

AVALUACIÓ DE PROCÉS I RESULTATS DEL TREBALL CONJUNT ENTRE LA DGCD - ACCD I ELS DEPARTAMENTS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA EN MATÈRIA DE COOPERACIÓ AL DESENVOLUPAMENT I COHERÈNCIA DE POLÍTIQUES

Nadir Perspectiva SCCL

Índex

Índex	3
Índex de taules i figures	4
Abreviacions	5
Agraïments	6
Resum Executiu	8
Introducció	11
Antecedents	11
Els plans de treball conjunt	13
Objectius de l'avaluació	15
Preguntes de l'avaluació	16
Metodologia de l'avaluació	20
Fase 1: Preparació i revisió documental	20
Fase 2: Treball de camp	21
Fase 3: Sistematització de resultats i conclusions i elaboració de l'informe final	22
Limitacions de l'avaluació	22
Anàlisi de la informació obtinguda i resultats de l'avaluació	24
Resultats i valor afegit del treball conjunt	24
Eficàcia	24
Alienament	32
Apropiació	48
Processos de gestió i planificació del treball conjunt	52
Pertinència	52
Eficiència	52
Conclusions	57
Recomanacions	61

Annexos

Equip avaluador	68
Entrevistes realitzades per al treball de camp	67
Matriu d'avaluació	69
Actuacions dels departaments per reptes estratègics en el marc dels plans de treball conjunt	74
Llistat de documentació consultada	84
Termes de referència per a la petició d'ofertes	85

Índex de Taules i Figures

Taula 1. Grau d'execució del conjunt d'actuacions contemplades als plans de treball conjunt en el període 2019-2021 _____	26
Figura 1. Evolució de l'AOD executada pels departaments de la Generalitat de Catalunya (en €), 2019-2021 _____	33
Taula 2. Evolució de l'AOD (en €) de les unitats i organismes de la Generalitat de Catalunya, 2019-2021 _____	35
Taula 3. AOD (en %) dels departaments de la Generalitat en el marc del treball conjunt, 2019-2021 _____	40
Taula 4. Distribució geogràfica de l'AOD (en €) dels departaments (excepte el d'Acció Exterior i Unió Europea), 2019-2021 _____	42
Taula 5. Contribució dels departaments als objectius estratègics del pla director de cooperació al desenvolupament de la Generalitat de Catalunya 2019-2022, 2019-2021 _____	44

Abreviacions

- ACCD Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament
- ACJ Agència Catalana de Joventut
- AOD Ajut Oficial al Desenvolupament
- CAD Comitè d'Assistència al Desenvolupament de l'OCDE
- CCMA Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals
- CPD Coherència de Polítiques per al Desenvolupament
- CPDS Coherència de Polítiques per al Desenvolupament Sostenible
- CICD Comissió Interdepartamental de Cooperació al Desenvolupament
- CTTI Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació
- DG Direcció General
- DGCD Direcció General de Cooperació al Desenvolupament
- EGiBDH Enfocament de Gènere i Basat en els Drets Humans
- EpD Educació per al Desenvolupament
- ICD Institut Català de les Dones
- ICF Institut Català de Finances
- ONGD Organització No Governamental per al Desenvolupament
- ODS Objectius de Desenvolupament Sostenible
- TAIEX Technical Assistance and Information Exchange Instrument de la Comissió Europea
- TOSSD Suport Oficial Total al Desenvolupament Sostenible

Agraïments

L'equip avaluador desitja agrair al personal de la DGCD, especialment a l'Elsa Febles i en Javier Sánchez, la seva estreta col·laboració durant el procés d'avaluació, facilitant la documentació necessària i l'organització del treball de camp amb els departaments de la Generalitat. De la mateixa manera, es vol fer extensiu aquest agraïment al personal de l'ACCD, i sobretot a na Núria Robert, per tot l'acompanyament dispensat al llarg d'aquests mesos. Finalment, volem agrair la participació de totes les persones entrevistades per a la realització de l'avaluació (veure Annex 2).

Resum Executiu

Des del seu inici, la política pública de cooperació al desenvolupament de la Generalitat de Catalunya ha atorgat una gran centralitat a les actuacions impulsades pels departaments. Així ho recull la pròpia Llei 26/2001, de 31 de desembre, que promou la seva transversalitat a tota l'acció del Govern. També ho han recollit els successius plans directors de cooperació al desenvolupament elaborats per la Generalitat. En aquesta línia, el pla director 2019-2022 assenyala el paper central dels departaments i llurs unitats en l'instrument de la cooperació tècnica orientada a la mobilitat de coneixements en accions de suport i de creació de capacitat a països socis, en àmbits específics com l'educació per al desenvolupament, i en la coherència de polítiques per al desenvolupament, on aquesta implicació pren una especial dimensió qualitativa.

Amb l'objectiu de facilitar el treball conjunt entre la DGCD, l'ACCD i els departaments, s'han desenvolupat un seguit de protocols, mecanismes i eines. Entre aquests, destaca el disseny de plans de treball entre les parts abans esmentades que, amb una funció programàtica, inclouen un conjunt de reptes estratègics en els que avançar, així com la incorporació d'un ventall d'actuacions concretes a desenvolupar, algunes transversals a tots els departaments i d'altres bilaterals amb cadascun d'ells. Aquestes actuacions s'estructuren en tres matèries: coordinació i qualitat de la cooperació, coherència de polítiques per al desenvolupament, i cooperacions tècniques orientades a la mobilitat de coneixements.

Després d'una dècada de desplegament i recorregut dels espais de treball conjunt, i davant de la manca d'indicadors i elements de valoració del seu impacte, s'ha trobat pertinent impulsar una avaluació que informi sobre els resultats assolits i en quina mesura els instruments, mecanismes, eines i processos posats en marxa durant el període 2019-2022 han servit per reforçar les capacitats dels departaments per una cooperació de qualitat, eficaç i alineada amb els objectius del pla director de cooperació al desenvolupament 2019-2022.

La **metodologia** proposada per a l'avaluació ha adoptat un enfocament participatiu, garantint en tot moment una participació activa i el foment de l'aprenentatge de les parts interessades. S'ha mantingut una interlocució periòdica directa amb les persones responsables de la DGCD, així com també amb la persona tècnica de l'àrea de Relacions Institucionals i Coherència de Polítiques de l'ACCD.

El treball d'avaluació s'ha realitzat en tres fases, que alhora han integrat un seguit de tasques específiques. En una primera fase preliminar, s'ha realitzat una revisió documental i s'ha elaborat un pla de treball de l'avaluació; en la segona fase, s'ha fet un treball de camp consistent en la realització d'un total de 15 d'entrevistes a persones informants dels diversos departaments, i persones de la DGCD i de l'ACCD directament implicades en els espais de treball conjunt amb els departaments, a més del propi Director General de Cooperació al Desenvolupament de la Generalitat. També s'ha entrevistat al consultor que ha realitzat l'avaluació de cooperacions tècniques orientades a la mobilitat de coneixements impulsada per l'ACCD.

L'avaluació s'ha estructurat al voltant de dos eixos relatius al treball conjunt entre la DGCD, l'ACCD i els departaments: els resultats i valor afegit, i els processos de gestió i planificació. Quant als **resultats i valor afegit del treball conjunt**, l'avaluació ha mostrat que els plans de treball promouen l'alineament amb els objectius del pla director de cooperació al desenvolupament per a les actuacions que es realitzen en aquest marc, en gran part gràcies a què la DGCD i l'ACCD actuen de garants de l'esmentat alineament. En canvi, no tenen la suficient capacitat per abastar tot el que fan els departaments en aquest àmbit, desaprofitant-se el potencial d'ali-

neament que podria tenir un treball conjunt més ampli. D'altra banda, l'avaluació de l'eficàcia del treball conjunt en relació a l'avenç en els reptes estratègics es veu limitada per la inexistència d'indicadors i resultats esperats en els plans de treball. Si ens basem en el grau d'execució de les activitats programades associades a cada repte identificat amb els diversos departaments, l'avaluació mostra que s'ha realitzat, en total, prop d'un 60% de les actuacions, encara que s'observa una significativa diferència entre departaments. Quant al grau de sistematització de les experiències i de producció de coneixement, també s'observa que aquest és força baix, el que dificulta la transmissió, la visibilització i la posada en valor d'aquestes experiències. En general, manca una major comprensió per part dels departaments en relació a l'abast de la CPD, que generalment redueixen a les actuacions que fan en l'àmbit de cooperació al desenvolupament. En referència als instruments de treball conjunt, els departaments valoren especialment la participació en propostes cofinançades des de l'ACCD, alhora que contribueix a l'establiment de marcs de treball més estructurats. En canvi, l'instrument de la cooperació tècnica orientada a la mobilitat de coneixements ha mostrat les seves limitacions si no s'insereix en programes a llarg termini, adaptats als ritmes dels actors, convenientment preparats i capaços de generar lideratge dins les unitats. Finalment, l'avaluació constata que l'apropiació de la cooperació al desenvolupament per part dels departaments és desigual, a la qual sovint se li atorga un paper subsidiari front al que consideren propi del seu àmbit competencial. Els departaments que més integren i s'apropien de la cooperació al desenvolupament són aquells que veuen les accions en les quals s'impliquen com a una extensió natural del seu àmbit competencial sectorial.

En relació als **processos de gestió i planificació**, l'avaluació constata que el seguiment de les actuacions programades als plans de treball es veu dificultada per la manca de formalització de les accions programades en formats assimilables a projectes (que contempli els recursos humans, materials i financers necessaris per a la realització de les activitats i la seva programació), a més de la inexistència de resultats esperats i indicadors assenyalada anteriorment. Referent a les actuacions recollides als plans, una part significativa de les persones informants dels departaments té la impressió que responen més als interessos de l'ACCD. En el cas dels departaments amb menor trajectòria en cooperació al desenvolupament, la fórmula de treball a demanda de l'ACCD és valorada positivament perquè declaren que no disposen de capacitats o pressupost per impulsar accions pròpies. Precisament són aquests departaments els que consideren que els plans de treball no actuen com a eina de planificació estratègica i plantegen l'oportunitat de buscar una fórmula de relació més àgil i adequada a les seves capacitats. D'altra banda, la majoria de departaments han expressat les seves limitacions per assignar recursos humans específics per a la gestió de les tasques de cooperació al desenvolupament, així com també la manca d'un pressupost específic per a la realització d'actuacions en aquest àmbit. Tots els departaments valoren positivament l'acompanyament del personal tècnic de la DGCD i l'ACCD en els processos vinculats a l'elaboració i gestió dels plans de treball. L'avaluació ha mostrat també que els factors que millor expliquen els casos on s'ha donat una millor coordinació interna són, principalment, l'existència d'àrees i/o punt focals de cooperació al desenvolupament a l'intern del departament, el nivell d'apropiació envers aquest àmbit i la voluntat política expressada per participar en actuacions. Finalment, en clau institucional, si bé es valora positivament la participació de la DGCD, juntament amb l'ACCD, en la definició i gestió dels plans de treball conjunt amb els departaments, les persones informants dels departaments tenen la impressió que cal definir de manera més precisa les interlocucions. Quant a la CICD, aquesta és percebuda pels departaments com un espai institucional necessari per a la coordinació i intercanvi d'informació i ajustat a la Llei, i consideren que no ha de ser valorada per la seva efectivitat a l'hora d'impulsar accions de cooperació o fins i tot la CPD.

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

En referència a les **recomanacions**, es proposa l'establiment de una diferenciació entre departaments a l'hora de dissenyar els plans de treball: els que, juntament amb el Departament responsable de l'impuls de la política de cooperació al desenvolupament, participen plenament en la seva definició i implementació i assumeixen i es comprometen a l'alineament amb els objectius i prioritats marcades pel pla director i amb l'EGiBDH (departaments co-productors); i els que presten serveis necessaris per al compliment de les obligacions i responsabilitats internacionals de Catalunya i que són computables com a AOD, i/o que poden oferir eventualment un suport tècnic a demanda de l'ACCD i la DGCD (o d'altres actors de la cooperació catalana) en la implementació d'actuacions de cooperació al desenvolupament (departaments col·laboradors). A més d'aquesta recomanació respecte als marcs de treball en general, l'avaluació realitzada ha identificat unes altres recomanacions específiques en relació als dos eixos que l'han estructurada. Quant als **resultats i valor afegit del treball conjunt**, es recomana promoure més el treball en una lògica TOSSD, que permeti encabir moltes més activitats que connectin amb una visió més àmplia que l'AOD, així com també introduir indicadors pressupostaris i preveure formacions per al personal tècnic i polític dels departaments i les seves unitats. D'altra banda, es recomana seguir avançant en la millora de la comptabilització de l'AOD dels departaments, tot fent aflorar i revisar les iniciatives que han estat recurrents en el temps i que, segons els criteris del CAD, han computat com a AOD. Al mateix temps, treballar amb un indicador compost, que identifiqui l'AOD alineada amb el pla director de cooperació al desenvolupament vigent en cada moment i aquell que es redueix a un compliment dels criteris del CAD. D'altra banda, es recomana apostar per l'apropiació dins els departaments i les unitats, i en especial, amb els departaments co-productors, el que implica identificar estratègies i iniciatives pròpies amb capacitat de retroalimentació amb la política de cooperació al desenvolupament, i facilitar i incentivar la participació de les unitats de la Generalitat a totes les fases del cicle de projectes i programes que es dissenyin. També es fa necessari comptar amb les visions i coneixements dels departaments en la construcció de l'estratègia de cooperació al desenvolupament i l'aprofundiment de la incorporació de l'EGiBDH, així com d'altres eixos, com ara la sostenibilitat, la interculturalitat, la cultura de pau i la no-violència, i d'altres qüestions transversals. Això es fa especialment necessari en el disseny del pla director, però també en el seguiment de la CPD. Finalment, es recomana dotar als departaments dels mitjans suficients i dels perfils professionals necessaris per a la realització i la coordinació de les activitats previstes, revisant la descripció dels llocs de treball per incorporar funcions relatives al desplegament de la cooperació al desenvolupament, i incentivant la incorporació de nous perfils professionals a través de programes amb entitats i la creació de borses de professionals de l'administració.

