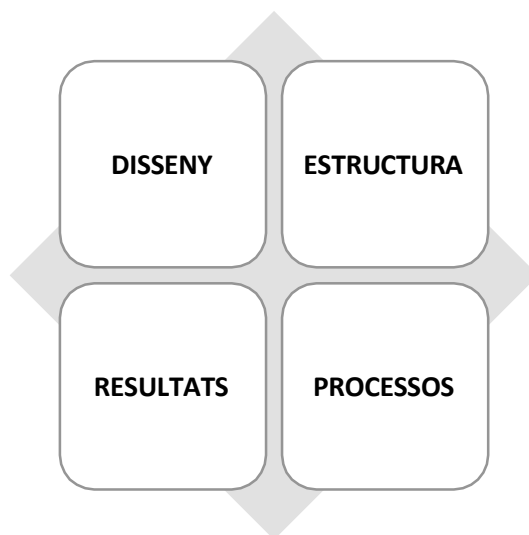
coherència interna respecte al PD ha impedit evidenciar el compliment de resultats d'una manera sistemàtica i ordenada.

- **L'excessiu nombre d'actors** identificats com agents clau per a la recollida d'informació i la manca de dades de contacte actualitzades i operatives de una part d'aquests (concretament, de les ONGD de la ciutat).
 - Efecte: La fase de recollida d'informació va estar caracteritzada per la dificultat a l'hora de contactar, confirmar i desenvolupar les diferents tècniques aplicades, atès que s'havia identificat un volum d'agents de cooperació de la ciutat excessivament elevat (172 persones), tenint en compte el limitat temps disponible per recopilar i sistematitzar tota la informació al voltant del PD vigent.
- **L'escassa adequació del calendari previst per dur a terme l'avaluació**, sobretot en relació al desenvolupament de la fase de treball de camp.
 - Efecte: D'una banda, com que la fase de recollida d'informació no va poder iniciar-se abans del mes de juliol (atès que la consultoria es va posar en marxa el mes de maig), durant els mesos de juliol i agost només es van poder desenvolupar certes tècniques, allargant aquesta fase al mes de setembre. Per una altra banda, a la tornada de l'estiu la predisposició de molts actors a participar en les diferents dinàmiques previstes també va ser menor, atès la càrrega de treball acumulada per les entitats (públiques i privades) i que bloquejava gran part de les agendes de la segona quinzena de setembre. Per això, el treball de camp es va haver d'allargar durant pràcticament quatre mesos, i va acabar el 13 d'octubre, amb el tancament dels qüestionaris.
- El **nivell de resposta** per tal de confirmar el desplegament de les eines de recollida d'informació va ser més baix del previst.
 - Efecte: Com ja s'ha assenyalat, va ser necessari dotar-se d'un temps addicional per poder reagendar les diferents entrevistes (individuals i grupals), així com allargar la data límit per rebre respostes als qüestionaris. Per això, moltes d'aquestes tècniques van haver de desenvolupar-se fora del període previst inicialment, allargant de manera considerable la fase de treball de camp.
- El **baix nivell de participació** en relació amb els qüestionaris
 - Efecte: Com ja s'ha assenyalat, si bé un total de 110 persones (de 110 entitats) van rebre la invitació per correu electrònic per respondre els dos qüestionaris plantejats, només 16 d'elles els varen complimentar. Aquest percentatge de participació, moderat en el cas de les ONGD membres de la Coordinadora (35%) però significativament baix pel que fa a la resta d'ONGD contactades (1%), no ha permès una triangulació satisfactòria de la informació amb la resta de metodologies, de caire més qualitatiu.

5. TROBALLES DE L'AVALUACIÓ

La triangulació de la informació recopilada durant el procés d'avaluació ha reflectit la pertinència de **presentar les troballes basant-nos en les dimensions d'anàlisi** al voltant de les quals ha girat aquest exercici d'avaluació. Aquesta manera de presentar les troballes, en qualsevol cas, ha tingut en compte dos principis orientadors:

- Contribuir al propòsit de l'avaluació, és a dir, generar aprenentatges (orientació cap a la utilitat) i aportar elements clau per al proper PD.
- Minimitzar la reiteració, ja que moltes de les troballes impacten en diferents elements de l'anàlisi per la transversalitat dels seus efectes.



D'aquesta manera, en els apartats següents es presenten aquestes troballes, per a cada dimensió d'anàlisi, estructurant-les en relació amb les **preguntes** que han orientat el procés d'avaluació. Per això, per a cadascuna de les dimensions es presenta inicialment una descripció terminològica que aprofundeix en els principals components per, posteriorment, descriure les principals troballes per a cadascun d'aquests aspectes analitzats.

5.1 DISSENY I CONCEPTUALITZACIÓ



Aquesta dimensió analitza la qualitat del disseny conceptual del PD, és a dir, com es van estructurar i presentar les seves bases teòriques, objectius i línies estratègiques. Aquí s'avaluà el marc inicial sobre el qual s'han anat desenvolupant les diferents accions dutes a terme al llarg del període analitzat. Els principals aspectes que s'han considerat han estat els següents:

- **Participació en la formulació:** Es van involucrar els agents clau en la definició del PD?
- **Adequació al context:** El disseny del PD va tenir en compte l'entorn social, polític i econòmic on s'havia d'implementar?
- **Marc teòric:** El PD estava fonamentat en principis, enfocaments o teories rellevants?
- **Claredat en els objectius i línies estratègiques:** Les línies estratègiques definien els aspectes clau que la cooperació gironina havia d'abordar al llarg del període d'implementació del PD? Els objectius estaven ben definits, eren específics, mesurables, assolibles, rellevants i estaven calendaritzats?
- **Coherència interna:** S'ha observat una alineació entre el diagnòstic inicial que es va fer al 2007, les línies estratègiques, els objectius plantejats i les propostes d'acció proposades?

Aquesta dimensió ha permès valorar si el PD comptava amb **una base conceptual sòlida** i si va donar resposta adequadament a les necessitats identificades.

NIVELL DE PARTICIPACIÓ EN LA FORMULACIÓ

En el moment de discutir i redactar el PD avaluat es va promoure la participació, amb dinàmiques orientades no només al **debat** i a la **reflexió**, sinó a la consideració de **totes les veus** dels diferents agents de la ciutat.

La participació es va concentrar en 3 grups d'agents: ONGD que treballen a la ciutat (15 persones entrevistades i 15 respostes als qüestionaris que es van enviar), personal tècnic municipal (4 persones entrevistades) i regidors de l'Ajuntament (1 persona entrevistada). En total, per tant, van participar 35 persones.

GRAU D'ADEQUACIÓ AL CONTEXT

El diagnòstic va servir com una gran ajuda per identificar no només les necessitats dels diferents agents sinó també les capacitats instal·lades en el sector.

Si bé l'exercici va analitzar de manera adequada les característiques del context, a la redacció definitiva del PD sembla que aquesta descripció del context no va tenir un pes significatiu a l'hora d'identificar el marc de treball dels anys següents. Si bé l'anàlisi de necessitats era clara i així es va reflectir en els objectius del PD, **l'anàlisi de capacitats no es va veure reflectida** en una estructura estratègica i operativa que va quedar redactada d'una manera excessivament complexa, ambiciosa i sens dubte allunyada de les dinàmiques que, en aquell moment, caracteritzaven a la cooperació gironina.

SOLIDESA DEL MARC TEÒRIC

El marc referencial que es va identificar per al PD **era l'adequat i reflectia oportunament el context** d'aquell moment, tant a nivell de planificació del desenvolupament (amb una clara referència als ODM) com pel que corresponia a les principals referències institucionals i normatives (a nivell català, estatal, europeu i internacional).

Això no obstant, els **principis transversals** es van plantejar des d'una perspectiva "buida de contingut", atès que només van quedar reflectits a la part inicial del PD, però no al llarg del document (no es torna a parlar de la rellevància del gènere a la resta de seccions del PD, no es plantegen accions amb EbDH, etc.). A més, alguns dels elements marcats com "principis transversals" no ho són (cooperació cultural o codesenvolupament), atès que es tracta de línies de treball; en conseqüència, la seva transversalització al llarg del text del PD (i de les accions dutes a terme) és nul·la.

CLARETAT EN ELS OBJECTIUS I LÍNIES ESTRATÈGIQUES

El **marc de treball** escollit per plantejar l'estratègia que havia de donar sentit al PD es va basar en diversos **principis**:

- ▶ La definició de diverses línies estratègiques, de les quals derivaven objectius específics, cadascun dels quals es concretava en diferents propostes.
- ▶ L'aposta (implícita, no exposada) perquè fos el propi desplegament del PD en els seus anys d'implementació el que anés concretant les propostes, calendaritzant les accions, identificant els recursos necessaris, definint els indicadors útils per a l'execució i l'avaluació posterior, etc.
- ▶ La convicció (explícita, exposada clarament) que un PD sense període de vigència concret era un "valor afegit" a un document de política pública, considerant que això li atorgava una major flexibilitat i capacitat d'adaptació.

GRAU DE COHERÈNCIA INTERNA

La coherència interna de l'estratègia que plantejava el PD presenta alguns **reptes a l'anàlisi**:

- ▶ Perquè, com s'ha apuntat, el diagnòstic del context va assenyalar determinades febleses que el PD va preferir afrontar des d'una visió ambiciosa, desproveïda dels recursos (en un sentit ampli del terme) suficients per assolir els objectius proposats.
- ▶ Perquè les accions plantejades no es van definir com a tal, sinó com a “propostes” que no constituïen ni obligacions ni compromisos per a cap de les parts implicades.
- ▶ Perquè aquestes propostes es van desgranar molt detalladament, fins a assolir un nombre excessiu (65 en total, entre les 3 línies) per a un document programàtic d'aquestes característiques.
- ▶ Perquè la redacció de les mateixes, a més, va respondre a una lògica confusa: es barrejaven propostes que plantejaven aspiracions / desitjos (“que els Centres Cívics esdevinguin detectors de necessitats de la població immigrada”) amb propostes que definien tasques operatives concretes (“organitzar les Setmanes Solidàries en els Centres Cívics”) però també amb propostes ambigües i sense cap concreció operativa (“potenciar el paper dels Centres Cívics com espais dinamitzadors dels diferents col·lectius que fan vida al barri”).

Tots aquests elements confirmen l'adequada resposta des del PD als reptes identificats en el diagnòstic, però també la clarament **excessiva ambició d'aquesta política pública**, que no va anar acompanyada d'una estructura orientada a resultats (és a dir, concreta, realista i, sobretot, objectivament verificable).

Finalment, cal assenyalar que aquest PD concebut com un **document amplíssim, on “cap tot”**, va permetre la seva apropiació inicial per part de tots els agents implicats: en el moment del seu disseny es van poder plantejar accions de tot tipus i, en el moment del seu desplegament, s'ha pogut constatar que, si bé hi ha coses al PD que no s'han fet, tampoc no s'ha fet cap cosa que no estigués recollida al PD. Aquest element, en qualsevol cas, no es valora com un aspecte necessàriament positiu del PD.

5.2 ESTRUCTURA



La dimensió d'estructura fa referència als recursos i les capacitats disponibles per implementar el PD. Inclou elements estàtics i organitzatius que serveixen com a base per a l'acció. Els components que s'han avaluat han estat els següents:

- **Recursos humans:** Quantitat de personal i desplegament de les seves funcions.
- **Recursos financers:** Pressupost assignat i compromís d'estabilitat i sostenibilitat.
- **Recursos materials i tecnològics:** Infraestructura, eines i tecnologies disponibles.
- **Organització i governança:** Distribució de responsabilitats i rols entre els diferents agents vinculats a la cooperació gironina.
- **Mecanismes de coordinació:** Existència d'estructures de participació, presa de decisions i rendició de comptes entre els agents involucrats.

En resum, amb aquesta dimensió s'ha analitzat **si hi ha hagut una base estructural adequada** per dur a terme el PD i si els recursos han estat alineats amb els objectius proposats.

DOTACIÓ DE RECURSOS HUMANS

Les diferents línies de treball identificades en el moment de redacció del PD van estar emmarcades en un model de gestió que **no comptava amb els suficients recursos humans** per fer front a tots els reptes definits. Si bé l'equip de la UdC ha estat compost per un màxim (en els millors moments) de 3 persones (1 d'elles amb tasques administratives-), aquesta estructura ja estava, des de l'inici, descompensada en relació amb les tasques que s'havien de dur a terme.

DOTACIÓ PRESSUPOSTÀRIA

El compromís establert al PD de destinar **un 1% dels ingressos municipals** a la cooperació no va ser, ni tan sols en els moments inicials d'elaboració del PD, una aposta sòlida per dues raons:

- ▶ Perquè la voluntat política de dur-la a terme estava vinculada amb els futurs canvis de govern (que, en un marc de treball sense àmbit temporal, s'acabarien donant)
- ▶ Perquè el mètode de càlcul d'aquest percentatge d'AOD no es definia clarament al PD (de manera que no hi havia claredat sobre quins eren els aspectes que s'havia de tenir en compte a l'hora de definir com s'arribaria a aquest 1%)

ESTIL D'ORGANITZACIÓ I GOVERNANÇA

El moment inicial de definició del PD es va caracteritzar per determinades constants que van actuar com **catalitzadores del procés participatiu** que es va dur a terme:

- ▶ D'una banda, la sòlida cohesió entre els diferents agents de cooperació de la ciutat (que va facilitar el poder arribar a acords i el pensar que es podria treballar en un marc ampli de temes)
- ▶ D'una altra banda, la explícita voluntat i recolzament dels actors polítics (que, a més, tenien una clara i directa vinculació amb el teixit associatiu de la ciutat, la qual cosa va facilitar una millor comprensió de les necessitats existents i dels mecanismes necessaris per enfrontar-les)
- ▶ Finalment, la visió compartida de la corresponsabilitat entre els diferents agents de la ciutat a l'hora de desplegar el mandat del PD (que comportava l'assumpció de què el document era un "marc de ciutat" i no pas un compromís unidireccional des de l'Ajuntament cap a la ciutadania)

MECANISMES DE PARTICIPACIÓ I COORDINACIÓ

Els mecanismes d'execució, participació i coordinació queden, al PD, **recollits de manera incompleta:**

- ▶ Com a “instruments d'execució” només es contemplava la convocatòria anual de subvencions (obviant les subvencions directes, que han tingut un pes considerable al llarg dels anys) i s'esmentava en el mateix capítol on es feia referència als “instruments de planificació” (programa i memòria, és a dir, aspectes corresponents a un altre apartat totalment diferent).
- ▶ La manca de definició operativa de les diferents propostes es va vincular (és a dir, es va argumentar) a la necessitat de què fossin els “programes anuals” els instruments que havien d'aterrar les accions (amb pressupost, calendari, responsables i indicadors), amb la qual cosa es va fer explícita la voluntat del propi PD de no dotar-se, a sí mateix, d'un sistema de seguiment i avaluació, confiant en què seria cada Programa Anual l'eina que acabaria definint el desplegament del PD a la pràctica.

5.3 PROCESSOS



La dimensió de processos se centra en les dinàmiques i les accions dutes a terme durant la implementació del PD. Aquí s'avalua com s'ha operat entre els diferents agents, assegurant que les activitats es realitzin de forma efectiva i eficient. Alguns aspectes destacats són:

- Fluxos de treball: Seqüència d'activitats i procediments establerts.
- Eficiència operativa: Ús adequat dels recursos durant la implementació.
- Qualitat de la gestió: Com s'han administrat i s'han supervisat les accions del PD.
- Flexibilitat i adaptació: Capacitat per ajustar-se a canvis o desafiaments contextuals.
- Participació d'agents: Nivell d'involucrament de les parts interessades en l'execució.

Aquesta dimensió, per tant, ha avaluat el “**com s'han fet les coses**”, buscant identificar millores en la manera com s'han desenvolupat les activitats.

ADEQUACIÓ DELS FLUXOS DE TREBALL

Si bé el PD manava **l'elaboració de Programes Anuals i de Memòries Anuals** (que havien de ser presentats en ambdós casos davant del Consell), aquest compromís no es va dur a terme a la pràctica de manera sistemàtica ni en el mateix sentit que marcava el PD:

- ▶ el 2008 (primer any) s'elaborà un Programa, però no hi ha constància de cap Memòria;
- ▶ entre el 2009 i el 2015 només consta l'elaboració de Memòries Anuals;
- ▶ entre el 2016 i el 2022 s'elaboren tant Programes com Memòries (si bé els Programes no comptaven amb els mínims detalls operatius exigibles a un document d'aquestes característiques);
- ▶ el 2023 (últim any analitzat) només consta una Memòria Anual.

En qualsevol cas, la presentació de les Memòries Anuals en el marc del Consell no comportava cap qüestionament sobre la política que s'estava desenvolupant, ni en quina mesura les accions plantejades abastaven adequadament allò marcat com compromisos al PD. A més, l'absència d'edició a la informació exposada (faltes d'ortografia, frases repetides, etc.) s'interpreta com un símptoma de la poca rellevància que se li ha atorgat a les Memòries Anuals durant el període de vigència del PD.

Els fluxos de treball plantejats inicialment assenyalaven que el PD era només una “pauta” que havia d'orientar el treball de la cooperació i solidaritat a Girona, de manera que la concreció de les propostes s'havia de recollir en els Programes Anuals. Així doncs, al no haver-se definit aquests Programes (i haver optat únicament per l'elaboració de Memòries Anuals que donaven compte d'allò que ja s'havia fet), es va treballar sota un marc sense dinamisme i coherència entre el trinomi planificació – execució – seguiment/avaluació.

GRAU D'EFICIÈNCIA OPERATIVA

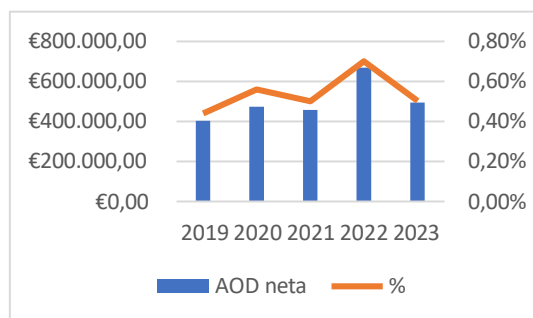
Els recursos humans destinats des de l'Ajuntament han estat insuficients (en relació amb els ambiciosos reptes plantejats) però també **inestables** (elevat nombre de canvis, vinculacions contractuals diferents, molta inestabilitat en el lloc de feina, i a més amb estils molt diferents de gestió). Aquest fet ha repercutit directament en moltes variables vinculades amb el correcte desplegament del PD:

- ▶ Ha deteriorat el grau d'interlocució amb la resta d'agents (que han comptat amb un elevat nombre d'interlocutors/es diferents al llarg dels anys, amb estils de gestió també molt diferents, la qual cosa ha dificultat molt el consolidar una relació basada en la reciprocitat i el treball en equip).
- ▶ Ha impossibilitat arribar a desenvolupar totes les accions previstes (per manca de personal, que no ha pogut arribar a tots els reptes i que s'ha hagut de concentrar en determinats elements, en detriment d'uns altres).
- ▶ Ha reduït la capacitat d'atendre les diferents fases del cicle de gestió (planificació, execució, rendició de comptes i avaluació), amb la qual cosa, s'ha treballat més en l'execució i gens en l'avaluació.
- ▶ Ha confirmat la percepció de què el treball desenvolupat per l'equip tècnic de la UdC ha estat molt vinculat al compromís i a la percepció de la responsabilitat pròpia de cada tècnic/a que ha passat per allà (perquè l'impuls polític ha estat canviant i això al final ha fet que cada tècnic/a hagi marcat molt la seva empremta).
- ▶ Ha posat de manifest l'excessiu temps destinat per l'equip tècnic a resoldre tràmits burocràtics, dificultant el desenvolupament d'un rol més tècnic, d'acompanyament però també d'estratègia.

Els **recursos econòmics no s'han adequat al mandat recollit al PD**, si bé aquest fet està caracteritzat per dues variables en l'àmbit de l'avaluació:

- ▶ D'una banda, no s'ha pogut accedir a dades estandarditzades per a tot el període analitzat, amb la qual cosa no s'ha pogut valorar ni la quantitat finalment destinada cada any a cooperació (AOD neta) ni l'evolució d'aquest percentatge al llarg del període avaluat (és a dir, si s'ha arribat en algun moment al 1% compromès al PD). Si bé l'Ajuntament ha compartit dades econòmiques dels anys avaluats, es tracta de dades genèriques (pressupost de la UdC i/o pressupost municipal global), que no són en cap cas comparables entre elles ni permeten una visió global amb anàlisi longitudinal.
- ▶ D'una altra banda, la manca de claredat sobre la fórmula emprada per calcular el percentatge de destinació pressupostària a cooperació respecte del pressupost total municipal no ha permès (ni a la totalitat dels agents ni a aquest exercici avaluatiu) comptar amb una constància ferma sobre quines són les dades oportunes que s'han tingut en compte per fer l'esmentat càlcul. L'any 2008 es va adoptar una fórmula que ha estat útil des de llavors fins a l'actualitat. L'any 2016, el FCCD va publicar un estudi on proposava uns criteris per aplicar aquest càlcul que, no obstant, l'Ajuntament de Girona va considerar que no s'ajustaven a la fórmula que estaven aplicant.

En conseqüència, l'avaluació no ha pogut constatar quin és el grau de compromís pressupostari de l'Ajuntament de Girona en relació amb les accions de cooperació al desenvolupament. Malauradament, només es compta amb informació relativa als darrers 5 anys (2019-2023) facilitada pel FCCD (és a dir, seguint la metodologia de càlcul que l'Ajuntament de Girona ha decidit no fer servir al llarg dels anys):



Val a dir, en aquest sentit, que si bé les dades reflectides pel 2022 eren significativament superiors (assolint el 0,7%), això era perquè es van afegir les despeses relatives a l'acollida de persones

refugiades provinents d'Ucraïna (tot i que es tractava d'una despesa vinculada a l'àrea de Drets Socials i no directament a Cooperació).

NIVELL DE QUALITAT DE LA GESTIÓ

La qualitat de la gestió del PD al llarg dels anys analitzats ha estat molt marcada per una variable letal: la **manca de coneixement del propi text del PD (i del diagnòstic previ)** per part de la pràctica totalitat dels agents interpel·lats. Aquest fet ha impactat directament en determinats dinàmiques clau de la cooperació de Girona:

- ▶ Les pròpies polítiques internes i estratègies dels diferents agents no han estat vinculades al PD (és a dir, no han seguit els seus lineaments, ni s'han posicionat com a actors "compromesos amb el PD", ja que ni tan sols havien llegit el text ni havien assumit consciència del seu contingut ni de la seva rellevància).
- ▶ La manca d'apropiació del PD per part dels diferents agents implicats ha comportat que no hagin exigit el compliment dels compromisos establerts inicialment, ni reclamat de manera adequada el desplegament de les eines de seguiment i avaluació, etc.
- ▶ El PD ha acabat perdent vocació de "marc de ciutat" per convertir-se en un document estratègic de treball vinculat directament amb l'Ajuntament (únic responsable del seu desplegament), que ha servit només per estructurar la feina de l'equip tècnic de la UdC, sense que ni els equips polítics (ni els governs successius ni la resta de forces polítiques) ni la resta dels agents s'apropriessin de la seva corresponsabilitat envers aquesta estratègia.

Un altre element clau pel que fa a la qualitat de la gestió ha estat la **manca de capacitat de la UdC per assumir un rol clar** d'atenció a la ciutadania, d'enfortiment de capacitats dels agents, de seguiment de les accions i dels projectes, de coneixement en profunditat de les entitats, etc. Els diferents elements abans assenyalats (equip reduït, sobrecàrrega de treball, personal canviant, estils de treball diversos) han provocat que, en la pràctica, la UdC ha acabat centrant el seu rol en la gestió burocràtica, en el desenvolupament d'activitats i no tant en el contacte directe amb els agents de cooperació de la ciutat.

Aquest fet s'ha vist agreujat (com a causa però també com a conseqüència) pel fet de compartir espai físic amb la Coordinadora, perquè les sol·licituds d'assessorament o de consulta que anaven rebent-se a l'Espai de Solidaritat no necessàriament han estat canalitzades per la UdC, sinó de manera molt significativa per la Coordinadora.

Vinculat a aquestes qüestions, l'avaluació també ha pogut evidenciar com **les accions de cooperació han estat vinculades a diferents àrees de l'Ajuntament**, identificant-se clarament una molt variable percepció sobre el pes d'aquesta política pública en relació amb d'altres àmbits de gestió segons quin fos l'equip de govern en cada període.

- ▶ 2008-2010: Àrea de Polítiques Socials i Cooperació
- ▶ 2011-2012: Àrea de Serveis a les Persones
- ▶ 2013-2014: Àrea de Serveis Socials, Cooperació i Participació
- ▶ 2015-2018: Àrea de Sostenibilitat, Medi ambient, Participació i Cooperació
- ▶ 2019-2023: Àrea de Drets Socials i Cooperació
- ▶ 2023: Àrea d'Alcaldia

Si bé des del 2023 la UdC ha estat **vinculada a l'Àrea d'Alcaldia** (amb la qual cosa se li ha volgut dotar d'una rellevància jeràrquica i política que s'ha considerat un encert), aquesta decisió no s'ha desenvolupat a la pràctica d'una manera completa. En anys anteriors, el/la Cap d'Àrea del qual s'ha depès orgànicament no corresponia temàticament amb la cooperació (Centres Cívics, per exemple)

i, en la darrera i actual gestió, directament s'ha eliminat aquesta figura de Cap d'Àrea, amb la qual cosa els espais de decisió i de planificació conjunta s'han reduït encara més. El fet que la tècnica de la UdC depengui directament de l'alcalde per prendre determinades decisions que en el dia a dia són molt operatives, que no hi hagi un cap de secció o un cap d'àrea vinculat a la cooperació, és un element que sens dubte està afectant negativament al desenvolupament del pla de treball de la pròpia UdC (i, en conseqüència, de la totalitat dels agents de la ciutat).

GRAU DE FLEXIBILITAT I ADAPTACIÓ

La **capacitat d'adaptació al context del PD** va ser un element que, de fet, va tenir una rellevància molt especial en el moment del disseny. Darrere de la decisió de no dotar el PD d'un marc temporal concret existia la percepció que el mateix PD (a través dels seus instruments de planificació, gestió i seguiment) seria capaç d'identificar els canvis en el context i plantejar les mesures correctives per a adaptar-se a situacions sobrevingudes.

Aquesta elasticitat del PD es va truncar aviat quan es va prendre la decisió (que l'avaluació no ha pogut determinar per part de qui) de prescindir de les eines de planificació que eren els Programes Anuals. No comptar amb aquests instruments ha comportat a la pràctica que s'hagi treballat sobre la inèrcia dels processos / projectes / activitats que ja s'estaven duent a terme, descartant aquells altres que (per la seva complexitat, per la manca de recursos o per la dificultat en arribar a consensos) devien contribuir a assolir els objectius fixats al PD.

Així, **la flexibilitat del PD ha estat absent de la gestió** que s'ha dut a terme. Si bé podria semblar que un PD que s'ha desenvolupat durant 16 anys és una eina que s'ha adaptat al context (i per això la seva durada), l'avaluació ha conclòs que més aviat ha passat just al contrari.

En qualsevol cas, el que sí és evident (i així s'ha constatat durant l'avaluació) és que **Girona no és la mateixa ciutat que el 2008**: ara són altres agents els que interactuen, ara són altres les necessitats i altres els reptes... però, pel que fa a la cooperació i l'EpD, es continua treballant amb els mateixos agents i col·lectius de sempre, amb la qual cosa la percepció generalitzada és que no s'està arribant a atendre les particularitats actuals.

QUALITAT DE LA PARTICIPACIÓ DELS AGENTS

La percepció general és que **la relació entre els agents ha anat perdent dinamisme**. Si bé durant els primers anys d'execució del PD es treballava més en equip, amb un esperit de treball compartit, basat en la confiança mútua, en la qualitat del treball tècnic i en l'acompanyament a nivell polític, progressivament s'ha anat deteriorant aquesta relació. Actualment, la visió està basada més en un model dicotòmic: d'una banda, l'Ajuntament com a "executor" i, per tant, responsable de totes les accions i, d'una altra banda, la resta d'agents (amb la Coordinadora com a principal exponent) com a "fiscalitzadors" i, per tant, eximits de responsabilitats en el desenvolupament del PD.