Quant als **processos de gestió i de planificació del treball conjunt**, l'avaluació recomana elevar el compromís dels departaments (sobretot els co-productors) envers aquesta política, de manera que quedi ben recollit als seus plans estratègics i que s'incorporin els recursos necessaris (humans, materials i pressupostaris) i les accions previstes a cada legislatura, a més d'indicadors d'impacte. També es proposa fer una selecció precisa de les temàtiques clau on es necessita el suport de departaments i unitats per desplegar amb el màxim impacte el pla director de cooperació al desenvolupament. En el cas dels departaments co-productors, cal disposar de persones especialistes i amb la major dedicació possible a nivell de gabinet tècnic o a les unitats clau, si s'escau amb el suport econòmic de la DGCD i l'ACCD, de manera que funcionin com a antenes. D'altra banda, es recomana construir un espai i una agenda de treball diferent en relació a la CPD, identificant les oportunitats de millora, participant en el disseny de polítiques, oferint formació, connectant-ho amb la implementació de l'Agenda 2030 i el Consell Assessor per al Desenvolupament Sostenible de Catalunya, i amb els processos vinculats

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

que reforcin la CPDS. Finalment, pel que fa als espais de treball, es proposa mantenir la CICD com a espai informatiu i de definició estàndards comuns entre tots els actors, organitzar la coordinació entre la DGCD, l'ACCD i els departaments co-productors al voltant del diàleg continu amb les antenes a cadascun d'ells, i coordinar les accions directament amb els gabinets tècnics dels departaments col·laboradors en base a un pla de treball anual.

Introducció

Antecedents

La Llei 26/2001, de 31 de desembre de cooperació al desenvolupament promou la seva transversalitat a tota l'acció del Govern. En el seu article 20 contempla que els diversos departaments de la Generalitat poden emprendre actuacions de cooperació al desenvolupament en l'àmbit de les seves respectives competències, tot respectant les directrius estratègiques que marqui el pla director en aquesta matèria.

El pla director de cooperació al desenvolupament 2019-2022 de la Generalitat de Catalunya (en endavant, pla director 2019-2022) reforça el caràcter global i estratègic d'aquesta política, que engloba al conjunt del Govern. S'hi reconeix l'àmplia contribució dels departaments i els organismes de la Generalitat en aquesta matèria amb l'aportació de coneixement i expertesa tècnica en camps com la governança democràtica, les institucions, els drets humans, la pau i la igualtat de gènere; la salut i l'educació; els serveis socials; l'economia social, i els àmbits lligats a la sostenibilitat ambiental i el territori (aigua, energia, producció i consum sostenibles, residus i adaptació al canvi climàtic). Per tant, recull com a prioritat l'impuls de l'acció dels departaments en cooperació al desenvolupament. Alhora, assumeix què l'alineament de les seves actuacions, mitjançant les eines adequades, ha de ser considerat un element de qualitat d'aquesta política pública.

Si bé el pla director 2019-2022 reconeix el paper central dels departaments i llurs unitats en l'instrument de la cooperació tècnica (assistències tècniques o mobilitat de coneixements en accions de suport i de creació de capacitat a països socis) o en àmbits específics com l'educació per al desenvolupament (en endavant, EpD) (tasques fonamentals de formació, sensibilització, recerca i incidència), és en la coherència de polítiques per al desenvolupament (en endavant, CPD) on aquesta implicació pren una especial dimensió qualitativa. Prenent com a referència el marc de l'Agenda 2030, el pla director 2019-2022 marca prioritats i objectius per a les actuacions del Govern que contribueixin als Objectius de Desenvolupament Sostenible (en endavant, ODS) des de la política de cooperació al desenvolupament, vinculant estretament les actuacions de desenvolupament a Catalunya i a l'exterior. Atès que la responsabilitat més àmplia d'impulsar el treball per als ODS en la seva dimensió exterior recau en els departaments, la seva acció és clau per reforçar la coherència de polítiques per al desenvolupament sostenible (en endavant, CPDS).

El pla director 2019-2022 reconeix el rol específic de la Direcció General de Cooperació al Desenvolupament (en endavant, DGCD) i l'Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament (ACCD) en la creació de capacitats, i l'oferiment d'orientació i eines als departaments i llurs unitats per assegurar una cooperació de qualitat i eficaç, així com el d'impulsar i facilitar la CPD en l'acció del Govern. En conseqüència, s'han desenvolupat un seguit de protocols, mecanismes i eines per facilitar el treball conjunt entre la DGCD, l'ACCD i els departaments. El 2012 es va aprovar el primer protocol que estableix el marc de col·laboració, de coordinació i d'articulació del treball conjunt interdepartamental en matèria de cooperació al desenvolupament. El protocol té una vigència de quatre anys i s'actualitza per cada pla director. El protocol pel període 2019-2022 defineix els àmbits de col·laboració, coordinació i treball conjunt entre la DGCD i

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

l'ACCD i els departaments de la Generalitat, els mecanismes de seguiment i de presa de decisions així com la definició de plans de treball amb cada departament com a eina principal per a la concreció de les actuacions clau per a la coordinació, col·laboració i treball conjunt.

Les dades d'execució d'AOD de la Generalitat de Catalunya mostren que les actuacions en cooperació al desenvolupament realitzades pels departaments i organismes de la Generalitat van representar el 52% de l'Ajut Oficial al Desenvolupament (en endavant, AOD) executat l'any 2019, el 40% el 2020 i el 43,6% el 2021.

D'altra banda, la Llei 26/2001 també estableix les bases de l'avaluació en l'àmbit de la cooperació al desenvolupament, establint, entre d'altres principis ordenadors, els de control, seguiment i avaluació de les actuacions de cooperació al desenvolupament, transparència, informació i participació dels agents de la cooperació així com d'eficàcia, eficiència i responsabilització en l'aplicació de les polítiques i components que se'n deriven. En coherència, els diversos plans directors de la Generalitat en aquesta matèria han dedicat una atenció especial a l'avaluació amb l'objectiu de consolidar-la com un mecanisme que permeti extreure lliçons i incorporar-les al procés de presa de decisions posteriors.

De fet, la DGCD va publicar el 2010 les **Directrius d'avaluació de la cooperació al desenvolupament**, que van constituir "un primer esforç en la provisió d'un marc orientador cap al desplegament progressiu d'instruments, mitjans i recursos per a l'avaluació. Responien a la necessitat de gaudir d'unes orientacions globals i àmplies que orientessin la gestió, realització i ús de l'avaluació per a la millora de la qualitat de política de cooperació al desenvolupament i de la seva contribució a la promoció del desenvolupament humà sostenible".

En general, la DGCD entén la planificació, el seguiment i l'avaluació com a funcions clau per vincular les evidències i els aprenentatges que s'extreuen de la pràctica.

Al pla director 2019-2022 queda palesa la voluntat i compromís del Govern d'impulsar "una cultura de l'avaluació que sigui la base d'un aprenentatge permanent, a partir de l'anàlisi de la mateixa pràctica". Alhora, també estableix que "els plans de treball entre la DGCD-ACCD i els departaments ja existents han de servir a aquest propòsit de millora de la qualitat".

Els plans de treball conjunt

Com s'ha assenyalat a l'apartat d'introducció, l'aprovació el 2012 del primer **protocol de coordinació entre els departaments i organismes de la Generalitat amb la DGCD i l'ACCD** en matèria de cooperació al desenvolupament va suposar un pas endavant en l'intent d'articular el treball conjunt interdepartamental en aquesta política, impulsar actuacions conjuntes, promoure la CPD en el si del Govern, facilitar les sinergies i complementaritats, millorar la qualitat i augmentar les capacitats dels departaments i organismes de la Generalitat en matèria de cooperació al desenvolupament i CPD.

El protocol contempla l'elaboració de **plans de treball** entre la DGCD, l'ACCD i cada departament, amb una funció programàtica. Aquests han d'incorporar, entre d'altres, les activitats concretes a desenvolupar, els recursos humans i financers a destinar (si és el cas). Per impulsar i definir aquests plans de treball, el protocol també preveu la creació de dues comissions: una comissió mixta, de caràcter més polític, encarregada d'acordar les actuacions a impulsar i aprovar els instruments jurídics¹ que se subscriguin en el pla; i una comissió tècnica, amb la funció de proposar i formular les actuacions a realitzar, fer el seguiment del pla, i proposar mecanismes d'informació i coordinació.

Per al cas dels plans de treball del període 2019-2022, la seva pretensió és doble. D'una banda, avançar cap a una acció de govern a favor del desenvolupament global sostenible més integrada, coordinada i alineada, i de l'altra, facilitar la interrelació entre els compromisos de cada departament en la consecució dels ODS i l'Agenda 2030 en la seva dimensió exterior, i els objectius estratègics i prioritats del pla director vigent. Per això, els plans incorporen tant actuacions transversals a tots els departaments i organismes de la Generalitat com actuacions bilaterals entre l'ACCD i la DGCD i cada departament.

Tal i com s'assenyala al document *La cooperació al desenvolupament de la Generalitat de Catalunya. Una política de Govern*, on s'explica el funcionament dels plans de treball per al període 2020-2022, els àmbits al voltant dels quals s'estructura el treball conjunt són tres:

- Actuacions conjuntes **en matèria de coordinació i qualitat de la cooperació** (que contribueixen als ODS 4, 5, 8 i 17, i que, en aquest període, representen el **28%² de les accions**).
- Actuacions conjuntes **en matèria de CPD** (que contribueixen a l'ODS17 i que, en aquest període, representen el **18% de les accions**).
- Actuacions conjuntes **en matèria de cooperacions tècniques orientades a la mobilitat de coneixements i altres actuacions conjuntes** (que contribueixen als ODS 2, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13 i 16, i que, en aquest període, representen el **54% de les accions**), que permeten l'aportació d'expertesa tècnica dels departaments a les actuacions de cooperació i EpD lligades als objectius estratègics del pla director.

Cada pla de treball acordat amb els diferents departaments identifica una sèrie de reptes amb les seves corresponents actuacions per a cadascun dels tres eixos de treball.

¹ Els instruments jurídics previstos al protocol són les transferències, els convenis de col·laboració, els encàrrecs de gestió, i la cogestió de bases reguladores per a convocatòries, entre d'altres.

² Proporció relativa al nombre d'activitats totals.

D'altra banda, quant a les actuacions transversals a tots els departaments, el mateix document recull les següents accions (pàgina 9):

- Difondre i impulsar dins dels departaments el pla de formació de cooperació destinat als departaments.
- Aportar els valors de la cooperació al desenvolupament als grups interdepartamentals i documents estratègics dels departaments.
- Millorar les capacitats tècniques i institucionals dels departaments per gestionar actuacions de cooperació, a través de l'instrument de suport econòmic de l'ACCD per actuacions dels departaments.
- Concertar accions comunicatives conjuntes per visibilitzar la cooperació dels departaments.
- Oferir formació i facilitar el recull de les dades i actuacions dels departaments en el marc de la nova mètrica per al càlcul del suport oficial total al desenvolupament sostenible (TOSSD, per les sigles en anglès).
- Fer participar els departaments en el procés d'elaboració del full de ruta de coherència de polítiques per al desenvolupament de la Generalitat de Catalunya.
- Concretar punts de trobada entre les ONGD i els departaments en el marc de la concertació dels programes finançats per l'ACCD en els àmbits departamentals.
- Aportar l'expertesa dels departaments en les cooperacions tècniques que escaiguin als països socis de la cooperació catalana així com en delegacions d'aquest països que visitin Catalunya.
- Comptar, si escau, amb l'expertesa dels departaments en la valoració tècnica de les convocatòries de subvencions que impulsi l'ACCD, especialment en la convocatòria de programes, que preveu un espai de concertació amb les entitats finançades i els departaments quan escaigui.
- Donar resposta conjunta, si escau, a les demandes d'institucions públiques dels països socis implicant la UE així com d'altres agents de la cooperació multinivell (visites d'estudi, assistències tècniques, *mentoring*, *coaching*, TAIEX, *twinning*s...).

Objectius de l'avaluació

Tal com apareix recollit en els termes de referència, l'objecte de l'encàrrec és *“avaluar els resultats del treball conjunt amb els departaments i en quina mesura els diferents instruments, mecanismes, eines i processos de treball posats en marxa durant el període 2019-2022 han servit (i perquè) per reforçar les capacitats dels departaments per una cooperació de qualitat, eficaç i alineada amb els objectius del Pla director de cooperació al desenvolupament 2019-2022 i en definitiva, per assolir els resultats que s’hi defineixen”*.

L'abast d'aquesta avaluació es refereix al **treball conjunt entre la DGCD-ACCD i els departaments** per impulsar la cooperació al desenvolupament com a política transversal del Govern. Aquest treball, que es concreta principalment en els plans de treball, instruments financers de suport als departaments, i processos i espais de concertació, es realitza en el marc més ampli de les actuacions en matèria de cooperació al desenvolupament i CPD que duen a terme els departaments i llurs unitats de forma autònoma.

En concret, els **objectius** d'aquest treball són els següents:

1. Avaluar els **resultats obtinguts del treball conjunt** en matèria de cooperació al desenvolupament i CPD entre la DGCD - ACCD i els departaments durant el període 2019-2022.
2. Avaluar l'**eficàcia i l'eficiència dels mecanismes, eines, processos i instruments utilitzats per a la definició i la implementació del treball conjunt**, principalment els plans de treball.
3. Valorar l'**encaix i valor afegit del treball conjunt** realitzat entre la DGCD – ACCD i els departaments per a impulsar la contribució dels departaments als objectius del Pla director 2019-2022.
4. Per assolir aquests objectius, l'avaluació ha estat plantejada per abastar dues dimensions. D'una banda, els resultats i valor afegit del treball conjunt entre la DGCD, l'ACCD i els departaments. De l'altra, els processos de planificació i gestió del treball conjunt, i en concret, els plans de treball.

Preguntes d'avaluació

L'articulació de cadascuna de les esmentades dimensions s'ha fet seguint, en gran part, els criteris d'avaluació del CAD. A partir d'aquí, s'han estructurat les preguntes d'avaluació en relació amb cadascun d'aquests criteris. A la vegada, d'aquestes preguntes s'han derivat unes altres més específiques amb la intenció de sistematitzar i aprofundir més en el procés de recollida de la informació, i en definitiva, enriquir l'avaluació dels resultats del treball. A continuació, es presenten les preguntes i subpreguntes d'avaluació agrupades per criteris (per a més detall, veure la matriu d'avaluació a l'Annex 3).

Per avaluar els **resultats i valor afegit** del treball conjunt:

A. Eficàcia: per avaluar en quina mesura s'han assolit els objectius i resultats esperats del treball conjunt. En concret, la pregunta 1 es refereix als reptes estratègics i la pregunta 2 als àmbits de treball.

1. En quina mesura s'ha avançat en els diferents reptes estratègics del treball conjunt definits per a cada departament? Quins elements han facilitat o dificultat el seu assoliment?

- a. Es comprenen bé els reptes estratègics establerts als plans de treball?
- b. Quines activitats s'han realitzat per superar els reptes? Quines han funcionat i quines no? Per què?
- c. Quins elements han facilitat l'assoliment dels reptes?
- d. Quines dificultats s'han trobat per al seu assoliment? Quins mecanismes s'han establert per resoldre-les?

2. Quins resultats s'han obtingut en el treball conjunt amb els departaments en els àmbits de (1) coordinació i qualitat de la política de cooperació, (2) la CPD i (3) actuacions conjuntes? En quins àmbits s'han obtingut més o menys resultats i per què?

- a. Quins són els indicadors d'assoliment dels resultats emprats (en cadascun dels àmbits)?
- b. Quins són els instruments que millor han funcionat per a l'assoliment dels resultats (en cadascun dels àmbits)? Quins són els que menys i per què?
- c. Quines són les fortaleses que expliquen l'assoliment dels resultats (en cadascun dels àmbits)?
- d. Quins són els factors que han dificultat l'assoliment de tots els resultats (en cadascun dels àmbits)?
- e. Quina utilitat estan tenint els resultats?

B. Alineament: per avaluar fins a quin punt el treball conjunt ha propiciat un major alineament de la cooperació al desenvolupament de cada departament amb l'estratègia general establerta al pla director.

3. Quin ha estat el valor afegit del treball conjunt entre la DGCD, l'ACCD i els departaments per a una millor contribució del conjunt de l'Administració de la Generalitat a l'assoliment dels objectius del pla director?
 - a. Quin és el valor afegit del treball conjunt en relació amb l'augment de l'AOD dels departaments?
 - b. Quin és el valor afegit del treball conjunt en relació a promoure un major alineament amb els objectius estratègics i geogràfics del pla director?
 4. Quins mecanismes s'utilitzen per alinear les accions de cooperació al desenvolupament del departament amb el pla director?
 - a. Com s'identifiquen les estratègies i les accions de cooperació al desenvolupament del departament per iniciativa pròpia?
 - b. Com es valoren les peticions per participar en altres iniciatives?
 - c. Quins indicadors es fan servir?
 - d. Quin és el rol de la DGCD i l'ACCD i com influeix el treball conjunt en l'alineament amb el pla director?
 - e. Quina efectivitat té la Comissió Interdepartamental de Cooperació al Desenvolupament (en endavant, CICD) per promoure l'alineament?
 5. Quines són els principals reptes o dificultats per aconseguir l'alineament amb el pla director?
 - a. Quina formació i coneixements es consideren rellevants?
 - b. Com s'està treballant la CPD?
 - c. Es participa en altres xarxes i projectes internacionals? Quina relació tenen amb l'estratègia de cooperació del departament?
 - d. En quina mesura la planificació de les accions respon a l'Enfocament de Gènere i Basat en els Drets Humans (en endavant, EGiBDH)?
- C. Apropiació: per avaluar fins a quin punt el treball conjunt ha propiciat una major apropiació de la cooperació al desenvolupament per part dels departaments, integrant-la en la seva pròpia estratègia i pràctica.
6. Quin és el grau d'integració de la cooperació en el conjunt de l'acció del departament?
 - a. Quina expertesa i coneixement genera la cooperació al desenvolupament per al departament?
 - b. Com es va construir i consolidant aquesta expertesa a mesura que participen en projectes?
 - c. Existeixen limitacions en àrees com els recursos humans, logístiques, administratives, etc.? Com s'han superat?
 - d. Com ha funcionat la transmissió de coneixement i informació entre els

7. Com s'ha incorporat la visió estratègica que aporta la DGCD i l'ACCD?
 - a. Quines diferències substancials s'identifiquen entre el treball conjunt amb la DGCD i l'ACCD i aquelles accions que el departament desenvolupa sense la seva participació?
 - b. Què explica la necessitat per al departament de liderar les seves pròpies iniciatives sense la participació de la DGCD i l'ACCD?

D'altra banda, per avaluar els **processos de gestió i de planificació del treball conjunt**:

D. Pertinència: per avaluar el grau d'adequació del disseny dels plans de treball, dels mecanismes de coordinació i de les formes de treballar per al seu desplegament.

8. El disseny dels plans de treball són adequats per poder fer-ne seguiment i avaluar el treball conjunt amb els departaments en termes de resultats? Com es pot millorar el seu disseny?
 - a. Existeixen indicadors de seguiment i avaluació del treball conjunt?
 - b. Quina ha estat i de quina manera s'ha organitzat la participació dels departaments en els plans de treball?
 - c. Quin grau de flexibilitat tenen els plans de treball?
 - d. Quins recursos es destinen per a l'elaboració i execució del pla de treball? són suficients?
 - e. Quines són les principals limitacions identificades? Quins suggeriments de millora es poden proposar?

E. Eficiència: per avaluar en quina mesura els recursos són transformats en productes (qualitat, quantitat, temps), gestió dels espais creats i dels recursos econòmics, personals i materials per a l'assoliment de resultats.

9. Els mecanismes, espais i processos de coordinació definits formalment pel desplegament i gestió dels plans de treball han estat operatius, útils i eficients per una bona implementació dels plans? Com es poden millorar per a una implementació més àgil dels plans?
 - a. Amb quins recursos compta el departament i/o unitat per gestionar la participació en accions de cooperació?
 - b. Quines són les necessitats de formació detectades?
 - c. Qui ostenta la interlocució amb la DGC i l'ACCD? Com es traslladen internament els acords i les informacions a l'intern del departament?
 - d. Quina impressió i predisposició hi ha en relació a la flexibilitat en la implementació dels plans de treball?
 - e. Quines són les principals limitacions identificades? Quins suggeriments de millora es poden proposar?

10. Quins altres mecanismes, espais i processos no formals en el nivell tècnic o polític han tingut lloc i com han contribuït o no a una bona implementació dels plans?

- a. Quins són aquests altres espais? Quin nivell d'informalitat tenen aquests mecanismes, espais i processos?
- b. Com es valora el grau d'incidència i d'operativitat real d'aquests espais?
- c. Quins són els actors que faciliten la seva operativitat?
- d. Quines són les principals limitacions identificades? Quins suggeriments de millora es poden proposar?

11. Quines formes de treballar i coordinar-se a l'intern dels departaments han funcionat millor per a la implementació dels plans de treball? Especialment amb relació a la implicació de totes les unitats rellevants dels departaments i el compromís polític necessari per a la implementació dels plans?

- a. Quines formes de treballar i de coordinar-se a l'intern dels departaments tenen influència sobre l'eficiència de la participació dels departaments en la cooperació al desenvolupament?
- b. Com aquestes formes de treballar i de coordinar-se a l'intern dificulten la implementació dels plans de treball? Quins suggeriments de millora es poden proposar?
- c. Quines bones pràctiques es poden posar de relleu?

12. Com ha funcionat l'articulació de les unitats de cooperació (DGCD i ACCD) per a la implementació dels plans de treball? Què ha funcionat i què es podria millorar per assegurar-ne una implementació més àgil i eficient?

- a. Quins factors han facilitat la seva articulació?
- b. Quines són les principals limitacions identificades? Quins suggeriments de millora es poden proposar?
- c. Quins aprenentatges s'han obtingut per millorar l'agilitat i eficiència?

Metodologia de l'avaluació

La metodologia proposada ha integrat com a principis generals **l'anàlisi i sistematització de la informació i les dades rellevants**; el **foment de l'aprenentatge, la reflexió crítica, la participació activa i el debat** amb les persones responsables de l'equip de la DGCD, així com també de l'ACCD i els departaments; i la **informació regular a les persones responsables de l'Equip Gestor**³ sobre l'evolució del procés.

Ateses les característiques de l'avaluació, la major part de la informació recollida és qualitativa i prové, com s'acaba d'esmentar, de la revisió i anàlisi de la documentació disponible i de les entrevistes realitzades amb les responsables dels diferents departaments i unitats de la Generalitat, així com també amb el consultor encarregat de l'avaluació de cooperacions tècniques orientades a la mobilitat de coneixement 2017-2021 promogudes per l'ACCD⁴.

En línia amb el pla de treball presentat i acordat amb l'Equip Gestor de l'avaluació, el treball d'avaluació s'ha realitzat en tres fases, que alhora han integrat un seguit de tasques específiques.

Fase 1: Preparació i revisió documental

Període: 4 setmanes

Data final d'aquesta fase: 06/09/2022

En aquesta fase s'han realitzat les següents tasques:

- » Reunió preparatòria entre l'equip consultor i l'Equip Gestor el 12 de juliol de 2022 per concretar el plantejament de l'encàrrec, compartir informació i metodologies. En aquesta reunió (i comunicacions posteriors a través del correu electrònic) s'han identificat alguns elements previs respecte a les preguntes clau de l'avaluació, adreçades a determinar els impactes aconseguits, la millora en la qualitat, el funcionament dels espais conjunts de treball entre els diferents departaments, així com el nivell de participació i d'implicació per part dels departaments en el treball conjunt, en base a l'experiència obtinguda per part de la pròpia DGCD.
- » Revisió i anàlisi de la documentació disponible (fonts secundàries) per part de l'equip consultor i facilitada per l'Equip Gestor (veure Annex 4).
- » Definició i identificació dels principals paràmetres d'anàlisi de la informació qualitativa, en línia amb les preguntes d'avaluació que plantegen els termes de referència. Per això, s'ha elaborat una matriu d'avaluació que ha servit de referència per processar i analitzar la informació obtinguda en la revisió de la documentació facilitada, així com en el treball de camp realitzat amb els departaments i organismes de la Generalitat, a banda de la DGCD i l'ACCD (veure Annex 3).
- » Presentació i discussió de l'esmentada matriu d'avaluació a l'Equip Gestor per a la seva discussió i validació el 6 de setembre de 2022.

³ L'Equip Gestor ha estat format per la tècnica superior del Servei de Coordinació i Participació de la DGCD, que ha comptat també amb el suport de la tècnica de l'àrea de Relacions Institucionals i Coherència de Polítiques de l'ACCD. En les reunions amb l'Equip Gestor sovint també ha estat present el Cap de servei de planificació, seguiment i avaluació de la DGCD.