Aquesta dinàmica descompensada entre els actors ha estat, també, caracteritzada per una **manca de lideratge per part de l'Ajuntament de Girona** a l'hora de desenvolupar la política de cooperació sota el marc del PD. D'una banda, al llarg dels anys ha anat desvinculant-se del seu rol com a impulsor dels processos i com a garant de la política pública (limitant-se a desenvolupar les accions des d'una perspectiva més basada en la inèrcia que no pas en una visió estratègica) i, d'una altra banda, la resta dels agents de la ciutat tampoc no li han reclamat a l'Ajuntament que adoptés un rol de referent, sinó més bé com a executor de la política pública i, en qualsevol cas, com a receptor de les reclamacions del conjunt dels agents de la ciutat (fonamentalment, les entitats de la Coordinadora).

Però si l'avaluació ha de reflexionar al voltant d'un element clau en relació amb la participació i coordinació entre els diferents agents de cooperació de la ciutat, hem de referir-nos de manera específica al **Consell**. El Consell ja venia funcionant des de l'etapa anterior a la redacció del PD (de fet, la seva elaboració es va gestar dintre del Consell aprofitant el seu 10è aniversari. La seva estructura i funcionament ha demostrat ser sòlida al llarg dels anys analitzats: reunions periòdiques (4 cada any), nombre significatiu de persones participants, treball per comissions, etc. En relació amb el Consell, podem assenyalar algunes de les **reflexions compartides** pels diferents agents consultats:

- ▶ El Consell ha desplegat les seves funcions segons una dinàmica de treball allunyada d'allò previst al PD: no s'han desenvolupat debats de fons sobre les estratègies, no ha desenvolupat el seu rol de seguiment i avaluació de la política de cooperació, ni s'ha aconseguit coordinar amb d'altres òrgans participatius de la ciutat.
- ▶ Totes les fonts consultades coincideixen en què el Consell ha acabat convertint-se en un òrgan de fiscalització (de la Coordinadora cap a l'Ajuntament, atès que sembla que la resta d'actors no juguen un rol massa actiu ni dinàmic). No es plantegen debats de fons, no es treballa de manera coordinada, ni es porten temes a la seva consideració, ni es comparteix informació substantiva que permeti debats posteriors.
- ▶ Si bé estava previst que el Consell s'obris a altres agents de la ciutat, no s'ha desenvolupat un debat constrictiu que permeti incrementar la base sobre la qual treballa el propi Consell. Si bé al 2016 es van modificar els seus Estatuts, encara no s'ha contemplat que entitats que no formen part de la Coordinadora siguin part del Consell (si bé algunes d'elles fan cooperació i, fins i tot, es presenten a les convocatòries anuals de concurrència competitiva²).
- ▶ Una de les mancances del Consell és que el PD no ha actuat com un "paraigua comú" per als seus membres. Si tots els agents haguessin tingut clar que hi havia un marc de treball compartit, que aquest marc era útil, perquè es basava no només en actuacions clares sinó també en processos transparents, llavors les "regles del joc" haguessin estat dibuixades i, en conseqüència, el Consell hagués pogut desenvolupar el rol que té assignat. Per contra, el rol del Consell al llarg dels anys ha anat desdibuixant-se, reduint-se a un espai que es reuneix periòdicament i amb una voluntat de rendició de comptes (de l'Ajuntament que justifica la seva gestió i de la Coordinadora que reclama un major espai i adaptació).

² Per exemple, en la convocatòria de 2018 es varen presentar 22 entitats, de les quals 6 no formaven part de la Coordinadora. En la convocatòria de 2023 totes les entitats són de la Coordinadora (l'avaluació no ha pogut constatar la raó, en no haver rebut resposta de les entitats que no formen part de la Coordinadora).

5.4 RESULTATS



Aquesta dimensió se centra en els efectes i impactes generats pel PD, tant a curt com a llarg termini. Avalua en quina mesura els objectius establerts han estat assolits i quin ha estat l'impacte real de les accions implementades.

- **Resultats immediats (outputs):** Quins productes, serveis o activitats concretes es van generar com a part de la implementació del Pla?
- **Resultats intermedis (outcomes):** Quins canvis s'han produït com a conseqüència d'aquests outputs? (millores en capacitats, més accés a recursos, enfortiment institucional...)
- **Impacte:** Quins efectes s'han generat més amplis i sostenibles en el context d'implementació? (canvis estructurals o transformacions a nivell social, econòmic o cultural).
- **Sostenibilitat:** Els resultats aconseguits tenen possibilitats de mantenir-se en el temps, fins i tot després de la finalització del PD?

Avaluar aquesta dimensió implica **recollir evidència objectiva (quantitativa i qualitativa)** que recolzi els èxits reportats, així com analitzar qualsevol bretxa entre allò planificat i allò aconseguit al llarg del període comprès entre 2008 i 2023.

Com ja s'ha assenyalat en altres apartats, la manca d'eines específiques per a la planificació, seguiment i avaluació del PD ha comportat una sèrie de conseqüències que, pel que fa a aquest apartat de l'informe d'avaluació, evidencia la impossibilitat de valorar de manera clara el grau d'assoliment dels resultats previstos.

El fet que no s'hagi desenvolupat un sistema de seguiment, monitoreig i avaluació del PD (ni eines específiques que, aïlladament, aportin informació detallada sobre les diferents línies/objectius/propostes definits al PD) comporta, necessàriament, una manca de reflexió profunda sobre el nivell de desenvolupament del marc estratègic i operatiu del PD.

Així doncs, els resultats “per proposta” no s'han pogut evidenciar, com tampoc ha resultat fàcil identificar troballes “per objectiu específic” o “per línia estratègica”, atès que durant la fase de recopilació d'informació s'ha pogut constatar que **cap d'aquestes aproximacions a l'avaluació de resultats s'ha fet servir** durant el període de vigència del PD.

No obstant això, i a la llum de la informació recopilada (a través de les diferents tècniques emprades), s'ha pogut identificar certes tendències al voltant dels resultats que s'exposen a continuació. Per facilitar-ne la seva comprensió i adaptació a l'estructura del propi PD, es presenten no estrictament sota la seva lògica estratègica i operativa inicialment recollida al PD, sinó **sota el desglossament que s'ha fet servir en algunes Memòries Anuals** (concretament en les corresponents als darrers anys, dels quals es disposa d'un major volum d'informació).

LÍNIA ESTRATÈGICA 1
Girona, ciutat educadora i solidària
OBJECTIU ESPECÍFIC 1
Desenvolupar de manera directa accions de sensibilització
ACCIONS DESENVOLUPADES

➤ ALS CENTRES EDUCATIS

Al llarg dels anys, s'han desenvolupat nombroses iniciatives de sensibilització en l'àmbit de l'educació formal. D'una banda, des de la UdC s'han vingut treballant diversos **recursos educatius (tant de primària com de secundària)** que s'han impulsat des de l'Ajuntament a través de la Convocatòria d'EpD amb la implicació dels diferents agents de la ciutat. La programació anual d'aquests materials i recursos marcava certes temàtiques, eines i enfocaments i, a partir d'aquí, es desenvolupaven per part de les entitats (tant públiques com privades).

Una línia de treball que, dintre d'aquest àmbit, es va intentar desenvolupar a través de la Coordinadora va ser la **col·laboració entre escoles de Girona i d'altres països** on es treballava mitjançant projectes de cooperació. Durant el COVID, les dinàmiques virtuals van funcionar adequadament, però la tornada a la presencialitat posterior va provocar que no acabessin encaixant les propostes d'una i d'altra banda. L'experiència, en tot cas, es valora positivament.

Durant el període analitzat, s'han dut a terme nombroses iniciatives de sensibilització a l'àmbit de l'educació formal vinculades a moltes temàtiques, si bé destaquen especialment algunes accions que s'han anat al llarg del període de vigència del PD:

▶ Diada de Cooperació Solidària

Durant molts anys, el Consell Municipal d'Educació va organitzar, conjuntament amb el Consell, una jornada de reflexió educativa sobre un tema concret vinculat a la cooperació i la solidaritat. Aquesta jornada de reflexió representava la posada en comú del tema treballat a l'aula per part dels centres educatius participants (2 escoles de la ciutat), el qual mitjançant una assemblea d'alumnes, explicava, il·lustrava i exemplificava allò que cada grup havia treballat en el centre. Aquesta proposta va néixer des del Consell Municipal d'Educació com a recurs educatiu per a l'alumnat dels centres d'educació infantil i primària dels centres educatius de la ciutat de Girona i, conjuntament amb el Consell, potenciava la creació d'agermanaments informals amb centres educatius de països en vies de desenvolupament. Si bé els resultats van ser positius al llarg dels anys analitzats, l'any 2013 va ser el darrer en què es va realitzar, després de 19 edicions.

▶ DENIP

La campanya del Dia Escolar de la No-violència i la Pau s'adreçava cada any a tots els centres educatius d'educació infantil i primària de la ciutat de Girona (P3 fins a 6è). Organitzada conjuntament per l'Ajuntament de Girona, la Coordinadora i els instituts i escoles de Girona, es va desenvolupar des de 2010 fins 2022. Considerat un "projecte estrella" en els seus inicis, l'avaluació ha constatat una percepció generalitzada de què calia repensar les bases d'aquesta intervenció perquè interpel·lin la ciutadania d'una manera més efectiva (atès que la seva repercussió va anar minvant progressivament al llarg del temps).

▶ Cantata per la pau

Aquesta activitat, que es va desenvolupar per primera vegada l'any 2009, es basa en una cantata de caire solidari, en la qual es busca fomentar la pau i la solidaritat a través del cant i la música. Va sorgir com a iniciativa dels docents de música de secundària i inicialment s'organitzava conjuntament amb Intermon i la Secció de Cooperació (després UdC), si bé després s'ha vingut canalitzant a través de l'associació UAP (que ha rebut diferents subvencions directes de l'Ajuntament de Girona pel desenvolupament d'aquesta activitat).

Des de la seva primera edició (300 alumnes de 6 instituts de secundària de Girona, Anglès i Salt) fins a la seva darrera edició al 2024 (més de 1.300 alumnes de 44 centres de secundària de Girona i comarques gironines), aquesta activitat ha tingut una molt significativa recepció per part de la

ciutadania. La Diputació de Girona i la Oficina de Promoció de la Pau de la Generalitat van contribuir durant alguns anys a la seva realització, mitjançant subvencions específiques.

► **Girona, ciutat educadora**

Des de que l'any 1990 Girona va signar la Carta de Ciutats Educadores, l'Ajuntament ha volgut treballar considerant l'educació com un procés que afecta a tota la ciutadania en qualsevol moment de la seva vida i en qualsevol lloc i circumstància. Així, amb la mirada posada en construir una ciutat millor a través de l'educació, "Girona Ciutat Educadora" és un projecte transversal d'Ajuntament (coordinat pel Servei d'Educació), que requereix la implicació i participació de tota la organització municipal, tant a nivell tècnic com polític, de la ciutadania i del seu teixit associatiu. Si bé des de les instàncies implicades (tant el Servei d'Educació com la UdC) s'ha tractat en nombroses ocasions de desenvolupar accions conjuntes per reforçar aquest objectiu comú, encara no s'ha pogut arribar a armar una estratègia de treball conjunta ni una aportació significativa des de l'àmbit de la cooperació cap a aquest projecte de ciutat.

► **A LA CIUTADANIA EN GENERAL**

Durant el període de vigència del PD, s'han dut a terme nombroses iniciatives de sensibilització dirigides a la ciutadania de Girona, si bé destaquen especialment les següents:

► **Girona, ciutat de pau i drets humans.**

Aquest programa vol acostar la cultura de pau a un ampli i heterogeni públic, des de diferents formats. Es tracta d'una iniciativa de la UdC, juntament amb el Consell i entitats com la Coordinadora i d'altres, en la qual es va treballar durant tres anys interromputs (des del 2019 fins al 2023), i actualment ja no es desenvolupa a causa de la manca de personal a l'Ajuntament que pugui coordinar les accions necessàries.

En els darrers 3 anys (des del 2021), al voltant del 20 de juny (dia mundial de les persones refugiades), s'estan duent a terme unes "Jornades sobre Refugi i Acollida", en coordinació amb el Servei d'Acollida municipal, on s'organitzen diferents activitats de sensibilització per rescatar de l'oblit la situació que viuen milions de persones desarmades entre persones refugiades, apàtrides, desplaçades internes i sol·licitants d'asil que actualment hi ha al món.

► **Cicle de cinema i solidaritat**

L'Ajuntament de Girona organitza (de manera participada amb les entitats) cada any aquest cicle, que s'ha convertit en una de les activitats més consolidades de l'àmbit de la cooperació i la sensibilització a la ciutat. En cada edició s'ha treballat un eix temàtic diferent (desenvolupament sostenible, agermanaments, el rol de la dona en països del Sud, conflictes oblidats, migracions i desplaçaments forçosos, conflictes mediambientals, resolució de conflictes a la gran pantalla, etc.). Diverses entitats gironines implicades en aquestes temàtiques han estat les encarregades de seleccionar les pel·lícules, introduir-les abans del seu visionat i moderar un debat just a l'acabar. Si bé la projecció s'ha fet tradicionalment als Cinemes Truffaut de Girona, des de 2023 s'ha ampliat també als Centres Cívics, per tal d'ampliar la tipologia de públic al qual es vol arribar. L'avaluació ha pogut constatar l'èxit d'aquesta iniciativa des dels seus inicis, i l'esforç dels diferents agents implicats per tal de continuar dotant-la de contingut i d'impacte a nivell de la ciutadania gironina.

► **Setmana de Documental Social**

Aquest cicle de cinema documental tenia per objectiu acostar al públic treballs de qualitat que, malauradament, no compten amb els recursos necessaris per accedir als canals de distribució comercials. La iniciativa volia sensibilitzar sobre alguns aspectes de la realitat social, a través d'una mirada diferent de la que es transmet habitualment des dels mitjans de comunicació. La Setmana del Documental Social a Girona va ser una iniciativa de la Unitat de Compromís Social de la UdG, la Coordinadora, la UdC i la Biblioteca Carles Rahola. Es va desenvolupar només al llarg de dues edicions (2016-2017).

► Concurs de fotografia solidària

Aquest és un altre dels projectes emblemàtics que ha vingut impulsant la UdC, que, des de 2008, busca fomentar la fotografia com a catalitzador de la justícia global, ja sigui per mitjà de la denúncia de situacions de vulneració de Drets Humans o de repensar la mirada esbiaixada i plena de prejudicis que tenim sobre els països empobrits. Any rere any, el concurs ha anat rebent propostes fotogràfiques crítiques amb el sistema econòmic global, si bé l'avaluació ha pogut confirmar que les fotografies rebudes, en molts casos, no s'adeqüen a l'esperit de la iniciativa: sovint es reben fotografies catastrofistes, que projecten un Sud amb misèries, amb conflictes, i no pas un Sud que l'Ajuntament de Girona vol identificar com un igual, des d'una mirada digna i horitzontal.

Així, 2023 ha estat la darrera edició que s'ha convocat d'aquest concurs. La UdC es planteja, de cara al futur, treballar amb el fons fotogràfic que s'ha generat per tal d'articular noves iniciatives (oferir aquest recurs als centres educatius per fer tallers, realitzar exposicions, etc.) que serveixin d'una manera més efectiva per modificar la mirada cap al Sud.

► Ciutats defensores dels Drets Humans

Aquest projecte, impulsat pel FCCD, la Comissió Catalana d'Ajuda al Refugiat, l'Institut de DDHH de Catalunya i l'Institut Català Internacional per la Pau, així com d'altres institucions i entitats de tots els municipis, té com a objectiu donar a conèixer la feina dels defensors i defensores dels DDHH d'arreu del món, i d'aquesta manera contribuir a conscienciar la població de les ciutats participants. En aquest sentit, Girona ha participat de manera continuada donant suport a les activitats emmarcades en aquest projecte que s'han desenvolupat a la ciutat (principalment xerrades, conferències i col·loquis amb persones defensores de DDHH).

► Exposicions, xerrades i formacions

Cada any, i de manera aïllada o com a part d'alguna de les accions abans exposades (projectes o programes), s'han impulsat per part de diferents agents (Ajuntament però, sobretot, les ONGD de la ciutat) un significatiu nombre d'activitats diverses dirigides a la ciutadania de Girona: exposicions, conferències, xerrades, col·loquis, jornades, tallers, presentacions, etc. Com que moltes d'elles estaven dintre del marc dels programes impulsats, la seva sistematització al llarg de les Memòries Anuals resulta confusa, en tant en quant no es pot confirmar en quina mesura algunes d'elles es troben duplicades en aquests documents de rendició de comptes.

► COMUNICACIÓ I DIFUSIÓ

El propòsit inicialment assenyalat al PD era el de continuar facilitant i millorant la presència als mitjans de comunicació i a Internet de les entitats per a la difusió dels projectes de solidaritat i de cooperació al desenvolupament a partir dels mitjans de comunicació existents o creant-ne de nous. Al llarg dels anys, l'avaluació ha pogut confirmar **l'esforç continuat de l'equip de la UdC per incrementar les accions dirigides a la comunicació i difusió** de les iniciatives de cooperació: programa de ràdio (2008-2009), elaboració de butlletins (que ja no s'estan fent), redacció de notes de premsa, dinamització de xarxes socials, incorporació del Col·legi de Periodistes al Consell, etc.; de la mateixa manera, també s'ha començat a parlar de la "comunicació transformadora" i a donar molt de pes a que les entitats que reben subvenció donessin importància a aquest tipus de comunicació i a visibilitzar la feina que fan.

No obstant aquest treball continuat, els esforços **no han tingut l'impacte desitjat**, principalment per tres raons:

- No s'ha comptat amb els recursos suficients (ni humans ni econòmics) a la UdC per tal de definir i desplegar un pla de comunicació.
- No s'ha comptat amb un recolzament polític que posicionés la comunicació i la difusió com una línia estratègica de treball, no només vinculada amb el "donar a conèixer el que es fa" sinó també amb la seva contribució a la sensibilització de la ciutadania.
- No s'ha comptat, en definitiva, amb la fortalesa de la pròpia Àrea de Comunicació de l'Ajuntament, que hagués pogut ser un altaveu important de les accions que s'han anat desenvolupant.

LÍNIA ESTRATÈGICA 1
Girona, ciutat educadora i solidària
OBJECTIU ESPECÍFIC 2
Donar suport indirecte a accions de sensibilització
ACCIONS DESENVOLUPADES

➤ **CENTRE DE RECURSOS / CASA DE LA SOLIDARITAT**

El compromís del PD en relació amb els **espais físics que, des de l'Ajuntament, es proposava cedir a les entitats de Girona** estava basat en dos aspectes:

- ▶ D'una banda, reunir en un sol edifici el CeDRe i l'equip tècnic de la Coordinadora. Els darrers anys hi havia hagut un creixement i consolidació d'iniciatives, campanyes i altres projectes que es coordinen o s'impulsen des del CeDRe de la Coordinadora. Això suposava un increment del nombre de materials que havia provocat una manca d'espai adequat per al seu emmagatzematge i consulta per part de les persones usuàries del CeDRe.
- ▶ D'una altra banda, convertir aquesta "Casa de la Solidaritat" en seu, espai de reunió i treball de les entitats que no disposaven d'espai propi. En aquell moment es va detectar que hi havia moltes entitats que tenien com a seu aquest espai i/o que es reunien enllà, de manera que aquest nou espai físic es caracteritzaria per disposar de diferents sales per a despatxos i reunions, un magatzem, espai de consulta, sala d'actes i exposicions, botiga o cafeteria de productes de comerç just.

Durant l'any 2008 es van iniciar les accions per trobar un espai adequat, però no va ser fins **2010 que es va fer el trasllat a un nou local** que es caracteritzava per tres aspectes rellevants:

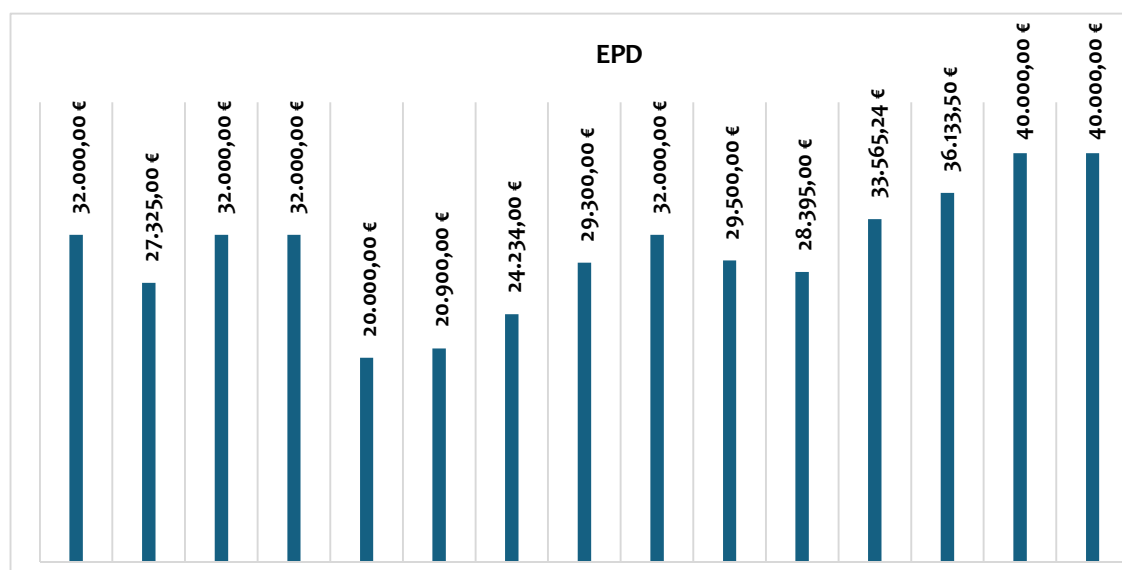
- ▶ No era un equipament municipal, sinó de lloguer (atès que no hi havia cap espai de titularitat pública disponible).
- ▶ No tenia les dimensions adequades per donar resposta a les necessitats que s'havien identificat (era més petit d'allò que inicialment s'havia plantejat)
- ▶ Es va plantejar la pertinència de què la UdC passés també a ocupar una part d'aquest espai (de manera que les dimensions útils per respondre a les necessitats inicials del teixit associatiu de la ciutat es van veure encara més reduïdes).

Des de llavors, s'ha comptat amb un "**Espai de Solidaritat**" ocupat pel CeDRe, la Coordinadora, les entitats i la pròpia UdC, en una dinàmica d'ús compartit de les instal·lacions que, en la pràctica, ha generat **efectes no desitjats**. Si bé el propòsit inicial era el de fomentar la coordinació i la complementarietat (entre la municipalitat i la societat civil organitzada), al llarg dels anys s'ha anat evidenciat que aquesta decisió ha contribuït a deteriorar la relació entre ambdós agents (on ha primat més la tensió, la suspicàcia o el qüestionament de l'exercici de les funcions respectives de cada grup) i a exagerar la necessària diferència de rols entre ells (per una banda, a la Coordinadora ha guanyat un pes excessiu la tasca d'incidència, en detriment d'un rol de col·laboració i de construcció conjunta d'estratègia; d'altra banda, a l'Ajuntament ha primat la focalització en els aspectes més burocràtics, en detriment d'una implicació i empatia més gran amb el teixit associatiu de la ciutat).

En el moment de realitzar-se la present avaluació, aquest aspecte del PD està en procés de **transició cap a un nou escenari**, que encara no se sap bé com es concretarà. La impossibilitat de prorrogar el lloguer (2025 serà el darrer any en què es podrà disposar d'ell) ha provocat dues decisions: d'una banda, el trasllat de la UdC a una nova ubicació (que encara no s'ha confirmat, però en qualsevol cas serà en un equipament municipal); d'una altra banda, s'ampliarà la subvenció anual a la Coordinadora perquè mantinguin l'espai (fent-se càrrec del lloguer i els consums) fins que es trobi una solució de mig o llarg termini. En aquest sentit, l'Agenda Llatinoamericana ja no tindrà un despatx propi sinó que l'hauran de compartir.

➤ CONVOCATÒRIA DE SUBVENCIONS PER A PROJECTES D'EpD

Les convocatòries per la subvenció de projectes d'EpD i sensibilització han ascendit, des de 2008 fins a 2023, a **un total de 497.352,74 €**, amb la distribució per anualitat que es pot veure a la taula següent:



Com es pot observar, amb una **dotació pressupostària mitjana de 31.000€ anuals**, la convocatòria s'ha mantingut estable al llarg del temps (a excepció de la considerable reducció dels anys 2012, 2013 i 2014), i en els darrers anys analitzats s'evidencia un compromís estable pel que fa a la quantia que s'està destinant a aquesta partida.

Malauradament, al **no comptar amb dades específiques de 4 dels anys analitzats** (2011 a 2014, ambdós inclosos) pel que fa al repartiment d'aquestes subvencions (entitats, tipus de projectes, quanties subvencionades), l'avaluació no pot entrar a valorar les dinàmiques generades al llarg dels anys relacionades amb aquesta convocatòria.

➤ SUPORT TÈCNIC A LES ENTITATS

Una de les tasques desenvolupades per la UdC ha estat la de donar **suport i seguiment a les entitats** de la ciutat que desenvolupen accions de cooperació i solidaritat i a aquells/es ciutadans/es que estiguin interessats en aquest àmbit. Si bé aquesta activitat d'atenció a les entitats no s'ha sistematitzat adequadament al llarg del període analitzat, algunes Memòries Anuals (2015 a 2018) sí han reflectit aquesta tasca, on es va rendir comptes sobre el número d'entitats a les quals es va donar suport a nivell tècnic, logístic, de comunicació i organitzant activitats conjuntes.

En qualsevol cas, més enllà de la manca de dades sistematitzades (per l'absència d'indicadors i eines de mesura ja esmentada amb caràcter general), l'avaluació ha pogut confirmar que aquesta tasca d'acompanyament a les entitats (i, per tant, a la ciutadania en conjunt) **s'ha dut a terme de manera irregular** al llarg del temps, per les raons següents:

- ▶ perquè la inestabilitat del personal adscrit a la UdC va impactar en la seva capacitat per atendre degudament aquestes demandes,
- ▶ perquè la manca de personal suficient a la UdC va comportar que el seu rol se centrés més en la gestió d'activitats i menys en les accions de coneixement en profunditat del sector per al seu posterior enfortiment,
- ▶ perquè el fet que la UdC hagi compartit espai físic de treball amb la Coordinadora ha comportat, a la pràctica, una assumptió d'aquesta última d'aquest rol de suport i acompanyament a les entitats i a la ciutadania, atès que des de la UdC no s'ha assumit aquest rol com propi.