⁴ Avaluació realitzada en paral·lel al present exercici avaluatiu per part de la Cooperativa Humanitària, i encarregada per l'ACCD.

Fase 2: Treball de camp

Període: 6 setmanes

Data final d'aquesta fase: 25/10/2022

En aquesta fase s'han realitzat les següents tasques:

- » Entrevistes individualitzades i conjuntes a les següents persones responsables i tècniques dels següents departaments i unitats de la Generalitat (veure Annex 2):
 - DGCD (1 home i 1 dona).
 - ACCD (3 dones).
 - Departaments amb més trajectòria en matèria de cooperació al desenvolupament (entrevista individualitzada per departament):
 - Economia i Hisenda (1 home i 2 dones).
 - Drets Socials (3 dones).
 - Cultura (1 home i 3 dones).
 - Justícia (2 homes i 2 dones).
 - Igualtat i Feminismes (2 homes i 3 dones).
 - Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural (3 homes i 2 dones).
 - Educació (1 home i 2 dones).
 - Salut (1 home).
 - Departaments amb menys trajectòria en matèria de cooperació al desenvolupament (entrevista conjunta):
 - Vicepresidència, Polítiques Digitals i Territori (CTTI, Secretaria de Polítiques Digitals, DG Societat Digital) (1 homes i 2 dones).
 - Empresa i Treball (ACCIÓ, DG d'Economia Social i Solidària, el Tercer Sector i les Cooperatives) (3 homes).
 - Interior (1 dona).

Les úniques dues entrevistes rellevants que no es van poder dur a terme van ser amb la CCMA (adscribita al Departament de Presidència) i amb la DG d'Impacte Territorial i Social del Coneixement del Departament de Recerca i Universitats. En ambdós casos no es va poder fer quadrar els horaris en les diferents dates que es van proposar per a la realització de la reunió conjunta amb els departaments amb menys trajectòria en aquest camp.

El criteri per diferenciar el format d'entrevista amb els departaments (individualitzada o conjunta) s'ha fet en coordinació amb l'Equip Gestor en base a una diversitat de criteris: prioritats sectorials fixades al pla director, històric en aquest àmbit per part del departament, voluntat política mostrada en implicar-se en actuacions de cooperació al desenvolupament i/o capacitats tècniques i de recursos instal·lades al departament.

Aquestes entrevistes s'han realitzat a través de la plataforma virtual Zoom i, en general, han estat articulades al voltant de les preguntes d'avaluació (veure apartat 1.1). Previ a les entrevistes, les persones han rebut un guió de les preguntes per facilitar-los la seva preparació, i alhora, ser més eficient en l'obtenció de la informació rellevant. A l'hora de seleccionar les persones informants (tasca realitzada conjuntament amb l'Equip Gestor), s'ha intentat garantir que les persones responsables de cada departament en les comissions mixta i/o tècnica dels plans de treball estiguessin presents a les entrevistes, atès el capital de coneixement a compartir.

Finalment, el 10 d'octubre de 2022 es va entrevistar el consultor Xavier Bartrolí, que ha realitzat l'avaluació de les cooperacions tècniques orientades a la mobilitat de coneixement promogudes per l'ACCD per compartir les principals troballes i aprenentatges obtinguts, i que ha servit per complementar la valoració dels instruments del treball conjunt entre la DGCD, l'ACCD i els departaments.

Fase 3: Sistematització de resultats i conclusions, i elaboració de l'informe final

Període: 5 setmanes

Data final d'aquesta fase: 11/11/2022

En aquesta fase s'han realitzat les següents tasques:

- » Sistematització de la informació qualitativa obtinguda a partir de l'anàlisi de les fonts secundàries (Fase 1) i de les primàries (Fase 2) per integrar a l'informe d'avaluació. Aquesta sistematització ha consistit primer en una ordenació i primera explotació dels principals resultats, que va ser compartida amb l'Equip Gestor en una reunió de seguiment mantinguda el 4 d'octubre de 2022.
- » Redacció d'un primer esborrany de l'informe final d'avaluació, que ha inclòs una anàlisi més acurada dels resultats d'avaluació obtinguts i les principals conclusions, així com un llistat de recomanacions. Aquest esborrany es va sotmetre a revisió per part de l'Equip Gestor el 31 d'octubre de 2022.
- » Sessió de retorn al grup de persones informants que han participat en el procés d'entrevistes (veure Annex 2) el 3 de novembre de 2022. En aquesta sessió es van exposar sintèticament les principals conclusions de l'avaluació, així com també les recomanacions que es deriven de l'estudi.
- » Finalment, s'ha procedit a redactar l'informe final d'avaluació, incorporant els comentaris i esmenes proposades per l'Equip Gestor. Aquest informe s'acompanya d'un informe executiu, que pretén sintetitzar els missatges clau i facilitar la seva difusió i comunicació.

Limitacions de l'avaluació

Les principals limitacions que s'han donat durant la realització de l'avaluació han estat de naturalesa diversa.

En primer lloc, l'endarreriment de la data d'inici de l'avaluació per motius relatius al

al procediment administratiu va suposar una recalendarització de les tasques previstes en el pla de treball. La principal conseqüència ha estat la necessitat de posposar el treball de camp al mes de setembre i octubre. Això ha reduït el marge per poder agendar (o re-agendar) entrevistes, el que ha fet que, com s'ha indicat anteriorment, els departaments de Presidència (i en concret, la CCMA) i el de Recerca i Universitats (i en concret, la DG d'Impacte Territorial i Social del Coneixement) no hagin pogut participar en el procés d'entrevistes, atès que va ser impossible trobar una data que permetés la seva participació en la sessió conjunta amb la resta de departaments amb menys trajectòria en cooperació al desenvolupament.

En segon lloc, els canvis de Govern dels darrers anys han comportat sovint canvis en les carteres competencials de diversos departaments, modificant l'adscripció d'algunes unitats a departaments diferents. En algunes ocasions això ha fet que les persones entrevistades no disposessin en el moment de tota la informació actualitzada sobre l'acció de cooperació d'aquelles unitats que han canviat l'adscripció.

L'equip avaluador considera que les anteriors dificultats no han afectat de manera significativa a l'orientació, concepció i metodologia del treball d'avaluació.

Anàlisi de la informació obtinguda i resultats de l'avaluació

Resultats i valor afegit del treball conjunt

Eficàcia

En aquest criteri s'estableix en quina mesura s'han assolit els objectius i resultats esperats del treball conjunt. En concret, la pregunta 1 es refereix als reptes estratègics i la pregunta 2 als àmbits de treball.

1. En quina mesura s'ha avançat en els diferents reptes estratègics de treball conjunt definits per a cada departament? Quins elements han facilitat o dificultat el seu assoliment?

Com s'ha assenyalat anteriorment, els diferents plans treball acordats amb cada departament identifiquen un seguit de reptes per a cadascun dels àmbits de treball al voltant dels quals s'estructura el treball conjunt: coordinació i qualitat de la cooperació, CPD i cooperacions tècniques orientades a la mobilitat de coneixements i altres actuacions conjuntes.

El treball de camp ha mostrat que el coneixement dels esmentats reptes és desigual en funció de les persones entrevistades. Mentre que, com era d'esperar, aquest coneixement es dona entre les persones que formen part de les comissions mixtes i tècniques, aquest es redueix (i fins el punt de percebre'n força desconeixement) quan es refereix a les persones amb responsabilitats tècniques que treballen a les unitats operatives que, al cap i a la fi, són les que participen en les actuacions emmarcades en el treball conjunt. Fins i tot, entre les primeres el coneixement és sovint general i no pas detallat i precís, com ho evidencia el fet que varies vegades s'han hagut de recordar aquests reptes durant el procés d'entrevistes.

D'això s'infereix que el grau d'apropiació dels reptes per part dels departaments és, en general, reduït. Els departaments que compten amb persones que actuen de punt focal per als temes de cooperació al desenvolupament (en el marc d'una àrea més àmplia de relacions internacionals o afers exteriors) -com ara el de Salut o el d'Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural- són els que mostren un nivell de coneixement més elevat sobre els reptes estratègics. Per contra, en la majoria dels departaments aquesta figura no existeix i sovint es produeix una pèrdua d'informació i de coneixement quan es transmet des dels gabinets tècnics a les unitats operatives que participen en actuacions de cooperació al desenvolupament. Quan les persones entrevistades no són les que estan presents a les esmentades comissions, aquestes han expressat el seu escàs coneixement dels reptes i actuacions identificades als plans de treball.

D'altra banda, la inexistència d'una eina de comandament general amb indicadors, impedeix una valoració rigorosa sobre l'assoliment dels reptes. En el procés d'entrevistes s'ha observat que aquesta valoració és fonamentalment perceptiva i no fonamentada en dades. En tot cas, val a dir que la totalitat dels departaments consultats afirmen que la seva impressió és que s'ha avançat en tots els reptes assenyalats als plans de treball.

Si prenem com a element d'avaluació de l'avançament les dades d'execució de les actuacions associades a cadascun dels reptes estratègics que s'identifiquen als plans de

treball conjunt respectius per al període 2019-2022, es pot observar que aquest és desigual en funció del cas (veure Annex 4). En aquest element poden incidir diversos factors: el nombre d'activitats programades als plans de treball, la tipologia d'activitats, les dificultats intrínseques a cadascuna de les activitats, la capacitat i trajectòria dels departaments, la voluntat política per impulsar-les, etc. L'equip avaluador no ha pogut ponderar la seva importància a l'hora valorar el diferent nivell d'execució de les actuacions, atès que l'abast de l'avaluació no ha permès realitzar una valoració qualitativa de cadascuna d'elles i que, en relació a alguns criteris més objectivables (com ara la capacitat i trajectòria dels departaments en l'àmbit de cooperació al desenvolupament), tampoc no s'observa un mateix patró a l'hora de creuar aquests factors amb el grau d'execució de les actuacions.

Amb data d'elaboració del present informe, es pot observar que els departaments que tenen **menys actuacions programades** presenten un nivell d'execució més elevat. És el cas del Departament d'Interior, que ja ha realitzat el 100% de les actuacions (dues), o el Departament de Recerca i Universitats, que ha realitzat el 63,7% de les actuacions (dues) i encara en té una per iniciar. El Departament de Salut ha executat tres de les cinc actuacions previstes, mentre que les altres dues encara no s'han iniciat. En el cas del Departament de Justícia, el grau d'execució és menor, havent-se finalitzat una de les dues que estan programades, trobant-se l'altra en procés d'execució. Destaca pel seu baix grau d'execució el Departament d'Igualtat i Feminismes, amb un 40% d'actuacions (dues) executades i un 60% d'elles (tres) encara no iniciades.

Entre els que tenen **més actuacions programades** als plans de treball, destaca el Departament d'Economia i Hisenda, amb un 53,3% d'execució (vuit actuacions), 13,3% en execució (dues actuacions), un 20% posposades o aturades (tres actuacions), una aturada i una ha estat desestimada. En el cas del Departament d'Educació, el percentatge d'execució és sensiblement més baix, amb un 41,6% d'actuacions (cinc) ja executades, un 25% d'elles (tres actuacions) proposades o aturades, un altre 25% encara no s'han iniciat i una altra ha estat desestimada. Encara més baix és el percentatge d'execució del Departament de Territori (si s'inclou la part de Polítiques digitals, competència de l'antic Departament de Vicepresidència, Polítiques Digitals i Territori), ja que només ha realitzat el 27,27% de les actuacions (tres), dues més es troben en execució, una ha estat posposada o aturada, i cinc (un 45,45%) encara no han començat.

Finalment, entre els departaments que tenen programades un **nombre intermedi d'actuacions** (entre sis i deu) destaca el Departament de Drets Socials amb un 75% d'actuacions (tres) ja executades, i un 25% (una actuació) han estat posposades o aturades. Li segueix el Departament d'Acció Climàtica Alimentació, Alimentació i Agenda Rural, que ha executat un 66,7% de les actuacions (sis), un 11,1% (una actuació) es troben en execució i un 22,2% encara estan per iniciar. El Departament de Cultura ha executat la meitat de les actuacions previstes (sis), una està en execució, una altra ha estat aturada o posposada i dues encara no han començat. Un percentatge semblant presenta el Departament de Presidència, en què la meitat d'actuacions s'han realitzat, una es troba en execució, una està aturada o posposada i una altra ha estat desestimada. Finalment, el Departament d'Empresa i Treball mostra un grau d'execució molt baix, amb una sola actuació programada realitzada, dues més en execució, dues han estat posposades o aturades, dues no han començat encara i una altra ha estat desestimada.

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

La Taula 1 mostra l'estat d'execució del conjunt d'actuacions contemplades als plans de treball conjunt (veure més detall a l'Annex 4).