**PROPOSTES RECOLLIDES AL PD QUE NO S'HAN DESENVOLUPAT
O QUE S'HAN DESENVOLUPAT PARCIALMENT**

- Fixar un tema de sensibilització per treballar-lo durant un període de temps sota el lema “Girona x ...”
No consta que s'hagi desenvolupat aquesta proposta, si bé al 2008 es va plantejar la creació d'una comissió que havia de tractar aquest aspecte (de la qual no hi ha constància). Al llarg dels anys, la UdC s'ha anat adherint a altres programes ja existents (Girona, ciutat educadora o Girona, ciutat defensora dels DDHH), però no en el marc d'una aposta clara des de l'àmbit de cooperació de la ciutat ni del conjunt dels seus agents, tal i com estava plantejat al PD.
- Fer una revisió transversal del conjunt d'actors presents a la ciutat sensibles de poder-se incorporar també en aquest treball conjunt de sensibilització i convidar-los a participar
No consta que s'hagi desenvolupat aquesta proposta, vinculada en qualsevol cas a la recollida anteriorment, que no es va arribar a dur a terme.
- Aprofitar el potencial dels agermanaments per buscar estratègies potenciadores d'activitats de sensibilització que tinguin a veure amb les ciutats agermanades
No consta que s'hagi desenvolupat aquesta proposta, almenys no des d'una perspectiva concreta com a “línia de treball”, atès que la pròpia definició de la proposta no aportava informació clara sobre els aspectes necessaris per al seu desplegament a la pràctica.
- Millorar la visibilitat i la comunicació dels agermanaments com a projectes de ciutat
No consta que s'hagi desenvolupat aquesta proposta, almenys des d'una visió única i diferenciada de la tasca de comunicació i visibilitat que s'ha dut a terme al llarg dels anys avaluats pel que fa al conjunt de la política de cooperació de la ciutat de Girona. La única experiència significativa (però puntual) es va donar a 2022, amb ocasió de la commemoració del 35è aniversari de l'agermanament amb Bluefields (Nicaragua) i del 25è amb Farsia (Sàhara Occidental).
- Fer un treball específic amb el col·lectiu jove com un col·lectiu clau per a fer sensibilització i pedagogia
Si bé s'ha treballat amb el jovent en el marc de diferents iniciatives (recursos educatius de secundària, iniciatives en coordinació amb la UdC, accions de sensibilització ciutadana on el jovent ha participat, etc.), totes aquestes accions es van plantejar sense que darrere hi hagués una estratègia clara i definida sobre aquest col·lectiu en concret (que requereix d'eines específics, de missatges diferenciats, de canals adequats, etc.).
- Donar suport a la difusió d'accions i campanyes solidàries d'envergadura i de llarg abast / Fomentar les accions polítiques de solidaritat i d'adhesió a les diferents campanyes de denúncia / Promoure una política a favor d'una globalització alternativa conjuntament amb altres actors
No consta que s'hagi avançat de manera efectiva en aquestes propostes, almenys no des d'una visió estratègica i orientada específicament al treball amb campanyes d'envergadura.
- Fomentar el comerç just i el consum responsable tant a la ciutadania com a l'administració municipal
El treball desenvolupat per impulsar el comerç just es va concentrar en la primera fase d'implementació del PD, bàsicament com a conseqüència del clar impuls que es va donar per part de SETEM, que va aconseguir que el document final recollís aquesta demanda. No obstant això, al llarg dels anys no consta que s'hagin desenvolupat accions de relleu orientades a fomentar aquestes dinàmiques de consum ni a nivell de la ciutadania ni a dintre de la pròpia administració municipal.

LÍNIA ESTRATÈGICA 2
La dimensió transversal de la solidaritat i la cooperació
OBJECTIU ESPECÍFIC
Ampliar la transversalitat a l'Ajuntament
ACCIONS DESENVOLUPADES

➤ COORDINACIÓ AMB ALTRES SERVEIS MUNICIPALS

El desenvolupament de moltes de les activitats impulsades al llarg dels anys de vigència del PD s'han fet **en coordinació i amb la participació d'altres serveis municipals** (Biblioteques Municipals, Servei Municipal d'Educació, Museu d'Història, Centres Cívics, etc.). Destaquen moltes iniciatives, com ara el "Rodamon, Fira d'entitats" (esdeveniment en què es convidava a entitats especialitzades en estades a l'estranger, com ara ONG, associacions, entre altres, perquè poguessin explicar la seva tasca directament al jovent),

La voluntat dels diferents serveis municipals de treballar plegats amb la UdC pel desplegament d'accions **ha estat una constant**, que s'ha pogut evidenciar d'una manera més sòlida en els darrers anys d'implementació del PD. En qualsevol cas, l'impuls que es pretenia donar a aquest objectiu anava més enllà de la puntual col·laboració pel desenvolupament d'accions i es basava més aviat en una "coherència de polítiques" que contemplava altres aspectes (compra pública ètica, comerç just, cooperació tècnica). Si no s'ha pogut acabar d'aterrar aquesta col·laboració entre àrees ha estat per dues raons principals: d'una banda, per la manca de recursos tècnics suficients a la UdC que permetés assolir aquesta tasca de dinamització del treball conjunt, de generació de propostes, d'execució d'accions...; d'una altra banda, per la manca de compromís polític específicament adreçat cap a la coherència de polítiques de desenvolupament.

En aquest sentit, cal destacar el rol actiu que han tingut, al llarg dels anys de vigència del PD, els **Centres Cívics**. Moltes de les accions de sensibilització a la ciutadania s'han canalitzat a través d'ells, amb un rol protagonista i molt vinculat al seu arrelament amb el territori i amb la població que hi viu en cadascuna de les seves zones d'influència. En aquest sentit, les "Setmanes Solidàries" (desenvolupades fins 2011) servien de fil conductor de totes les activitats solidàries que organitzaven les diverses ONG i entitats dels diferents barris de la ciutat. En l'organització de les Setmanes, van participar la Xarxa de Centres Cívics de Girona, la UdC i la Coordinadora. Durant aquestes setmanes es realitzaven activitats diverses de sensibilització i educació per a la pau i la solidaritat: tallers, exposicions o xerrades, així com espectacles, campanyes i debats. L'avaluació no ha pogut concloure el motiu pel qual es va decidir cancel·lar-les.

➤ CAMPANYA SOLIDÀRIA AMB TREBALLADORS/ES DE L'AJUNTAMENT

La campanya del "0,7% del nostre sou en solidaritat" ha funcionat al llarg dels anys de vigència del PD com una iniciativa a través de la qual el conjunt de treballadors/es de l'Ajuntament que ho desitgen destinen el 0,7% de les seves retribucions al finançament de projectes les dues convocatòries anuals (la de cooperació al desenvolupament en l'àmbit internacional i la de projectes d'EpD i sensibilització). Es tracta d'una campanya promoguda des de 1997 pel Comitè d'Empresa.

L'avaluació ha pogut constatar com aquesta iniciativa **ha anat perdent pes progressivament**. Si bé no es compta amb informació específica i completa sobre aquesta campanya (a un nivell quantitatiu), s'evidencia clarament un descens en el seu impacte: en 2009 es va comptar amb la participació de 39 treballadors/es municipals, que van aportar un total de 4.247,93 €; en 2023, per contra, les aportacions van sumar únicament 432,78 € (d'una xifra desconeguda de treballadors/es que, en tot cas, s'intueix molt residual).

Tot i que, en la actualitat, aquesta campanya continua vigent, l'avaluació ha pogut constatar la voluntat de l'Ajuntament de revisar aquesta iniciativa, valorant la pertinència de mantenir-la o de canalitzar-la des d'una altra perspectiva.

LÍNIA ESTRATÈGICA 2
La dimensió transversal de la solidaritat i la cooperació
OBJECTIU ESPECÍFIC
Fomentar la coordinació amb altres actors de la cooperació catalana
ACCIONS DESENVOLUPADES

➤ ENFORTIMENT DEL CONSELL

Com ja s'ha comentat anteriorment, les propostes que des del PD anaven orientades a l'enfortiment del Consell **no han tingut l'impacte desitjat**: no s'ha pogut superar encara la visió d'aquest òrgan com un espai de fiscalització, no s'ha avançat cap a una visió compartida del seu rol com a generador de debats estratègics, ni s'ha consolidat la seva figura com un òrgan de participació ampliada (més enllà de les entitats que formen part de la Coordinadora).

Tot i això, cal assenyalar que el rol que ha tingut el Consell al llarg dels anys ha resultat **clau per afavorir el dinamisme necessari** per executar la política de cooperació i solidaritat de la ciutat. S'ha reunit puntualment segons allò establert als seus estatuts, ha debatut sobre problemes rellevants per als diferents agents implicats, ha funcionat a través de comissions que han tractat temes específics i d'especial rellevància, i ha plantejat (en última instància) la rellevància de desenvolupar un exercici d'avaluació i de disseny d'un nou PD.

Tot aquest esforç compartit al llarg dels anys és vist pels diferents actors des d'una **òptica realista no exempta de pessimisme**. Les diferents veus recollides a l'avaluació valoren la dinàmica de treball establerta fins ara com ordenada i necessària, però poc centrada en la proactivitat i en el treball per resultats; a més, l'agenda de treball del Consell s'ha concentrat d'una manera excessiva en un aspecte de la política de cooperació (la convocatòria i totes les seves circumstàncies) que no interpel·la a tots els agents. En qualsevol cas, l'assumpció de rols estàtics per part dels diferents agents (Ajuntament rendeix comptes i resta d'entitats fiscalitza i demanda) és cada cop més acusada i això, sens dubte, ha condicionat la impossibilitat del Consell de transcendir cap a un altre rol de caire més estratègic.

➤ COORDINACIÓ AMB ALTRES AGENTS DE LA CIUTAT

El treball coordinat entre l'Ajuntament de Girona (concretament la UdC) amb els diferents agents de cooperació de la ciutat ha estat una constant durant els anys d'implementació del PD. Sense el consorci de les nombroses veus, opcions i enfocaments dels diferents agents, hauria estat impossible (i poc aconsellable) desenvolupar una política de cooperació sòlida.

- ▶ La **Coordinadora** ha estat, sens dubte, l'agent més rellevant amb què s'ha treballat, tant per la seva representativitat (en abastar un nombre molt significatiu de les entitats que treballen a la ciutat en l'àmbit de la cooperació i la solidaritat) com per la seva capacitat d'acció (en comptar amb un equip tècnic de gestió amb recursos suficients per plantejar tant debats constructius com iniciatives pertinents).

Els resultats d'aquesta col·laboració han estat evidents: innumbrables activitats desenvolupades, nombrosos espais de gestió i coordinació desenvolupats, significativa canalització de recursos (a través de la subvenció directa per a la seva estructura però també de la subvenció via concurrència competitiva a les entitats membres), etc.

Tot i això, aquesta relació també ha estat caracteritzada per diferents tensions que, si bé són evidents i "naturals" en un context públic-privat, s'han anat incrementant a mesura que avançaven els anys. Com ja s'ha assenyalat anteriorment, les dinàmiques de treball constructives i conciliadores dels primers anys del PD han mutat en altres de més basades en la confrontació i en l'assumpció de rols tancats.

- ▶ Amb les **entitats de Girona que no formen part de la Coordinadora**, la relació ha estat escassament fructífera, segons la informació recollida. Si bé consta que algunes d'elles desenvolupen activitats de cooperació i de sensibilització, i que el mateix PD orientava part dels seus objectius a l'enfortiment de la relació amb elles, durant l'avaluació s'ha pogut constatar que no s'ha treballat de manera específica amb aquest grup d'entitats. Tot i que es tracta d'organitzacions que tenen unes necessitats i característiques diferents de la resta (pel fet de no estar agrupades en una entitat de segon grau), els diferents esforços realitzats per integrar-les com un agent més de la cooperació de la ciutat no han tingut els resultats desitjats.

Un aspecte clau, en aquest sentit, és la voluntat recollida al PD d'integrar aquestes organitzacions (una representació d'elles, en qualsevol cas) com a membres del Consell. Tot i això, el fet que, segons els seus estatuts, els/les representants de les entitats i ONG només puguin ser designats a proposta de la Coordinadora ha impedit, fins ara, que organitzacions externes a aquesta plataforma puguin incorporar-se com a actors de ple dret en el Consell.

- ▶ La **UdG** ha estat un altre dels actors amb què s'ha treballat de manera activa al llarg del període de vigència del PD. S'han organitzat accions conjuntes, ha participat de manera activa en diferents iniciatives, forma part del Consell, etc.

No obstant, el potencial d'aquesta relació encara no ha estat assolit, per raons diferents:

- Perquè la visió compartida pels diferents agents de la Universitat com un agent de cooperació no s'ha acompanyat d'una "aplicació pràctica" d'aquest concepte (és a dir, s'ha treballat amb aquest agent però no se n'han considerat les seves particularitats, característiques i necessitats específiques).
- Perquè encara no s'ha promogut una dinàmica de treball basada en una visió estructural (no basada en les persones que estiguin al càrrec en cada moment), estratègica (és a dir, més enllà del treball conjunt al voltant d'iniciatives aïllades), sòlida, sostinguda en el temps i orientada a resultats.
- Perquè encara no s'ha canalitzat el potencial d'articulació de la UdG amb la resta d'agents de la ciutat (sobretot les entitats que desenvolupen projectes de sensibilització i de cooperació, però també amb l'Ajuntament en les accions de cooperació tècnica -en el cas que es fessin-), per desenvolupar sinergies on les dues instàncies maximitzin les seves aportacions.
- Perquè, tot i que administrativament és factible, la UdG no ha participat en cap de les convocatòries d'ajuts anuals que impulsa l'Ajuntament, decisió basada més en un aspecte conceptual ("competir" amb les ONGD) que no pas en un aspecte legal (atès que les bases ho permeten).

➤ COORDINACIÓ AMB ORGANISMES SUPRAMUNICIPALS

▶ FCCD

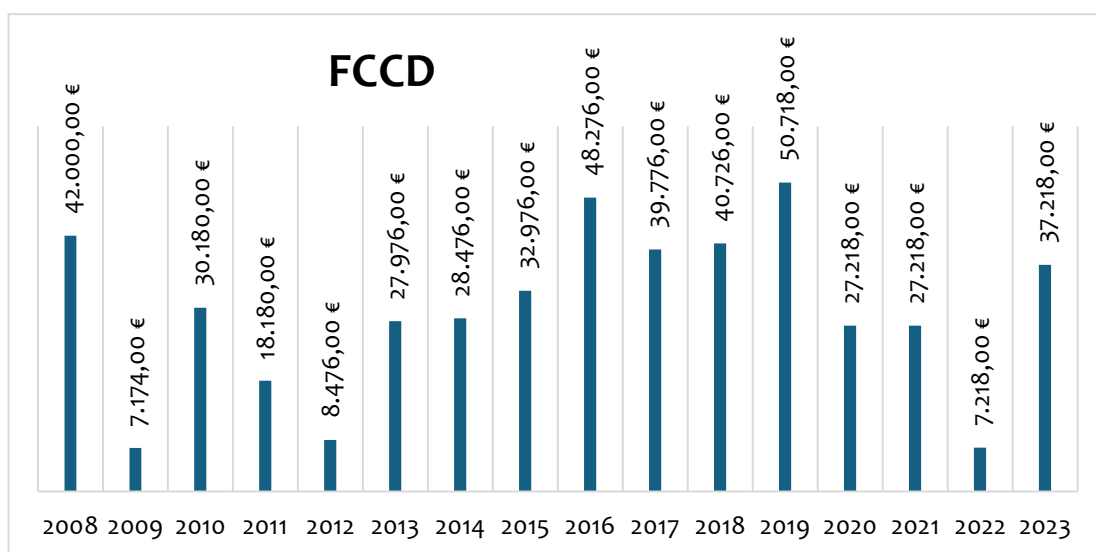
L'Ajuntament de Girona és soci d'aquest organisme des de 1987, que està format per tots els municipis de Catalunya que desenvolupen accions de cooperació i que té com a principal objectiu promoure la coordinació de les accions municipals en l'àmbit de la solidaritat i la cooperació. Com a organisme supramunicipal, gestiona els recursos econòmics aportats de manera conjunta per les institucions associades, cosa que permet unificar els criteris d'anàlisi i avaluació dels projectes i disposar d'un equip tècnic d'especialistes que faciliten un seguiment coordinat dels projectes que es financen, superant la dispersió d'esforços, les duplicitats i les limitacions tècniques i econòmiques de molts ajuntaments.

Al llarg dels anys de vigència del PD, la relació de l'Ajuntament de Girona amb el FCCD ha estat fluida i ha aconseguit desplegar diferents eixos de treball:

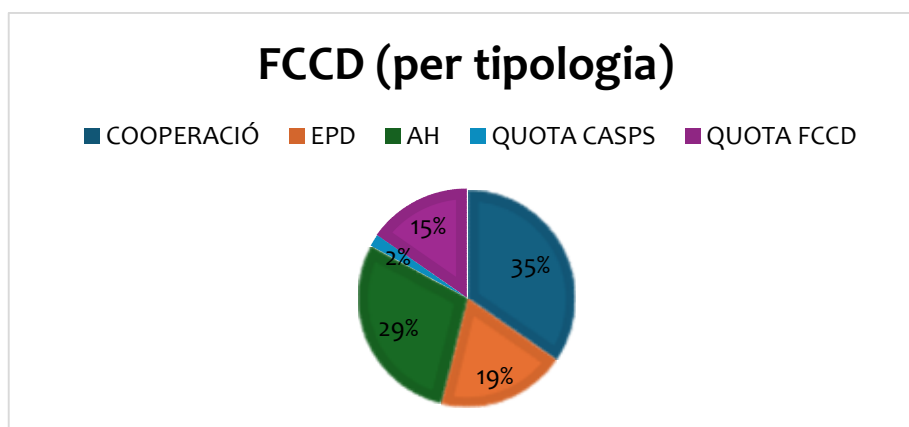
- La UdC ha participat tant en la Junta de la FCCD com en diferents comissions (codesenvolupament, construcció de pau, municipalisme, acció climàtica, etc.) i grups de treball (Gàmbia, Senegal, aigua, etc.)

- S'han canalitzat subvencions (mitjançant convenis de col·laboració) pel desenvolupament de diferents projectes de cooperació (a Centreamèrica, Marroc, Senegal, o Equador) i de sensibilització (sobre temàtiques diverses), així com també ajuts dirigits a atendre situacions post-emergència (com a conseqüència de crisis climàtiques i/o humanitàries).
- En el marc d'aquests convenis, es contemplava també el suport del FCCD pel seguiment a terreny dels projectes subvencionats a través de la convocatòria d'ajuts per projectes de cooperació al desenvolupament en l'àmbit internacional.
- S'ha canalitzat, a través del FCCD, la participació de l'Ajuntament de Girona com soci de la CCASPS. Amb aquest organisme, la Udc s'ha vingut adherint a mocions conjuntes i accions d'incidència política.

Les aportacions canalitzades des de l'Ajuntament de Girona cap al FCCD han sumat **un total de 473.806 €** al llarg del període de vigència del PD. La distribució per anys d'aquestes aportacions ha estat la següent:



El desglossament de les aportacions segons la seva tipologia seria la següent:



► Diputació de Girona

La relació de l'Ajuntament amb la Diputació de Girona s'ha canalitzat a través del seu Organisme Autònom de Salut Pública (Dipsalut), i ha canalitzat al llarg del període analitzat nombroses accions que han repercutit positivament en la implementació del PD: ambdues institucions han col·laborat

per donar suport a accions conjuntes o a iniciativa d'altres actors, el Consell compta amb una representació de Dipsalut, etc.

El valor afegit més gran d'aquesta col·laboració s'ha identificat al voltant de tres eixos:

- L'aposta sostinguda de l'Ajuntament de Girona per mantenir i fins i tot incrementar la convocatòria anual de subvencions a projectes (que ha ajudat Dipsalut a reforçar aquest aspecte, quan molts Ajuntaments han renunciat progressivament a aquesta línia pressupostària)
- El treball conjunt per reforçar, davant la resta d'agents (ONG principalment però també altres Ajuntaments), la necessitat de transitar cap a nous models d'intervenció, modificant dinàmiques assistencialistes
- El treball compartit per reforçar una visió conjunta entre institucions públiques que pugui ser defensada davant d'altres instàncies (com l'ACCD)

En qualsevol cas, aquesta relació de treball ha estat també marcada per diversos elements que han impedit que aquests resultats tinguessin un impacte més gran:

- La significativa rotació de l'equip de la UdC no ha facilitat una línia de treball conjunta i sostinguda al llarg del temps.
- El fet que Dipsalut no tingui una estructura sòlida de personal en l'àmbit de la cooperació ha impedit el desenvolupar una major complementarietat amb l'Ajuntament de Girona.
- La manca d'una apropiació més gran del rol de cada institució ha comportat que no s'hagi posat en valor l'esforç de cada instància en cada moment.
- Aquesta manca d'apropriació també ha comportat una feble participació de Dipsalut en el Consell (almenys en els darrers anys).

► ACCD

L'avaluació no ha pogut constatar que s'hagi desenvolupat una relació sistemàtica i sòlida de treball amb l'ACCD al llarg dels anys analitzats. Tot i que s'han desenvolupat accions conjuntes al voltant de diferents i puntuals iniciatives (com aquelles vinculades al programa de Ciutats Defensores de DDHH), no s'ha treballat en el marc d'una aposta estratègica entre tots dos actors.

PROPOSTES RECOLLIDES AL PD QUE NO S'HAN DESENVOLUPAT O QUE S'HAN DESENVOLUPAT PARCIALMENT
► <u>Condicionar la possibilitat d'optar a la gestió de bars als centres cívics o d'altres equipaments municipals a què aquests ofereixin productes de comerç just</u> No consta que s'hagi desenvolupat aquesta proposta, atès que el treball d'impuls del comerç just al llarg dels anys analitzats ha estat molt limitat, com ja s'ha assenyalat.
► <u>Treball de diagnosi de perspectives de cooperació tècnica ciutat a ciutat</u> Si bé l'equip tècnic de la UdC ha tractat, en ocasions reiterades, de plantejar aquest eix de treball i de reflexionar sobre les seves característiques, necessitats i reptes associats, no consta que s'hagi pogut avançar de manera substantiva en la definició d'un treball de cooperació "de ciutat a ciutat".
► <u>Implicar entitats de diferent àmbits (esportives, de lleure, juvenils, etc.) en projectes de cooperació que tinguin relació amb el seu camps de treball</u> No consta que s'hagi desenvolupat aquesta proposta, que pretenia impulsar accions com projectes de sensibilització per a joves amb entitats juvenils, jornades de solidaritat i medi ambient amb entitats mediambientals, una marató esportiva per a una causa solidària amb clubs esportius, etc.

➤ Impulsar projectes amb una perspectiva més transversal que impliqui a diferents àrees de l'Ajuntament i entitats

No consta que s'hagi desenvolupat aquesta proposta, si bé al llarg dels anys avaluats s'ha tractat de desenvolupar accions esporàdiques que, en tot cas, no han tingut resultats significatius en termes avaluatius.

➤ Que els centres cívics esdevinguin detectors de necessitats i demandes dels col·lectius de persones immigrades que viuen al barri que es podrien convertir en projectes de codesenvolupament

No consta que s'hagi avançat en aquesta proposta, atès que es tractava d'una iniciativa més aviat basada en un desig que no pas en una acció fàcilment mesurable. En qualsevol cas, sembla que certes necessitats i demandes dels col·lectius de persones immigrades han acabat canalitzant-se a través de la Coordinadora (si bé no és el seu rol) i, a més, centrada en una ajuda més aviat paternalista (perquè la manca evident de capacitats instal·lades en aquesta població comportava assumir, de facto, una assistència molt directa).

➤ Oferir formació en dinamització i lideratge per a agents tant dels equipaments de proximitat municipals com d'entitats

No consta que s'hagi desenvolupat aquesta proposta, atès que les accions formatives previstes en el PD (dirigides tant a entitats com a personal del propi Ajuntament) no s'han dut a terme, segons s'ha pogut evidenciar.

➤ Revisar la composició del Consell i obrir-lo a altres actors de fora de la Coordinadora que comparteixin l'ideari comú de solidaritat i cooperació del Consell. Obrir-lo també a experts en matèria de solidaritat i cooperació, o en temàtiques que vulgui tractar el Consell

No consta que s'hagi desenvolupat aquesta proposta, almenys no s'ha pogut confirmar documentalment, si bé durant la recollida d'informació es va esmentar que el Consell havia debatut (i rebutjat) aquesta proposta.

➤ Millorar el funcionament intern del Consell fent una acollida als nous membres per explicar el seu funcionament i crear un espai de participació virtual

No consta que s'hagi desenvolupat aquesta proposta, atès les actes consultades dels Consell.

➤ Millorar la visibilitat del Consell, fent més difusió de la seva existència i de les seves funcions a la ciutadania

No consta que s'hagi desenvolupat aquesta proposta, atès que no ha format part de l'agenda del Consell en cap dels anys avaluats.

➤ Fomentar el contacte del Consell amb altres òrgans participatius de la ciutat

No consta que s'hagi desenvolupat aquesta proposta, almenys no s'ha pogut identificar cap iniciativa concreta de treball conjunt amb altres òrgans participatius de Girona.

➤ Promoure que les entitats gironines s'organitzin en espais de segon grau

No consta que s'hagi desenvolupat aquesta iniciativa, que, en qualsevol cas, no sembla guardar una sòlida coherència amb la resta de propostes relatives al Consell i tampoc va ser redactada de manera que orientés clarament sobre el propòsit d'aquest impuls. Una de les hipòtesis que es planteja és que es va incorporar amb l'objectiu de fomentar que les entitats que anessin creant-se s'integressin a la Coordinadora. Durant molt temps, les bases de la convocatòria d'ajuts a projectes contemplaven un criteri on les entitats obtenien més punts si formaven part de la Coordinadora, però al 2023 es va eliminar al considerar que aquest aspecte anava en contra de la universalitat de la concurrència (al beneficiar a les entitats membres de la Coordinadora per damunt d'altres).

LÍNIA ESTRATÈGICA 3
La dinàmica i consciència solidària a partir dels projectes de cooperació
OBJECTIU ESPECÍFIC
Potenciar els agermanaments
ACCIONS DESENVOLUPADES

➤ DINAMITZACIÓ DELS AGERMANAMENTS

Els agermanaments solidaris entre la ciutat de Girona i d'altres ciutats en països empobrits ha estat, tradicionalment, una de les modalitats de cooperació més importants, i així ho confirma la rellevància atorgada a aquest eix de treball pel propi PD.

L'agermanament entre dues ciutats implica establir de forma oficial uns lligams de cooperació mútua i el compromís de millorar la coneixença i l'ajuda bilateral. Són, doncs, una eina per a la cooperació internacional directa a partir d'un compromís bilateral entre municipis, a través de l'aposta per generar llaços solidaris entre governs locals i organitzacions de la societat civil per a possibilitar la reparació dels danys causats pel colonialisme i reconèixer el Sud com a igual. L'Ajuntament de Girona ha considerat, en aquest sentit, aquest instrument com vàlid per a incrementar la connexió entre diferents territoris per a facilitar el diàleg, la participació ciutadana, l'aprenentatge mutu i l'intercanvi cultural, social, polític i econòmic entre governs locals i societat civil a escala internacional.

Girona ha celebrat dos agermanaments amb altres ciutats europees (amb Albi de França i Reggio Emilia d'Itàlia), i tres agermanaments de cooperació al desenvolupament:

► Bluefields (Nicaragua)

La relació entre ambdues entitats es remunta a 1984, any en què va néixer el Comitè de Solidaritat amb Nicaragua de Girona, en el marc del qual es va signar, en 1987, l'acord d'agermanament de Girona amb Bluefields com a símbol del desig popular de suport al poble de Nicaragua. El 1994 el Comitè de Solidaritat es va transformar en una ONG anomenada Girona Solidària. Posteriorment es va crear la "Comissió d'Agermanament Girona - Bluefields", que ha funcionat com l'espai en què es regulen totes aquelles accions que es desenvolupen en el marc d'aquest agermanament. Al llarg dels anys analitzats, el compromís de l'Ajuntament de Girona ha estat acompanyat i recolzat per la tasca desenvolupada per diferents agents de la ciutat (les entitats Agenda Llatinoamericana, AEPCFA i Fundació Drissa, així com la Comunitat Terapèutica del Maresme, l'Institut d'Assistència Sanitària, i la Facultat d'Infermeria de la UdG).

► Farsia (Sàhara Occidental)

La relació entre Girona i el Sàhara Occidental s'inicia el 1995, arrel del primer acolliment de nens i nenes sahrauís en el marc del projecte "Vacances en Pau". Arran d'aquella primera experiència es va crear la delegació gironina de l'ACAPS. Poc temps després, el 1997, es va signar l'agermanament amb la daïra de Farsia, així com també es va crear i posar en funcionament la "Comissió d'Agermanament Girona - Farsia", que ha estat l'espai a través del qual s'han canalitzat les iniciatives que, des de llavors, s'han dut a terme en el marc d'aquest agermanament. Durant el període analitzat, el compromís de l'Ajuntament de Girona ha estat acompanyat i recolzat per la tasca desenvolupada per diferents agents de la ciutat (l'entitat ACAPS i la UdG).