Taula 1. Grau d'execució del conjunt d'actuacions contemplades als plans de treball conjunt en el període 2019-2021

	Nombre d'actuacions	% en relació al total
Realitzades	43	47,79%
En execució	10	11,11%
Posposades o aturades	12	13,33%
No iniciades	21	23,33%
Desestimades	4	4,44%
Total	90	100

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades proveïdes per la DGCD

2. Quins resultats s'han obtingut en del treball conjunt amb els departaments en els àmbits de (1) coordinació i qualitat de la política de cooperació, (2) la CPD i (3) actuacions conjuntes? En quins àmbits s'han obtingut més o menys resultats i per què?

Novament, la manca d'una eina de comandament general amb indicadors esdevé una limitació per mesurar apropiadament el grau d'assoliment dels resultats obtinguts del treball conjunt. De fet, els mateixos plans de treball no identifiquen resultats esperats. De fet, s'observa que els plans no inclouen un plantejament en base a la teoria el canvi, ni tan sols de marc lògic, en el cas que inclogui algun un projecte, de manera més o menys formalitzada.

Igual que abans en referència als reptes estratègics, les persones entrevistades han expressat majoritàriament que tenen la impressió que s'ha avançat en la consecució dels resultats, però sovint sustenten aquesta percepció en la pròpia realització de les actuacions programades (mirar detall de la valoració en la resposta a la pregunta 1 i en l'Annex 4), assumint que la implementació d'una acció en els termes que s'havien establert comporta per si mateixa l'assoliment de l'objectiu perseguit. A això, cal afegir el que s'ha comentat anteriorment en relació al grau de desconeixement de les unitats operatives dels departaments sobre els elements que estructuren i donen contingut als plans de treball.

Més enllà del que s'acaba d'afirmar sobre la percepció dels departaments envers l'assoliment dels resultats, la pràctica totalitat d'ells afirma que és en l'àmbit de **coordinació i qualitat** de la cooperació on creuen que més s'ha avançat, sobretot pel que fa a coneixement mutu, alineament de les accions i recull de dades d'AOD.

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

En qualsevol cas, a falta d'indicadors qualitius que permetin mesurar més acuradament aquest avanç, la revisió documental permet identificar algunes actuacions destacables en l'esmentat àmbit:

- Elaboració de l'Estratègia d'EpD, on el departament d'Educació ha tingut una participació molt activa en el grup de treball del Consell de Cooperació al Desenvolupament creat ad hoc per proposar recomanacions al Govern de la Generalitat per a la posterior elaboració de l'estratègia.
- Suport a accions de formació per millorar les capacitats tècniques del personal dels departaments en el camp de la cooperació al desenvolupament, amb la col·laboració de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Millora del còmput d'AOD per part dels departaments, destacant l'apartat referit a l'instrument Suport a persones refugiades i/o sol·licitants d'asil a Catalunya durant els 12 primers mesos, que ha permès unificar i harmonitzar els càlculs entre els diferents departaments implicats: Salut; l'antic Departament de Treball, l'antic Departament d'Afers Socials i Famílies, i Educació.

En canvi, l'avaluació no ha pogut constatar que s'hagin produït resultats destacables en el còmput de dades i actuacions en el marc de la mètrica TOSSD (sigles en anglès de Suport Oficial Total al Desenvolupament Sostenible).

Quant a l'àmbit de la CPD, la revisió documental dels plans anuals (2019-2022) i de la memòria 2019-2020 d'AOD de la Generalitat ha permès identificar una sèrie d'actuacions, algunes de les quals encara es troben en procés de tramitació i que poden suposar un salt qualitatiu rellevant en el caràcter transformador de la cooperació al desenvolupament:

- Elaboració d'un full de ruta sobre CPD per part del Govern de la Generalitat, que es troba en una fase força avançada del procés de confecció, encara que els treballs es van iniciar el 2019 i la seva preparació ha estat reflectida en els successius plans anuals. Aquest pretén esdevenir un marc conceptual i estratègic d'actuacions i línies d'acció per integrar l'enfocament de la CPD comú per al conjunt de l'Administració de la Generalitat. El disseny del full de ruta està sent liderat per la DGCD, amb la col·laboració de l'ACCD i la participació dels departaments.
- Seguiment de la creació del Centre Català d'Empresa i Drets Humans que està en procés de tramitació al Parlament de Catalunya. Aquest Centre tindrà per finalitat "garantir una acció exterior catalana pública i privada que sigui referent en l'àmbit internacional en el respecte dels drets humans" i té les funcions de prevenir, alertar i investigar amb relació a activitats exteriors d'empreses que puguin incórrer en una possible vulneració dels drets humans i de sancionar les que no responguin als seus requeriments o ho facin d'una manera insuficient o inadequada. Més enllà de la futura creació d'aquest Centre, cal destacar l'elaboració d'un decàleg per a la internacionalització responsable de les empreses, aprovat el 2020, i que ha estat difós per ACCIÓ, amb el suport de la DGCD i l'ACCD, amb la intenció de ser incorporat als contractes que signin les empreses catalanes per treballar amb les oficines d'ACCIÓ a l'exterior.
- Actuacions específiques en els àmbits de contractació pública socialment responsable i el seu impacte exterior. Aquest esdevé un dels eixos temàtics en què més s'ha

avançat en l'àmbit de la CPD, i en concret cal destacar:

- L'adhesió el 2020 a Electronics Watch que, com es pot llegir a la seva pàgina web, té com a missió *"ajudar les organitzacions del sector públic a treballar conjuntament i a col·laborar amb grups de monitorització de la societat civil a les regions productores per protegir els drets de les persones treballadores a les cadenes de subministrament de l'electrònica"*, i on té una participació important els departaments d'Economia i Hisenda, l'antic Departament de la Vicepresidència, Polítiques Digitals i Territori, a banda del propi Departament d'Acció Exterior i Unió Europea (abans d'Acció Exterior i Govern Obert).
- La realització el 2020 de l'Estudi sobre l'impacte exterior de la contractació pública tèxtil de la Generalitat de Catalunya així com l'impuls d'algunes de les seves recomanacions.
- Participació des del 2016 en el grup de treball sobre contractació pública socialment responsable, que aglutina tant a entitats de la societat civil com administracions públiques catalanes, amb un èmfasi en l'àmbit de la salut que impulsa el Consorci de Salut i Social de Catalunya i l'Ajuntament de Barcelona. En el marc d'aquest grup de treball també s'han co-organitzat les Jornades sobre Contractació Pública Socialment Responsable el 2019, 2021 i 2022.
- Contribució, des de la dimensió exterior i de desenvolupament, a l'actualització del codi per a una contractació pública socialment responsable, impulsat pel Departament d'Economia i Hisenda i pendent d'aprovació.
- En el camp de la capacitació, s'ha donat suport a diferents activitats formatives sobre contractació pública i la CPD, adreçades al personal dels diferents departaments de la Generalitat, de nou amb la col·laboració de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

L'avaluació a mig termini del pla director 2019-2022, publicada el 2022, i basant-se en les dades de la memòria de l'AOD de la Generalitat 2019-2020, assenyala en la pàgina 8 que *"un 12% de les actuacions conjuntes i col·laboracions de l'ACCD amb els departaments entre el 2019 i 2020 es refereixen al treball en CPD [com s'ha assenyalat, per al període 2019-2022, el percentatge esperat és del 18%]. Aquestes actuacions s'han realitzat especialment amb els departaments d'Empresa i Coneixement, Polítiques Digitals i Administració Pública, Territori i Sostenibilitat, i Vicepresidència, Economia i Hisenda"*.

Més enllà de les actuacions i avenços produïts en temes de CPD, com es desprèn de la revisió documental, el treball de camp constata que l'aproximació dels departaments a aquesta qüestió reflecteix una situació més complexa. Si bé la totalitat dels departaments entrevistats mostren la necessitat i importància per avançar en aquesta matèria, sembla existir una certa confusió al voltant del seu abast, en tant que el redueixen a les actuacions que els departaments fan en l'àmbit de cooperació al desenvolupament. En aquest sentit, donen per sobreentès que les accions que realitzen en el marc del treball conjunt amb la DGCD i l'ACCD ja compleixen amb aquest principi.

En tot cas, l'abast de la CPD implica tenir en compte els impactes que totes les polítiques d'un govern (més enllà de la de cooperació al desenvolupament) tenen sobre altres territoris. De fet, la Llei 26/2001, de 31 de desembre, de cooperació al desenvolupament, relaciona la CPD amb els impactes que les actuacions no computables com a

AOD de l'Administració de la Generalitat tenen en els països socis (article 7.2). El pla director 2019-2022 situa la coherència en un espai encara més ampli, consegüent amb el marc que plantegen els ODS, la coherència de polítiques per al desenvolupament sostenible (CPDS). Aquesta abasta l'equilibri, les sinèrgies i compensacions entre les àrees econòmiques, social i ambiental de les polítiques domèstiques, amb l'objectiu d'abordar les múltiples dimensions dels reptes en matèria de desenvolupament sostenible. (tinguin o no potencials impactes extraterritorials).

Aquest desconeixement (o coneixement parcial) per part dels departaments envers el concepte també ha estat assenyalat a l'informe de l'avaluació a mig termini del pla director 2019-2022 (pàgina 8).

Per contra, de vegades els departaments veuen amb cert recel la interpel·lació que reben per part de la DGCD i l'ACCD per transversalitzar l'enfocament de CPD en els plans estratègics sectorials. En aquest punt, alguns departaments han expressat que, en tant que la població diana del seu pla sectorial és la població catalana, consideren secundària la incorporació de criteris que mesurin l'impacte sobre altres poblacions en els termes i enfocament marcats al pla director de cooperació al desenvolupament. S'espera doncs que l'aprovació de l'esmentat full de ruta de CPD pugui ajudar a aclarir aquest concepte i a comprendre, en tot el seu abast, la importància de projectar aquesta mirada en totes les polítiques sectorials.

Finalment, en referència a l'**àmbit de les cooperacions tècniques orientades a la mobilitat de coneixements i altres actuacions conjuntes**, és on els departaments valoren més la seva capacitat potencial per aportar un valor afegit diferencial⁵. Aquí es fa referència a l'aportació per part dels departaments de la seva expertesa en l'àmbit sectorial als projectes impulsats per l'ACCD, incloent les accions de cooperació tècnica entre l'Administració de la Generalitat i els països socis, les concertacions entre les ONGD i els departaments en el marc de projectes de les convocatòries de l'ACCD, o la participació dels departaments en projectes europeus conjuntament amb l'ACCD.

L'avaluació de cooperacions tècniques orientades a la mobilitat de coneixement 2017-2021 promogudes per l'ACCD recentment publicada, assenyala una sèrie de conclusions rellevants per a aquest estudi, algunes de les quals repliquen aspectes ja indicats al llarg del document. En primer lloc, en destaca la manca d'indicadors efectius per mesurar l'assoliment dels objectius i resultats esperats. Com s'apunta en l'informe, la valoració de les cooperacions tècniques *"es centren en aspectes valoratius de l'activitat realitzada, possibles problemes que hagin aparegut i elements a tenir en compte a futur (tant noves possibilitats de col·laboració com elements pràctics a tenir en compte)*. Això dificulta la valoració de l'assoliment dels objectius definits" (conclusió 8). En tot cas, també conclou que la percepció per part de les parts implicades (ACCD, departaments i actors dels països socis) és que els objectius i resultats perseguits s'han aconseguit, si bé resta el dubte per part de l'equip avaluador de si s'han considerat els impactes en els titulars de drets i d'obligacions (conclusió 9). Alhora, l'informe reconeix que no hi ha evidències clares que les capacitats dels actors dels països socis millorin sempre a conseqüència d'aquestes accions (conclusió 10).

⁵ De fet, representen en el pla de treball 2019-2022 un 54% de total de les actuacions conjuntes, com s'ha assenyalat abans.

Malgrat el reconeixement del recorregut i la importància de les cooperacions tècniques, les persones informants no consideren que, en general, els plans de treball hagin suposat un canvi significatiu de tendència respecte al que ja es venia fent. Argumenten que si els departaments han participat més o menys activament en l'instrument de cooperacions tècniques durant el període avaluat no és principalment a conseqüència dels espais de treball conjunt vinculats als plans de treball sinó als recursos instal·lats als departaments en cada moment, així com també a les voluntats polítiques dels òrgans directius, que són finalment els factors principals que determinen la capacitat d'iniciativa i d'implicació dels departaments en accions de cooperació al desenvolupament.

Aquesta impressió general transmesa per les persones informants en el procés d'entrevistes contrasta, en part, amb els resultats de l'avaluació de les cooperacions tècniques orientades a la mobilitat de coneixement, abans esmentada. En ella es conclou que el grau de participació s'ha vist afavorida per la proactivitat de l'ACCD per estimular-la (conclusió 5).

Les principals dificultats assenyalades per part de les persones informants per optimitzar les actuacions en aquest àmbit són fonamentalment tres.