► Nueva Gerona (Cuba)

El novembre del 2001 una delegació institucional, formada per representants de l'Ajuntament de Girona i de la Diputació, va visitar la Girona de Cuba i va signar un protocol d'intencions entre les dues ciutats i entre la Diputació i la representació de la Isla de la Juventud. La primera conseqüència d'aquests protocols va ser l'enviament d'una ambulància. Malgrat les iniciatives desenvolupades al llarg dels anys, no es va arribar a formalitzar aquest agermanament, si bé es va treballar intensament amb una entitat gironina (GERD) que comptava amb una experiència prèvia de treball amb col·lectius de discapacitats a Cuba. El 2010, el Consell va decidir la supressió d'aquest punt per al Programa Municipal de Solidaritat i Cooperació 2011 i, des de llavors, no consta que hi hagi hagut cap altra iniciativa per tal de recuperar aquesta col·laboració entre ambdues ciutats.

Si bé els agermanaments s’havien plantejat com una eina de cooperació directa (“de ciutat a ciutat”), amb una implicació clara de l’Ajuntament de Girona que només havia de ser “recolzada” per les entitats gironines, a la pràctica s’ha desenvolupat un **model de cooperació delegada a les ONGD amb les ciutats agermanades**.

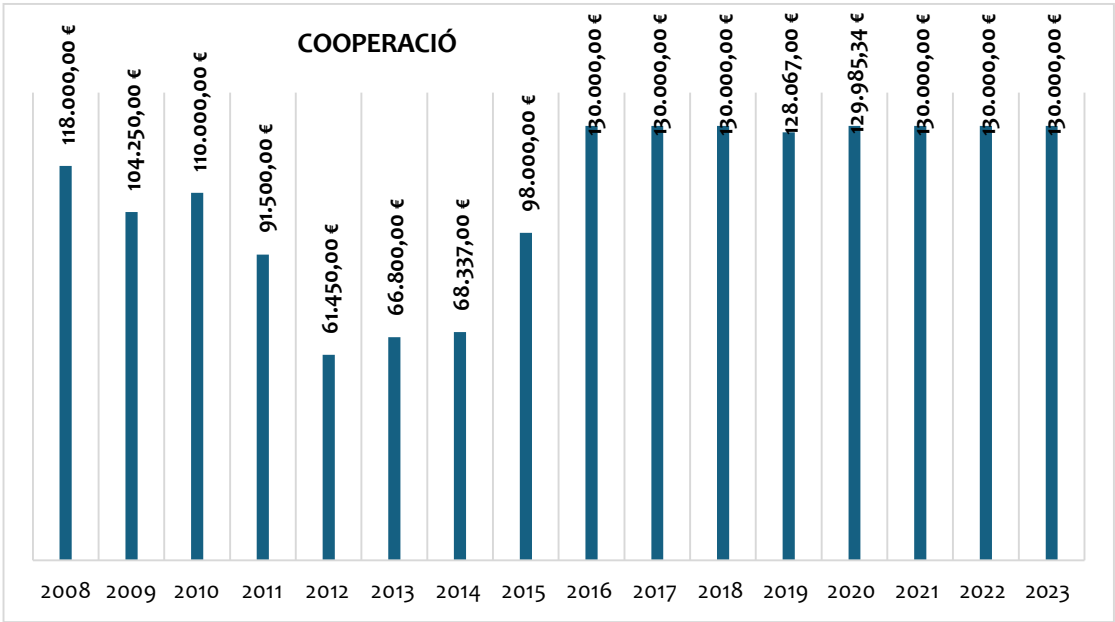
De nou, la manca de recursos (econòmics però sobre tot humans/tècnics) de la UdC i la feble aposta política per un model amb més protagonisme de l’Ajuntament de Girona, ha comportat una **dinàmica de continuïsm**e que no ha afavorit la reflexió assossegada sobre el tipus de cooperació que s’està fent, ni qui l’està fent, ni sobre la base de quin model de cooperació.

Al llarg dels anys analitzats, per tant, l’avaluació ha pogut comprovar com els diferents esforços de tots els agents implicats s’han posat al servei de la millora de les condicions de vida de la població de les ciutats agermanades (aspecte que s’ha de posar en valor). Tot i això, el fet que aquest impacte s’hagi fet gràcies a una dinàmica de treball basada en l’agermanament entre ciutats no s’ha pogut constatar.

LÍNIA ESTRATÈGICA 3
La dinàmica i consciència solidària a partir dels projectes de cooperació
OBJECTIU ESPECÍFIC
Enfortir el treball de les entitats que treballen en matèria de cooperació al desenvolupament
ACCIONS DESENVOLUPADES

➤ CONVOCATÒRIA DE SUBVENCIONS PER A PROJECTES DE COOPERACIÓ

Les convocatòries per la subvenció de projectes de cooperació al desenvolupament en l’àmbit internacional han ascendit, des de 2008 fins a 2023, a **un total de 1.756.389,34 €**, amb la distribució per anualitat que es pot veure a la taula següent:



Com es pot observar, amb una **dotació pressupostària mitjana de 110.000 € anuals**, la convocatòria s’ha mantingut estable al llarg del temps (a excepció de la significativa reducció entre els anys 2011 i 2015, destacant la retallada a les convocatòries de 2012, 2013 i 2014), i en els darrers anys analitzats (sobretot des de 2016) s’evidencia un compromís estable pel que fa a la quantia que s’està destinant a aquesta partida.

Malauradament, al **no comptar amb dades específiques de 4 dels anys analitzats** (2011 a 2014, ambdós inclosos) pel que fa al repartiment d'aquestes subvencions (entitats, tipus de projectes, països d'intervenció, quanties subvencionades), l'avaluació no pot entrar a valorar les dinàmiques generades al llarg dels anys relacionades amb aquesta convocatòria.

En qualsevol cas, l'avaluació ha pogut constatar certes dinàmiques en relació amb la **convocatòria d'ajuts**³ que és pertinent assenyalar:

- ▶ El pes que ha tingut la convocatòria anual d'ajuts a projectes de la UdC respecte del seu pressupost total executat és molt significatiu, i exemplifica clarament un model de “cooperació delegada”.
- ▶ Si bé la convocatòria ha funcionat correctament al llarg dels anys, l'avaluació ha constatat que encara hi ha qüestions clau pendent de resoldre:
 - Definir unes bases que no siguin anuals, per tal de reduir la càrrega administrativa vinculada amb aquest procés i assegurar una reducció del calendari associat.
 - Resoldre la problemàtica associada a la valoració dels projectes (per tal de promoure la seva transparència i objectivitat)
 - Identificar clarament els criteris i sub criteris de valoració (i compartir-los prèviament amb tots els agents perquè la transparència tingui com a objectiu una millora en la qualitat de les propostes)
 - Consolidar un model on tingui un pes substantiu la vinculació de les entitats amb el territori (la ciutat, en aquest cas)
 - Enfortir les capacitats de les entitats per identificar, formular i justificar adequadament els projectes objecte de subvenció
- ▶ La convocatòria, en qualsevol cas, s'ha caracteritzat per determinats aspectes positius que també val la pena assenyalar:
 - La voluntat de l'Ajuntament de conèixer les demandes de les entitats i tractar d'adaptar-se en la mesura d'allò possible.
 - El foment del treball en xarxa en la convocatòria (a través de la dotació de puntuació per treballar amb altres entitats per desplegar el projecte, en el criteri “impacte a la ciutat de Girona”)
 - L'impuls polític per tal de mantenir i incrementar la dotació pressupostària de la convocatòria al llarg dels anys analitzats (sobretot en les darreres convocatòries)
 - La decisió d'eliminar la convocatòria d'entitats de codesenvolupament, que va funcionar durant un temps limitat i que després es va integrar a la convocatòria general.

➤ SUPORT TÈCNIC A LES ENTITATS

En aquest apartat, són vàlides les mateixes reflexions que aquelles recollides en relació amb l'àmbit de la “línia estratègica 1” (focalitzada a les accions d'EpD i sensibilització).

³ Aquestes consideracions estan relacionades amb les dues modalitats de la convocatòria anual d'ajuts a projectes (cooperació al desenvolupament en l'àmbit internacional i educació per al desenvolupament i sensibilització). Per això, els elements aquí assenyalats són extensibles també a la convocatòria d'EpD, analitzada en un apartat anterior.

LÍNIA ESTRATÈGICA 3
La dinàmica i consciència solidària a partir dels projectes de cooperació
OBJECTIU ESPECÍFIC
Fer el control i seguiment dels projectes de cooperació
ACCIONS DESENVOLUPADES

➤ A TRAVÈS D'ACCIONS DIRECTES DE SEGUIMENT I AVALUACIÓ

La **capacitat de la UdC** de fer un seguiment exhaustiu dels projectes subvencionats ha estat clarament limitada per la dotació de recursos amb què ha comptat al llarg dels anys. En aquest sentit, i com s'ha comentat en apartats anteriors, la manca d'un equip sòlid (tant en nombre com en estabilitat) ha impactat directament en un seguiment que, si bé s'ha realitzat adequadament, no s'ha pogut caracteritzar per una implicació major de l'Ajuntament a l'hora, per exemple, de realitzar un nombre significatiu de visites de seguiment en terreny per als projectes de cooperació.

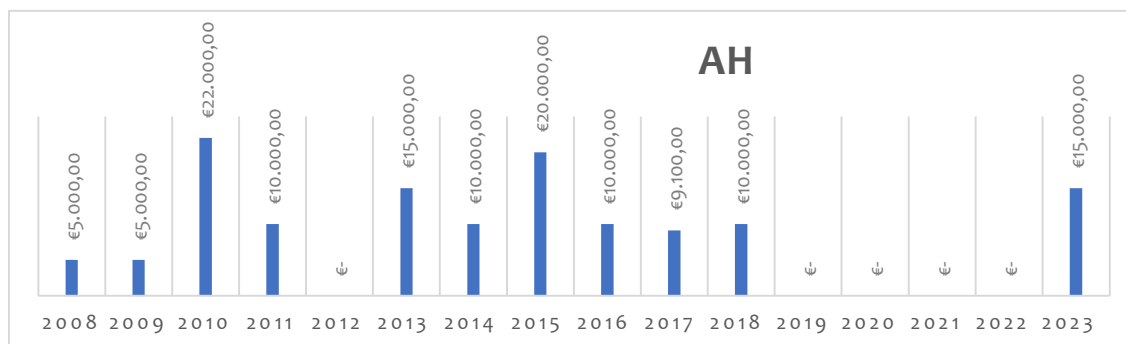
➤ A TRAVÈS DEL CONVENI AMB EL FCCD

Com a conseqüència d'aquestes capacitats limitades per fer seguiment de projectes, durant alguns anys es va comptar amb el FCCD per fer el seguiment a terreny d'alguns projectes de cooperació que havien rebut subvenció de l'Ajuntament de Girona. Així, aprofitant l'estructura del FCCD i la seva presència a determinats països receptors d'ajuda amb delegacions en terreny, es van canalitzar diferents **subvencions nominatives adreçades a enfortir el seguiment** dels projectes.

LÍNIA ESTRATÈGICA 3
La dinàmica i consciència solidària a partir dels projectes de cooperació
OBJECTIU ESPECÍFIC
Col·laborar en el camp de l'ajuda humanitària
ACCIONS DESENVOLUPADES

➤ LÍNIA PER A AJUTS HUMANITARIS D'EMERGÈNCIA

El compromís establert al PD a l'hora de reservar una part del pressupost anual de solidaritat i cooperació per situacions d'emergència s'ha materialitzat de manera força regular al llarg dels anys de vigència del PD, si bé durant alguns anys no consta que s'hagi dut a terme, com es pot comprovar a la següent taula:



Dintre del Pla Estratègic de Subvencions, s'ha canalitzat anualment (a excepció de 5 dels anys analitzats, 2012 i des de 2019 fins 2022) una partida destinada a projectes d'emergència que, en total, ha suposat **un total de 131.100 €**.

PROPOSTES RECOLLIDES AL PD QUE NO S'HAN DESENVOLUPAT O QUE S'HAN DESENVOLUPAT PARCIALMENT
➤ <u>Promoure plans d'actuació de cooperació al desenvolupament en els municipis amb agermanaments i potenciar els projectes específics de cooperació i sensibilització en les ciutats agermanades / Potenciar el treball en xarxa entre els municipis agermanats i Girona</u> Malgrat els esforços que han desenvolupat els diferents agents al llarg dels anys de vigència del PD, no s'ha aconseguit identificar un "pla d'actuació" vinculat als agermanaments.
➤ <u>Detectar els actors protagonistes dels acords d'amistat / Fomentar l'intercanvi cultural entre els membres de la xarxa</u> No consta que s'hagi treballat en la línia d'identificar possibles "acords d'amistat".
➤ <u>Fomentar les relacions o xarxes de contacte entre centres educatius de Girona i centres educatius de països del Sud, tenint en compte quins són els països originaris de l'alumnat, amb l'objectiu de promoure el coneixement mutu</u> Si bé, com s'ha assenyalat en relació amb la Línia Estratègica 1, es van desenvolupar certes accions puntuals de vinculació entre centres educatius de Girona i de països del Sud, aquest eix de treball no s'ha desenvolupat de manera sostinguda.
➤ <u>Impulsar noves xarxes sota la perspectiva del codesenvolupament (establir vincles de relació amb els llocs d'origen de la població nouvinguda, potenciant la capacitat i inclusió dels nous veïns)</u> No consta que s'hagi treballat de manera decidida en relació amb l'impuls de xarxes de codesenvolupament, més enllà de les iniciatives que, puntualment, es van dur a terme en relació amb aquest model de cooperació.
➤ <u>Aprofitar els materials educatius a les escoles per promoure el coneixement de la realitat que viuen la població de les ciutats agermanades i dels municipis amb els quals hi ha acords d'amistat</u> No consta que s'hagi treballat específicament en aquesta proposta.
➤ <u>Buscar estratègies potenciadores d'activitats que tinguin a veure amb aquestes ciutats</u> No consta que s'hagi treballat específicament en aquesta proposta.
➤ <u>Fomentar l'intercanvi entre escoles de les ciutats agermanades o amb acords d'amistat i les de la ciutat de Girona (estades, intercanvi per carta o a través de xats, elaboració de vídeos, etc.)</u> No consta que s'hagi treballat específicament en aquesta proposta.
➤ <u>Promoure campanyes d'intercanvi o d'estades de joves cooperants a les ciutats agermanades o amb acords d'amistat</u> No consta que s'hagi treballat específicament en aquesta proposta.
➤ <u>Fomentar la creació de xarxa entre diferents institucions de Girona i les de les ciutats agermanades o amb acords d'amistat i buscar nous canals que impliquin més agents d'ambdós territoris (establir relacions entre institucions supramunicipals o universitats, promoure l'intercanvi esportiu i artístic o cercar la visió empresarial gironina interessada en alguna ciutat amb la qual hagi signat alguna via de col·laboració)</u> No consta que s'hagi treballat específicament en aquesta proposta.
➤ <u>Respondre a les necessitats formatives de les entitats: organitzar formació o be donar suport a activitats formatives per donar resposta a mancances detectades per les pròpies entitats (com redactar projectes d'acord amb les bases de les diferents subvencions i ajuts, com buscar fonts de finançament, etc.)</u> Si bé es van desenvolupar accions formatives durant els anys inicials d'implementació del PD, sembla que aquest eix de treball no s'ha pogut desenvolupar àmpliament.
➤ <u>Plantejar-se la possibilitat de presentar dinàmiques plurianuals, ja que permeten fer planificació més a mig termini i organitzar millor els recursos, reduir despeses en gestió i desplaçaments i augmentar la inversió en les activitats de camp</u> No consta que s'hagi treballat específicament en aquesta proposta, més enllà de plantejar el caràcter plurianual de les bases (no tant de la durada dels projectes)
➤ <u>Anar a buscar les entitats i col·lectius de persones immigrades per conèixer quin és el seu grau de participació i els seus interessos i necessitats (a través d'equipaments de barri com per exemple els centres cívics)</u> No consta que s'hagi treballat específicament en aquesta proposta.