En primer lloc, existeix una sensació generalitzada (encara que amb algunes excepcions, com el cas de Salut) que els departaments sovint intervenen puntualment en una acció que s'emmarca dins d'un projecte més ampli ja força definit, en el que no sempre tenen la possibilitat d'incidir des de l'inici. Aquest fet condiona els termes de la seva participació, redueix la seva capacitat d'oferir solucions de continuïtat, i acaba afectant al grau d'apropiació de l'acció per part del departament. En aquest sentit, des de diferents departaments i unitats s'ha expressat la percepció que sovint es treballa a demanda de l'ACCD per als projectes que aquesta impulsa o li interessa, i que no sempre es produeix una reciprocitat si l'acció és presentada a iniciativa del departament. Val a dir que, sobretot en el cas dels departaments amb menys trajectòria en cooperació al desenvolupament, la fórmula de treball a demanda és valorada positivament perquè declaren que no disposen de capacitats o pressupost per impulsar accions pròpies.

En segon lloc, els departaments gairebé no compten amb recursos humans adscrits a tasques de cooperació al desenvolupament, i l'assignació d'una persona a un determinat projecte de cooperació implica l'abandonament temporal d'una altra funció lligada a l'àmbit competencial del departament, el que genera disfuncions internes. Per tant, moltes vegades, en tant que és difícil alliberar recursos, la involucració en accions de cooperació sovint depèn de la voluntat personal i especial sensibilitat dels equips tècnics vers aquestes temàtiques, a més del compromís polític mostrat pels quadres responsables.

Finalment, en tercer lloc, les dificultats administratives per regular la situació laboral de la persona treballadora pública que presta un servei en el marc de les cooperacions tècniques ha estat un impediment important per impulsar aquest àmbit d'acció. Tanmateix, el Programa de Suport a l'Acció Exterior de la Generalitat, que té la missió d'aconseguir "una administració pública preparada per treballar en l'àmbit internacional i de la Unió Europea", ha facilitat els procediments⁶. Arran de la seva aprovació el 2014, l'ACCD ha

⁶ En l'Acord del Govern de 18 de març de 2014, es va crear el Programa de suport a l'acció exterior de la Generalitat de Catalunya, amb una vigència de 2 anys prorrogable, que va ser prorrogat per l'Acord de Govern de 29 de desembre de 2015 fins al 31 de desembre de 2016, i prorrogat posteriorment per l'Acord de Govern de 20 de desembre de 2016 fins al 31 de desembre de 2017. <https://dogc.gencat.cat/ca/document-del-dogc/?documentId=832860>

articulat un procediment intern i un protocol de gestió de mobilitat de coneixement que ha permès definir clarament les passes i funcions a realitzar per part de les persones treballadores públiques implicades en accions de cooperacions tècniques, i sobretot, quan es desplacen a països tercers.

D'altra banda, en relació als **instruments jurídics** previstos al protocol de coordinació entre els departaments i organismes de la Generalitat amb la DGCD i l'ACCD per implementar els plans de treball, la revisió documental aporta informació en relació a les transferències i les concertacions amb els departaments a les convocatòries de programes de cooperació al desenvolupament.

Quant a les **transferències**, la revisió documental mostra per al període 2019-2021 algunes dades rellevants: fins el moment, l'ACCD ha realitzat onze transferències (vuit a entitats del sector públic i tres directament a un departament), 8 de les quals es troben per sota dels 100.000€, una és de 100.000€, una supera lleugerament els 200.000€ i una és de 500.000€; de les transferències realitzades, set es corresponen a projectes de la línia de desenvolupament, tres a la d'EpD i una indeterminada "a favor de la política de cooperació" (que es correspon amb una transferència a l'avalua per a la millora de l'avaluació de la política de cooperació); quant a la tipologia d'actuacions, cinc són projectes de cooperació al desenvolupament o d'EpD, dues són per a desplaçaments en el marc de cooperacions tècniques i tres són estudis o encàrrecs; deu de les transferències s'han executat o estan en procés d'execució, i una no s'ha executat (el que ha implicat el retorn dels fons). D'altra banda, es destaca que tots els projectes han respost a l'objectiu de "mobilitzar l'expertesa dels departaments i del sector públic". Tret de la transferència a l'avalua esmentada a dalt, no s'ha identificat cap altre projecte de millora de les capacitats per planificar, implementar i/o avaluar, de millora de qualitat o de CPD. Finalment, cal assenyalar que cinc dels projectes implementats deriven d'una idea sorgida del propi departament, que ha exercit el lideratge en la pròpia redacció de la proposta, i sis els han pactat i identificat conjuntament amb l'ACCD.

La revisió documental també ha constatat que, a l'hora de seleccionar les transferències, no s'ha fet un cribratge amb criteris de valoració (a l'estil d'una convocatòria), si no que s'han seleccionat segons l'oportunitat de cada projecte o moment. S'ha vetllat perquè estiguin alineats amb el pla director, com a mínim a nivell de països prioritaris i temàtica, però s'ha adoptat una exigència mínima en aspectes com la incorporació de l'EGiBDH. En tot cas, no s'ha tingut en compte el recorregut estratègic que aquestes accions puguin tenir de cara a futur, o projectes que permetin actuar de palanca per impulsar la qualitat de la cooperació al desenvolupament, la CPD i/o l'AOD dels departaments.

Quant a l'instrument de les **concertacions d'ONGD amb departaments en la convocatòria de programes** de cooperació al desenvolupament de l'ACCD (encara que ocasionalment s'ha activat per a la convocatòria ordinària de projectes), aquest ha buscat fonamentalment posar a disposició de les entitats l'expertesa i coneixement tècnic de les diferents unitats de l'Administració de la Generalitat, que inclouen, entre d'altres, la recepció a delegacions provinents de països socis. A banda de la cooperació tècnica, les concertacions també han inclòs altres dimensions, com ara la incidència (interpel·lant a un departament concret quan alguna activitat del projecte vol fer incidència en alguna política pública de l'àmbit sectorial), la provisió de serveis (sol·licitant al departament que faciliti espais per a reunions o actes adreçats a la societat civil), la difusió d'informació (requerint que el departament difongui informació sobre actes o esdeveniments

relatius als projectes a través dels seus canals habituals), o també la formació. La revisió documental permet constatar que pràcticament la totalitat de departaments ha participat en major o menor mesura en concertacions amb projectes de l'ACCD. En tot cas, el recorregut d'aquest instrument ha estat fins ara força modest. Des de l'ACCD el fet s'explica principalment pel desconeixement, desconfiança o manca de voluntat per part d'algunes entitats per treballar conjuntament amb els departaments. Reconeixen que manca pedagogia per convèncer a algunes ONGD del potencial de coneixement i expertesa que els departaments poden oferir per articular i impulsar iniciatives de cooperació al desenvolupament en molts camps.

En el treball de camp s'ha pogut constatar l'escàs desplegament de l'instrument de participació dels departaments en altres fases del procés de les convocatòries de projectes i programes de cooperació al desenvolupament i EpD impulsades per l'ACCD. Només alguns pocs departaments (com ara els d'Igualtat i Feminismes, Salut, Educació o el d'Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural) han comentat que han estat convidats a participar en les valoracions dels projectes i programes presentats a les convocatòries respectives per part de les entitats, i més en el passat que no pas en els darrers anys. En tot cas, des de l'ACCD es recorda que es va acordar en el marc de la CICD no derivar projectes de les convocatòries als departaments a no ser que aquests ho demanessin expressament. En relació a la participació dels departament en l'elaboració de les bases de les convocatòries, aquesta només s'ha donat en els casos dels d'Igualtat i Feminismes i el d'Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural, i en el cas d'aquest últim, es comunica que ha estat molt recentment.

Els departaments que participen en el procés de valoració i d'elaboració de les bases de les convocatòries valoren molt positivament aquesta experiència i la consideren molt pertinent, encara que reconeixen que aquesta acció es veu condicionada per dos factors: uns criteris de valoració excessivament pautats i predeterminats per l'ACCD (que els atorga un marge limitat d'intervenció), i la disponibilitat de recursos (humans i temporals) per assumir aquesta tasca en el moment que reclamen els terminis de la convocatòria.

Alineament

En aquest criteri es pretén avaluar fins a quin punt el treball conjunt ha propiciat un major alineament de la cooperació al desenvolupament de cada departament amb l'estratègia general establerta al pla director.

3. Quin ha estat valor afegit del treball conjunt entre la DGCD, l'ACCD i els departaments per a una millor contribució del conjunt de l'Administració de la Generalitat a l'assoliment dels objectius del pla director?

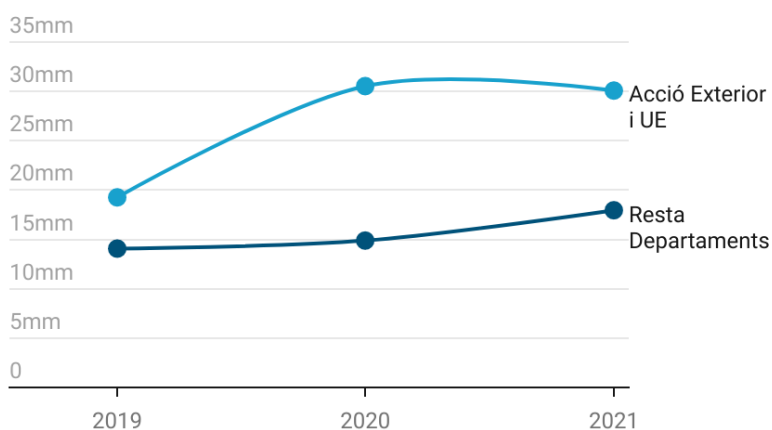
En aquest punt de l'informe s'analitza el valor afegit dels plans de treball en relació a dos paràmetres principals: a) la variació en el volum de l'AOD dels departaments, en línia amb l'objectiu del pla director d'avançar cap al compromís del 0,7%; i b) la promoció d'un major alineament amb els objectius estratègics i geogràfics del pla director.

a) *En relació a la variació en el volum de l'AOD dels departaments*

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

Com mostra la Figura 1, l'augment de l'AOD dels departaments en el període estudiat cal contextualitzar-lo en el marc d'una pujada generalitzada de l'AOD per part de la Generalitat.

Figura 1. Evolució de l'AOD executada pels departaments de la Generalitat de Catalunya (en €), 2019-2021



Gràfic: Nadir Perspectiva SCCL • Font: Elaboració pròpia a partir de les bases d'AOD facilitades per la Direcció General de Cooperació de la Generalitat • Creat amb Datawrapper

L'increment és més pronunciat i més ràpid al Departament d'Acció Exterior i Unió Europea⁷, tot i que s'estabilitza entre els anys 2020 i 2021 per la pròrroga dels pressupostos.

Si observem les dades d'AOD dels departaments i organismes de la Generalitat en el període 2019-2021 a la Taula 2⁸, podem identificar els següents elements:

- La majoria manté la seva aportació o creix lleugerament al llarg del període estudiat.
- És excepcional l'increment de l'Agència de Residus de Catalunya, que el 2020 incrementa per deus la seva contribució d'AOD, i aquest augment el manté el 2021, encara que en menor mesura.
- També és significatiu l'augment d'AOD de cooperació al desenvolupament del Departament d'Educació i les seves unitats el 2020, encara que el 2021 s'atenua. Especialment rellevant és l'augment experimentat pel gabinet tècnic i per la DG d'Atenció a la Família i Comunitat Educativa. En general, l'augment de l'AOD del Departament d'Educació està vinculat, en gran part, a la millora del còmput de les despeses d'acollida de persones refugiades en els primeres dotze mesos a Catalunya (concretament, despeses d'educació d'infants refugiats o sol·licitants d'asil). Com s'apunta des de la DGCD, aquest cas és un exemple de resultat del treball conjunt i

⁷ En el còmput del Departament d'Acció Exterior i Unió Europea s'inclouen totes les unitats que hi estan adscrites, així com també als anteriors Departament d'Acció Exterior, Relacions Institucionals i Transparència, i Departament d'Acció Exterior i Govern Obert.

⁸ El còmput de dades de la Taula 2 s'ha fet en relació a les unitats i no per departaments atès els canvis d'adscripció que les primeres han tingut al llarg del període.

com aquest ha repercutit en l'AOD, atès que l'acompanyament fet al Departament ha permès millorar el seu còmput i reportar aquesta despesa adequadament, segons els estàndards del Comitè d'Ajut al Desenvolupament (en endavant, CAD).

- En sentit invers evoluciona l'AOD de la Secretaria d'Infància, Adolescència i Joventut que pateix una important davallada el 2020, reduint-se l'aportació a la meitat. De nou, els canvis corresponen bàsicament a la millora del còmput de l'AOD lligada a les despeses d'acollida de persones refugiades els primers dotze mesos (en aquest cas, joves no acompanyats).
- La CCMA, com a entitat del sector públic adscrita al Departament de Presidència, també ha augmentat exponencialment el seu AOD el 2021. Les dades d'execució d'AOD en el període 2019-2021 mostra que aquest augment ve explicat per un important increment dels fons destinats al programa Signes del Temps (que és, de llarg, la principal partida imputada per la CCMA) i també del programa Solidaris (la segona partida) i Latituds. Atès el contingut de cooperació al desenvolupament d'alguns d'aquests programes (sobretot el de Signes del Temps), aquestes dades no permeten inferir que l'increment respongui al treball conjunt amb la DGCD i l'ACCD.
- Quant el Departament de Salut, s'observa una caiguda rellevant el 2020, segurament a causa dels efectes de la pandèmia del COVID19, però recupera la seva elevada aportació el 2021.