- | |
|---|
| <p>➤ <u>Fomentar la creació d'associacions de persones nouvingudes com a pont per a fer projectes de cooperació als països d'origen i també la participació de persones nouvingudes a entitats ja existents</u>
No consta que s'hagi treballat específicament en aquesta proposta.</p> |
| <p>➤ <u>Promoure l'apadrinament d'entitats de persones immigrades: que altres entitats més consolidades apadrinin entitats de persones nouvingudes: assessorament en la redacció de projectes, informació en les fonts de finançament, coneixement de l'estructura de cooperació i de les institucions, etc.</u>
No consta que s'hagi treballat específicament en aquesta proposta.</p> |

6. RECOMANACIONS

L'avaluació ha permès extreure **aprenentatges útils per formular i orientar el proper marc de planificació**, és a dir, el nou PD que es preveu dissenyar i aprovar al llarg de 2025. Aquesta finalitat del procés d'avaluació (vinculada directament amb la seva utilitat) es concreta, aleshores, en un seguit de recomanacions que, dirigides fonamentalment a l'Ajuntament de Girona com responsable últim d'aquesta eina, tracten d'orientar la política pública que permetrà articular un nou marc estratègic.

COM ENCARAR EL PROCÈS A FUTUR?

- El **context actual** sembla adequat per impulsar el procés de disseny del nou PD, atès que l'equip de govern actual està demostrant una clara sensibilitat cap a la cooperació i una explícita voluntat de redefinir les bases de la política de cooperació gironina.
- En qualsevol cas, el context (tot i ser propici) també està sotmès a forces que van en sentit contrari als impulsos solidaris, com és la **pujada de l'extrema dreta** (que no vol parlar de drets humans, ni de solidaritat internacional, ni d'acollida, ni d'interculturalitat, ni de feminisme...). Aquest element s'haurà de tenir molt present en el nou PD, no només a nivell teòric o contextual, sinó (sobretot) definint eines concretes dirigides a contrarestar aquests discursos.
- **La ciutat de Girona ha canviat considerablement en els darrers 16 anys** (a nivell associatiu, poblacional, econòmic, o pel que fa als reptes de ciutat) i això requereix un PD adaptat a aquesta nova realitat.
- Convindria plantejar **un procés participatiu** per al disseny del nou PD, basat en la generació de debat entre tots els agents (tractant de no vincular-se únicament amb els agents tradicionals, sinó amb tots els que ara mateix treballin o podrien treballar en cooperació a la ciutat, identificant clarament de quins agents es tracta prèviament a l'inici d'aquest procés de disseny del nou PD).

QUINS ASPECTES BÀSICS S'HAURIEN DE TENIR EN COMPTE? (a nivell conceptual)

- **Dimensionar el treball a futur segons les capacitats actuals**, tractant de no centrar el nou PD en aspectes molt "macros" (ni a nivell conceptual ni a nivell pràctic) valorant la importància de dimensionar correctament, per tal d'assolir dos reptes clau: 1) tenir més impacte i 2) reduir la possible frustració que es genera quan "no s'arriba a tot".
- Valorar si es vol **avançar cap una cooperació municipalista o cap a una cooperació des dels governs locals**. No és el mateix. Es pot fer cooperació des d'un govern local, però això no necessàriament implica que aquesta cooperació sigui municipalista. Això no significa, en qualsevol cas, focalitzar la intervenció en àmbits municipals, però sí prioritzar-los (definir com a criteris de valoració que un projecte es desenvolupi en un entorn urbà, que estigui orientat a problemàtiques que són competència municipal, etc.).

- Transitar (entre tots els agents) cap una cooperació de ciutat que ha **d'evolucionar cap a visions més transformadores**, fugint del paternalisme, del assistencialisme, etc... tot i que això signifiqui que els diferents agents hagin de “repensar” la seva manera d'entendre el treball que han fet fins ara. En aquest sentit, caldrà reflexionar sobre **noves formes de cooperació**, horitzontals i recíproques. S'ha de treballar per trencar la visió nord-sud per tal de que tots els agents estiguin en les mateixes lluites tant si es parla de projectes de cooperació al desenvolupament com si es parla d'accions a Girona.
- Valorar, de manera conjunta i participativa, **quin serà el paradigma de treball** sobre el que es vol articular el nou PD (ODS, cooperació transformadora, justícia global...) però sempre pensant en: 1) que aquesta visió, per ser “seriosa” ha de traslladar-se a tots els instruments i accions (perquè sinó, serà incongruent) i 2) que aquesta visió ha de ser compartida per tots els agents (tenint en compte les dificultats d'introduir noves visions que triguen massa en ser assumides pels agents que estaran al càrrec de desenvolupar la política).
- Reflexionar sobre la pertinència de **parlar de “diplomàcia de ciutat” o de “relacions internacionals”** basades en l'horitzontalitat i l'intercanvi (d'Ajuntament a Ajuntament, de ciutat a ciutat) en lloc de parlar de “agermanaments solidaris”. El model dels agermanaments ha anat perdent sentit al llarg dels anys, més encara si el desenvolupament de l'agermanament està basat en una delegació de funcions cap a les entitats que desenvolupen projectes en les ciutats agermanades (sense que l'Ajuntament faci cap aportació de valor). Es pot continuar impulsant el treball mitjançant projectes a “ciutats prioritàries” (donant-li la rellevància que pertoca) sense que existeixi una línia específica d'agermanaments com a tal.
- És necessària una aposta clara, **a nivell polític**, per la **implicació de l'Ajuntament** a través de les diferents àrees, de la pròpia Alcaldia i Regidoria, per acompanyar i sostenir la feina de la UdC (recolzant el treball, apostant per la qualitat i l'impacte de les accions, etc.). Se li ha de donar un pes específic a la cooperació, a nivell de presència, de solidesa, de referència i de capacitat. Això significa que, a nivell d'organigrama municipal, s'ha d'ubicar la cooperació en un àmbit on la referència sigui coherent, no “enganxada” a àrees que no tenen res a veure amb les particularitats de la cooperació. En aquest sentit, és clau impulsar el treball conjunt entre tots els projectes internacionals (és a dir, tant europeus com del Sud global), enfortint una estratègia conjunta que permeti treballar la coherència de polítiques a nivell municipal.
- Girona ha **d'assumir en major mesura el seu rol de capitalitat, ha de ser un referent** per la resta de municipis de la província, demostrant la rellevància de la temàtica, la necessitat de treballar plegats entre tots els actors, etc. I això s'aconsegueix només a través d'una visió compartida sobre uns objectius comuns i, sobretot, una percepció clara del rol i responsabilitat de cada agent en relació amb el conjunt de la política de cooperació de la ciutat.
- El nou procés de planificació ha d'estar establert sobre una **definició clara i precisa dels rols de cada agent**. Partint d'una base comuna (la responsabilitat compartida a l'hora d'aconseguir els objectius estratègics plantejats a futur), cada agent ha d'identificar quina és la seva senya d'identitat i definir-la en positiu, és a dir, atorgant una importància cabdal a la seva contribució als objectius comuns. Per exemple, l'Ajuntament haurà de ser conscient del seu rol com a “garant” de la coordinació i complementarietat entre els agents, la Coordinadora haurà d'assumir que el seu rol

crític, encara que necessari, ha de ser superat per una actitud propositiva, la UdG ha d'assumir que està a la seva mà garantir el seu reconeixement entre la resta d'agents i la ciutadania (més enllà de l'entorn universitari), més encara actualment, tenint en compte la seva rellevància explicitada a l'actual Pla Director de Cooperació al Desenvolupament 2023-2026 de la Generalitat de Catalunya, etc.

QUINS ASPECTES BÀSICS S'HAURIEN DE TENIR EN COMPTE? (a nivell operatiu / instrumental)

- **Atorgar la màxima rellevància als aspectes operatius** del nou PD: un marc temporal concret, uns agents definits, unes tasques concretes amb calendari, responsables i pressupost, uns instruments clars i coherents amb el marc teòric establert, uns objectius abastables i mesurables, un sistema de seguiment, monitoreig i avaluació complet, etc.
- Comprometre la **dotació de recursos (econòmics i humans) necessaris** per al desplegament de la política de cooperació, assegurant no només la seva dotació sinó també la seva estabilitat al llarg del període de vigència del PD.
- Resoldre el debat al voltant del **criteri emprat per l'Ajuntament de Girona a l'hora de calcular el percentatge que destina a cooperació**. Si bé s'ha de tenir en compte que es tracta d'un debat que no només afecta a la ciutat de Girona (atès que les diferents administracions públiques calculen el percentatge sobre la base de diferents referències -pressupostos de despeses, d'ingressos propis, combinacions de diferents partides, etc.-), és necessari que l'Ajuntament de Girona aposti, de cara al nou exercici de planificació estratègica, per una fórmula de càlcul ja establerta, comuna a altres administracions semblants i contrastada, com és el cas de la fórmula emprada pel FCCD (entitat, a més, de la qual és membre el propi Ajuntament).
- Dotar de més recursos (econòmics i humans) és necessari, però no és suficient: **és més important articular la política que dotar-la de recursos**. Resulta clau que tots els agents siguin conscients de la importància de comptar amb una visió compartida, de la seva corresponsabilitat, de la necessitat de treballar en un marc comú, proactiu i propositiu, etc. Més recursos no necessàriament és sinònim de millor qualitat en el desplegament d'un PD.
- L'impuls polític des de l'Ajuntament a la cooperació i a la UdC passa també perquè **la unitat estigui dintre de l'estructura física de l'Ajuntament**, a prop de la resta d'àrees, en sintonia amb les necessitats i particularitats de l'Administració. Apropar la UdC a la societat civil no pot comportar allunyar-la del propi Ajuntament (sobretot quan s'ha vist que, de fet, el compartir espai físic no ha significat necessàriament que s'hagi apropiat més a la societat civil).
- Aquest impuls polític des de l'Ajuntament també ha de comportar que **la UdC formi part de l'estructura orgànica de l'Ajuntament**, és a dir, comptar amb una figura referent (cap d'àrea) que ajudi a la unitat en tots els aspectes estratègics, operatius i burocràtics que es plantegen en el dia a dia i que repercuteixen d'una manera clara a la consecució dels objectius plantejats.
- Pel que fa als **agermanaments**, seria convenient replantejar la seva pertinència però, sobretot, el model sobre el qual s'ha de treballar (quina és la tasca de l'Ajuntament i de les entitats -que ha de ser diferent-, valorar quina capacitat es té per fer cooperació

tècnica, impulsar la visibilització d'aquest model cap a la ciutadania, etc.). Seria recomanable, en tot cas, equiparar aquest model a allò que ja s'està desenvolupant amb altres ciutats en l'àmbit europeu.

- Pel que fa a la **convocatòria**, seria recomanable establir unes bases plurianuals, és a dir, que puguin ser vàlides durant diversos anys, de manera que només s'hagi de tramitar cada any la convocatòria, amb la qual cosa el calendari de la convocatòria s'avançaria i no estaria sotmès a una tramitació interna tant feixuga. Seria recomanable, d'igual manera, externalitzar la revisió ex ante dels projectes a subvencionar, per garantir la transparència i l'objectivitat en l'aplicació dels criteris de valoració (alleugerint la feina de l'equip tècnic de l'Ajuntament, no involucrant a altres instàncies en aquesta Comissió de Valoració, i fugint de la lògica de que "s'ha de ser de Girona per valorar els projectes de les entitats de Girona").
- Pel que fa al **Consell**, és necessari plantejar un escenari de canvi de perspectiva respecte a la seva estructura i funcionament. D'una banda, seria recomanable (fruit d'aquest treball previ de foment del sentit de pertinença i d'apropiació del rol de cadascun dels agents i del propi PD) obrir el Consell en dos sentits: 1) cap a temàtiques globals i més estratègiques, que afecten tots els agents (no només a una part d'ells, com és el cas de la convocatòria, que només és un dels instruments de la política de cooperació) i que els hi interpel·lin (com és el cas de la Diputació o la UdG) i 2) cap a nous agents de la ciutat (incorporant altres entitats del teixit associatiu que també puguin col·laborar com agents de canvi, més enllà del marc actual de la Coordinadora)