Taula 2. Evolució de l'AOD (en €) de les unitats i organismes de la Generalitat de Catalunya, 2019-2021

Unitat i organisme de la Generalitat de Catalunya	2019	2020	2021	Total
Agència de Residus de Catalunya (ARC) - Centre d'Activitat Regional pel Consum i la Producció Sostenibles (SCP/RAC)	298.038,34 €	2.075.583,50 €	3.467.700,00 €	5.841.321,84 €
Departament d'Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural	0,00 €	0,00 €	26.741,83 €	26.741,83 €
Direcció General de l'Acció Exterior Direcció General d'Afers Europeus i Mediterranis (DGAEM) Direcció General d'Afers Globals (DGAG)	104.000,00 €	45.000,00 €	57.870,98 €	206.870,98 €
Institut Català Internacional per la Pau (ICIP)	909.728,00 €	1.087.474,00 €	751.733,00 €	2.748.935,00 €
Institut Europeu de la Mediterrània (IEMed)	1.524.252,00 €	1.524.252,00 €	1.524.252,00 €	4.572.756,00 €
Consell Assessor per al Desenvolupament Sostenible (CADS)	10.829,14 €	0,00 €	0,00 €	10.829,14 €
Departament Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació Secretaria General - Gabinet Tècnic	16.584,11 €	17.559,86 €	0,00 €	34.143,97 €
Gabinet Tècnic, Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC), Arxiu Nacional de Catalunya (ANC) i Filmoteca de Catalunya	123.643,63 €	117.842,45 €	106.477,30 €	347.963,38 €
Direcció General del Patrimoni Cultural (Servei de Coordinació de la Xarxa d'Arxiu Comarcals) Direcció General de Creació, Acció Territorial i Biblioteques (Servei de Biblioteques) Servei de Biblioteques de la Direcció General de Cooperació Cultural Servei de Biblioteques de la Direcció General de Promoció Cultural i Biblioteques Servei de Coordinació General d'Arxius de la Direcció General del Patrimoni Cultural	12.155,79 €	11.580,18 €	11.889,96 €	35.625,93 €

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

Direcció General d'Acció Cívica i Comunitària	21.864,44 €	25.106,86 €	25.106,86 €	72.078,16 €
Secretaria d'Infància, Adolescència i Joventut Direcció General d'Atenció a la Infància i l'Adolescència Direcció General de Joventut - Agència Catalana de la Joventut	1.486.781,29 €	525.897,20 €	583.778,10 €	2.596.456,59 €
Departament Economia i Hisenda	0,00 €	0,00 €	10.940,00 €	10.940,00 €
Departament d'Educació Gabinet Tècnic	40.000,00 €	621.782,82 €	245.950,05 €	907.732,87 €
Direcció General d'Atenció a la Família i Comunitat Educativa - Secretaria de Transformació Educativa	175.360,00 €	707.250,91 €	528.040,25 €	1.410.651,16 €
Direcció General d'Innovació, Digitalització i Recerca Educativa Direcció General d'Innovació, Recerca i Cultura Digital Secretaria de Polítiques Digitals	13.050,00 €	26.335,00 €	92.930,00 €	132.315,00 €
Direcció General de Currículum i Personalització	559.114,93 €	831.000,00 €	851.000,00 €	2.241.114,93 €
Secretaria d'Universitats i Recerca Direcció General d'Universitats Direcció General de Recerca	1.844.000,00 €	1.924.000,00 €	2.065.700,00 €	5.833.700,00 €
Direcció General de Migracions, Refugi i Antiracisme Secretaria d'Igualtat, Migracions i Ciutadania (SIMC) Comitè per a l'acollida de les persones refugiades - Secretaria d'Igualtat Migracions i Ciutadania	1.327.618,29 €	1.435.266,96 €	1.487.364,96 €	4.250.250,21 €
Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE)	0,00 €	0,00 €	1.262,10 €	1.262,10 €
Direcció General de Memòria Democràtica - Memorial Democràtic	8.000 €	3.800,00 €	3.200,00 €	15.000,00 €
Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC)	5.000 €	0,00 €	0,00 €	5.000,00 €

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuais (CCMA)	473.925 €	431.340,58 €	758.917,00 €	1.664.182,58 €
Secretaria General de l'Esport i de l'Activitat Física Centre d'Alt Rendiment Esportiu Consell Català de l'Esport Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC)	36.299,78 €	0,00 €	147.600,00 €	183.899,78 €
Àrea de Relacions Internacionals i Cooperació (ARIC)	7.295.180,95 €	5.879.196,07 €	7.275.548,22 €	20.449.925,24 €
Centre Internacional de Mètodes Numèrics a l'Enginyeria (CIM-NE)	62.000,00 €	0,00 €	0,00 €	62.000,00 €
Secretaria d'Infraestructures i Mobilitat Secretaria de Territori i Mobilitat	270.000,00 €	250.000,00 €	266.266,23 €	786.266,23 €
Secretaria de Medi Ambient i Sostenibilitat (SMAS)	1.801,73 €	0,00 €	0,00 €	1.801,73 €
Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament (ACCD)	16.060.159,02 €	27.320.659,33 €	27.115.018,89 €	70.495.837,24 €
Direcció General de Cooperació al Desenvolupament (DGCD)	654.171,39 €	559.752,85 €	635.363,11 €	1.849.287,35 €
Total	33.333.557,83 €	45.420.680,57 €	48.040.650,84 €	126.794.889,24 €

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'execució d'AOD 2019-2021

Si ens fixem en l'AOD que fan els departaments en el marc del treball conjunt, la Taula 3⁹ mostra que els que tenen menys trajectòria en l'àmbit internacional, presenten un percentatge més alt d'AOD vinculat als plans de treball, com ara el Departament d'Economia i Hisenda o el de Justícia, on el 100% de l'AOD imputat es correspon a actuacions derivades dels esmentats plans. En canvi, els departaments que tenen més trajectòria i que impulsen projectes propis d'un volum significatiu, com són els casos del de Salut o d'Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural (incloent l'antic Departament de Territori i Sostenibilitat), el percentatge d'accions relacionades amb el treball conjunt baixa dràsticament.

La mateixa conclusió es manté si descomptem l'AOD adreçat a persones refugiades per evitar possibles distorsions a l'anàlisi, atès que per la seva naturalesa no es pot entendre en cap cas com a treball conjunt. Aquest es concentra principalment en els departaments d'Educació i en els antics departaments de Treball, Afers Socials i Famílies, Drets Socials i Igualtat i Feminismes. En aquests casos, però, el percentatge d'AOD executat pels departaments en el marc del treball conjunt augmenta significativament si exclouem l'adreçat a les persones refugiades.

L'anàlisi i interpretació de la informació anterior requereixen tenir en compte dues consideracions molt importants. D'una banda, des d'un punt de vista de còmput, les reestructuracions del Govern en aquest període ha fet que algunes unitats hagin canviat de departament, i fins i tot han canviat els àmbits competencials d'alguns d'ells, el que fa difícil traçar una evolució acurada de l'AOD per departament i/o unitat. De l'altra, la Taula 3 mostra que prop d'un 10% dels fons d'AOD aportats pels departaments obeeixen a actuacions incloses en els plans de treball¹⁰. Això indica que al voltant d'un 90% de l'AOD computat pels departaments en el període 2019-2021 es correspon a AOD executat de forma autònoma, fora del marc de treball conjunt. En tot cas, aquesta afirmació cal ser matisada, atès que els plans poden incloure actuacions que no tenen un reflex quantitatiu en l'AOD. A més, hi ha actuacions de cooperacions tècniques orientades a la mobilitat de coneixement que fan els departaments que no es computen com a AOD, doncs l'aportació que fan és en temps de dedicació (salaris) del seu propi personal i els departaments no l'imputen per la complexitat que comporta fer-ho. Finalment, com s'assenyala diverses vegades al llarg el document, la DGCD ha treballat amb els departaments per la millora del còmput AOD de l'instrument de persones refugiades al país donant, partida que gairebé representa, segons la base de dades d'execució de l'AOD de la Generalitat, un 30% de l'AOD del conjunt dels departaments en el conjunt del període 2019-2021, excloent el Departament d'Acció Exterior i Unió Europea. Tot i que es tracta d'una despesa computable com a AOD, els espais de treball conjunt no han permès incidir en com aquestes actuacions són gestionades i a quins resultats van dirigides, donat que el treball conjunt s'ha enfocat a millorar la qualitat de com i què es computa. Així, el fet que un elevat percentatge d'AOD computat pels departaments en aquest període es correspongui a actuacions que no s'emmarquen dins del treball conjunt amb la DGCD i l'ACCD fa que

⁹ La Taula 3 recull les dades per departaments i no per unitats. Atès que aquestes han canviat la seva adscripció al llarg del període estudiat, s'esmenten tant els departaments antics com els actuals.

¹⁰ El pes pressupostari de les actuacions contingudes als plans de treball s'ha calculat considerant exclusivament aquelles que són objecte del treball conjunt entre la DGCD, l'ACCD i els departaments i, per tant, el seu desenvolupament és pilotat a través d'aquest instrument. No s'ha considerat en aquest càlcul l'acompanyament que indirectament pugui conduir a d'altres millores en la pràctica de la política de cooperació, com ara la comptabilització de l'AOD, o aquelles accions de les quals no es disposa de cap pressupost específic, segons les dades facilitades per la pròpia DGCD. D'altra banda, aquest estudi considera més rellevant utilitzar els percentatges d'execució d'AOD que no pas el nombre d'actuacions, atès que les dades mostren projectes molt poc significatius des del punt de vista pressupostari (alguns amb volums inferiors als mil euros), que fan poc pertinent la comparativa amb accions econòmicament molt més grans.

aquest informe no pugui establir el grau de relació entre l'evolució de l'AOD dels departaments i els espais de treball conjunt.

A títol il·lustratiu, en departaments amb competències sectorials significatives en l'àmbit de cooperació al desenvolupament com el d'Educació o Salut, gairebé no s'han pogut identificar actuacions concretes a les bases de dades d'execució d'AOD que apareguin reflectides als plans de treball, encara que s'ha d'assenyalar el treball que s'ha fet per a la millora del còmput de la despesa de primer any d'acollida de persones refugiades, i també en el cas del Departament d'Educació, aquest ha participat activament en el grup de treball del Consell de Cooperació al Desenvolupament per a l'elaboració de l'estratègia d'EpD. En el cas del Departament d'Interior, les bases de dades no constaten cap imputació d'AOD. Per contra, les dades del Departament de Presidència recullen la totalitat de les accions establertes al pla de treball.

L'equip avaluador ha observat que, en algun cas, el criteri per incloure actuacions als plans de treball no està del tot definit. Així, la col·laboració amb l'ISGlobal apareix recollida als plans amb el Departament d'Empresa i Treball i al de Recerca i Universitat quan es tracta de la participació i direcció estratègica, però no pas al de Salut, quan el suport (s'entén que) és finalista.

Com ja s'ha indicat anteriorment, les persones informants atorguen als espais de treball conjunt un valor principalment de traçament, ordenació i sistematització de les accions de cooperació al desenvolupament que se'n deriven, així com per fixar políticament el compromís envers aquesta política. Aquest fet el consideren una millora de la qualitat de l'acció de cooperació al desenvolupament que realitzen.

A banda d'aquest element, de la revisió documental i de la informació proveïda per les persones informants, es pot dibuixar una doble realitat en relació als plans de treball. En el cas dels departaments amb menys trajectòria en cooperació al desenvolupament (com ara els esmentats Departament de Justícia, Departament d'Economia i Hisenda, o el Departament d'Interior), els plans han facilitat que s'impliquin i participin en actuacions en aquest àmbit. De no ser per aquest espai, possiblement no computarien AOD o no hi destinarien recursos humans. D'altra banda, els departaments que mostren tenir més capacitats en aquest camp i històricament han assignat més recursos (com ara Departament de Salut, Departament d'Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural, el Departament d'Igualtat i Feminismes o el propi Departament de Drets Socials), han declarat en el procés d'entrevistes que els plans de treball no han generat canvis significatius en les maneres d'entomar les actuacions ni en el seu contingut. Si de cas, els plans els han permès aportar la seva expertesa a projectes concrets impulsats per l'ACCD. A l'entrevista mantinguda amb el personal de l'ACCD, les tècniques van compartir la seva impressió que aquests espais han contribuït a què els departaments alineïn més la seva cooperació als objectius del pla director, alhora que ha promogut l'eficàcia, i per tant, consideren que el treball conjunt esdevé una peça clau per avançar en l'assoliment dels objectius del pla.

Taula 3. AOD (en %) dels departaments de la Generalitat en el marc del treball conjunt, 2019-2021

Departaments	Període 2019-2022 (AOD total executada departaments)			Període 2019-2022 (AOD executada departaments, excloent l'AOD corresponent a l'instrument "Refugiats a països donants")		
	AOD executada pels departaments	AOD executada pels departaments inclosa en els plans de treball conjunts	% AOD executada pels departaments corresponent a actuacions incloses en els plans de treball	AOD executada pel departaments sense instrument "Refugiats a països donants"	AOD executada pels departaments inclosa en els plans de treball	% AOD executada pels departaments corresponent a actuacions incloses en els plans de treball
Departament Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural	6.486.009,37€	77.301,73€	1,19%	6.486.009,37€	77.301,73€	1,19%
Departament Territori i Sostenibilitat						
Departament Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació						
Departament Cultura	383.589,31€	309.342,66€	80,64%	383.589,31€	309.342,66€	80,64%
Departament Economia i Hisenda	10.940,00€	10.940,00€	100,00%	10.940,00€	10.940,00€	100,00%
Departament Educació	4.688.813,96€	93.290,00€	1,99%	455.945,00€	93.290,00€	20,46%
Departament Empresa i Coneixement	5.833.700,00€	3.447.000,00€	59,09%	5.833.700,00€	3.447.000,00€	59,09%
Departament Recerca i Universitats						
Departament Justícia	16.262,10€	16.262,10€	100,00%	16.262,10€	16.262,10€	100,00%
Departament Presidència	1.848.082,36€	759.875,78€	41,12%	1.848.082,36€	759.875,78€	41,12%

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD – ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

Departament Salut	20.449.925,24€	39.056,58€	0,19%	13.916.442,24€	39.056,58€	0,28%
Departament Treball, Afers Socials i Famílies	6.918.784,96€	90.575,90€	1,31%	2.178.805,65€	90.575,90€	4,16%
Departament Drets Socials						
Departament Igualtat i Feminismes						
Departament Vicepresidència i Polítiques Digitals i Territori	274.266,23€	7.566,23€	2,76%	274.266,23€	7.566,23€	2,76%
Departament Polítiques Digitals i Administració Pública						
Total departaments	46.910.373,53€	4.851.210,98€	10,34%	31.404.042,26€	4.851.210,98€	15,45%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'execució d'AOD 2019-2021

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

b) *En relació a la promoció d'un major alineament amb els objectius estratègics i geogràfics del pla director*

De la revisió documental es pot constatar que existeix un clar alineament amb el pla director en les actuacions que es realitzen en el marc del treball conjunt entre la DGCD, l'ACCD i els departaments. Pel que s'ha observat, aquestes actuacions responen als objectius estratègics, i a les prioritats sectorials i geogràfiques establertes al pla.

Es pot afirmar que tant la DCGD com l'ACCD han actuat, en gran part, com a garants d'aquest alineament. Diverses persones informants de l'avaluació han expressat que algunes accions proposades pels seus departaments no han estat considerades perquè la DGCD, i sobretot l'ACCD, no han estimat que estiguessin en línia amb les orientacions del pla director.

Per al conjunt de l'AOD dels departaments, incloent el que es fa al marge del treball conjunt, l'alineament presenta una fotografia més complexa. Quant a la dimensió geogràfica, si es filtren les accions dels departaments diferents al d'Acció Exterior i Unió Europea (incloent totes les seves unitats), no considerant les d'EpD i aquelles que formen part de l'instrument de treball amb persones refugiades a Catalunya, l'alineament geogràfic és difícilment verificable, amb les dades disponibles. Efectivament, l'epígraf de «Països en vies de desenvolupament, no especificats» a la Taula 4 acumula el 70% dels recursos de l'AOD d'aquests departaments. Val a dir que les dades de la taula no inclouen l'AOD relatiu a l'acollida de persones refugiades.

Taula 4. Distribució geogràfica de l'AOD (en €) dels departaments (excepte el d'Acció Exterior i Unió Europea), 2019-2021

País o regió (MAEC)	2019	2020	2021	Total
Àfrica, no especificats		17.671,01 €		17.671,01 €
Amèrica del Nord, Central i Carib, no especificats		325.894,34 €		325.894,34 €
Amèrica del Sud, no especificats		8.384,00 €		8.384,00 €
Argentina	7.700,00 €			7.700,00 €
Bolívia	119.257,99 €	69.153,00 €		188.410,99 €
Brasil	6.560,00 €	1.100,00 €		7.660,00 €
Dominica	8.143,34 €			8.143,34 €
El Salvador	5.155,04 €		3.122,00 €	8.277,04 €
Equador	230.089,43 €	500,00 €	11.700,00 €	242.289,43 €
Etiòpia	2.915,56 €			2.915,56 €

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

Guatemala			1.262,10 €	1.262,10 €
Guinea equatorial	556,74 €			556,74 €
Índia	6.964,69 €			6.964,69 €
Iran	16.584,11 €	17.059,86 €	26.741,83 €	60.385,80 €
Kirguizistan	5.000,00 €			5.000,00 €
Líban	5.000,00 €	12.000,00 €		17.000,00 €
Marroc	32.790,07 €	26.922,78 €	6.152,05 €	65.864,90 €
Mediterrània, no especificats	439.366,00 €	2.173.850,06 €	3.664.700,00 €	6.277.916,06 €
Moçambic	5.625,28 €		4.566,23 €	10.191,51 €
Nicaragua	20.795,00 €			20.795,00 €
Països en vies de desenvolupament, no especificats	5.191.638,57€	5.122.716,01 €	6.877.961,02 €	17.192.315,60 €
Població Sahrauí	42.052,00 €	3.000,00 €	43.977,00 €	89.029,00 €
Senegal	12.814,08 €			12.814,08 €
Sierra Leone	29.822,69 €			29.822,69 €
Tunísia			58.000,00 €	58.000,00 €
Ucraïna			7.653,00 €	7.653,00 €
Veneçuela	29.920,43 €			29.920,43 €
Total	6.218.751,02€	7.778.251,06 €	10.705.835,23 €	24.702.837,31 €

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'execució d'AOD 2019-2021

Pel que fa referència als objectius estratègics del pla director, les dades de la Taula 5 suggereixen que el conjunt d'accions contribueixen a tots els objectius estratègics. En això hi contribueix el fet que el pla director de cooperació al desenvolupament marca una estratègia àmplia en relació als sectors i àmbits d'intervenció, defugint d'una focalització sectorial, com així s'assenyala des de la DGCD. En tot cas, l'equip avaluador considera significatiu que l'aportació dels departaments als objectius vinculats a la defensa dels drets de les dones o a la promoció de la pau i la no-violència és pràcticament nul·la. Des de la DGCD, aquesta situació no es considera especialment remarcable, ja que només afecta a dos dels objectius estratègics, i consideren que aquest fet obeeix a què els departaments tendeixen a concentrar la seva aportació a aquells en els quals tenen més expertesa sectorial.

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

D'altra banda, els departaments gairebé dupliquen la seva aportació als objectius relatius als drets econòmics, socials i culturals o al de la garantia d'un medi ambient saludable. També és sensiblement més alt l'objectiu de contribuir a l'abordatge dels reptes globals. En canvi, l'aportació dels departaments als objectius estratègics d'EpD és sensiblement inferior. Es troba especialment significatiu que, tot i que el Departament d'Educació disposa d'un coneixement i expertesa significatives, l'aportació global dels departaments en l'objectiu estratègic 2 d'EpD (Desplegar els eixos temàtics de l'EpD) només representa el 8,18% de l'AOD total dels departaments (excloent el Departament d'Acció Exterior i Unió Europea), havent descomptat l'instrument "Refugiats a països donants".

Taula 5. Contribució dels departaments als objectius estratègics del pla director de cooperació al desenvolupament de la Generalitat de Catalunya 2019-2022, període 2019-2021

Objectius Estratègics de Desenvolupament	2019	2020	2021	Mitjana Total (€)	Depts ^a (%)	Mitjana Total ^b (%)
OE 1. Contribuir a la defensa, la garantia i l'exercici dels drets humans de les dones i a la transformació de les estructures que perpetuen les desigualtats entre homes i dones, des de l'EGiBDHv			27.709,00 €	27.709,00 €	0,09%	19,13%
OE 2. Promoure i garantir els drets civils i polítics per a consolidar societats més democràtiques			1.071.845,84 €	1.071.845,84 €	3,41%	8,08%
OE 3. Garantir el lliure exercici dels drets econòmics, socials i culturals	5.323.872,02 €	5.406.823,85 €	5.799.273,41 €	16.529.969,28 €	52,64%	23,61%
OE 4. Garantir un medi ambient saludable i motor d'un desenvolupament humà sostenible	398.424,18 €	2.092.643,36 €	3.517.081,83 €	6.008.149,37 €	19,13%	8,06%

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

OE 5. Promoure la governança democràtica	255.000,00 €	250.000,00 €	250.000,00 €	755.000,00 €	2,40%	2,68%
OE 6. Promoure el compromís per la pau i la no-violència i la prevenció de conflictes	5.155,04 €		4.384,10 €	9.539,14 €	0,03%	5,53%
OE 7. Contribuir a l'abordatge dels reptes globals	236.299,78 €	28.783,85 €	35.541,05 €	300.624,68 €	0,96%	8,04%
Objectius Estratègics d'Educació per al Desenvolupament	2019	2020	2021	Mitjana Total (€)	Depts^a (%)	Mitjana Total^b (%)
OE 1. Promoure l'especificitat de l'EpD i la seva articulació amb les actuacions de desenvolupament	46.179,79 €	7.480,18 €	11.297,16 €	64.957,13 €	0,21%	0,91%
OE 2. Desplegar els eixos temàtics de l'EpD	603.049,00 €	864.215,00 €	1.101.431,00 €	2.568.695,00 €	8,18%	15,93%
OE 3. Enfortir l'acompanyament als actors en l'EpD	686.44,298 €	689.585,71 €	689.585,71 €	2.065.619,71 €	6,58%	5,83%
OE 4. Promoure la comunicació com a eina de l'EpD i de retiment de comptes	591.528,56 €	541.060,25 €	869.344,30 €	2.001.933,11 €	6,37%	2,21%
Total	8.145.956,66€	9.880.592,20€	13.377.493,40€	31.404.042,26€	100%	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'execució d'AOD 2019-2021

^a AOD dels departaments (en %) a cada objectiu estratègic, exclouent el Departament d'Acció Exterior i Unió Europea.

^b AOD global a cada objectiu estratègic.

Nota: En el còmput global no s'inclouen les despeses administratives del Departament d'Acció Exterior i Unió Europea, ni tampoc la despesa d'AOD relativa a l'acollida de persones refugiades.

Finalment, en referència a l'alineament de les actuacions dels departaments a l'EGiBDH, l'equip avaluador estima que aquest és manifest en aquelles que s'integren en el marc del treball conjunt, per les mateixes raons adduïdes anteriorment en relació a l'alineament sectorial i geogràfic. La DGCD i l'ACCD vetllen perquè així sigui. Tanmateix, el treball de camp no ha permès constatar que el nivell d'alineament amb aquest enfocament per part dels departaments estigui traspuant a les actuacions que impulsen al marge dels plans de treball. S'observa una manca de comprensió i coneixement sobre la seva aplicació efectiva per part de les persones responsables de les unitats que gestionen l'àmbit de cooperació al desenvolupament, a excepció del Departament d'Igualtat i Feminismes i, en part, del de Drets Socials.

4. Quins mecanismes s'utilitzen per alinear les accions de cooperació al desenvolupament dels departaments al pla director?

Com s'ha explicat en l'apartat 2 d'aquest informe en relació als plans de treball conjunts entre la DGCD, l'ACCD i els departaments, un dels seus objectius principals és el d'avançar cap a una acció de govern a favor del desenvolupament global sostenible més integrada, coordinada i alineada. A més, busca facilitar la interrelació entre els compromisos de cada departament en la consecució dels ODS i l'Agenda 2030 en la seva dimensió exterior, i els objectius estratègics i prioritats del pla director vigent. Com s'ha assenyalat també anteriorment, per aconseguir-ho, els plans acordats amb cada departament incorporen actuacions específiques bilaterals amb cadascun d'ells i transversals per a tots els departaments en tres grans eixos:

- Actuacions conjuntes en matèria de coordinació i qualitat de la cooperació, que contribueixen als ODS 4, 5, 8 i 17.
- Actuacions conjuntes en matèria de CPD, que contribueixen a l'ODS17.
- Actuacions conjuntes en matèria de cooperacions tècniques orientades a la mobilitat de coneixements i altres actuacions conjuntes, que contribueixen als ODS 2, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13 i 16, que aporten expertesa tècnica dels departaments a les actuacions de cooperació i EpD lligades als objectius estratègics del pla director.

Per tant, els plans de treball constitueixen el principal instrument de coordinació amb el que compten la DGCD i l'ACCD per promoure l'alineament de les accions de cooperació al desenvolupament dels departaments al pla director. Dins aquests plans, són les comissions mixtes i tècniques les encarregades de coordinar les accions que integraran el pla.

Un altre instrument podria ser la CICD, que és "l'òrgan tècnic de coordinació interdepartamental de l'Administració de la Generalitat en l'àmbit de la cooperació al desenvolupament i la solidaritat internacional, està presidida pel conseller o consellera competent en matèria d'actuacions exteriors i integrada per [les persones] representants dels departaments i els organismes de la Generalitat, d'acord amb el que s'estableixi per reglament". Entre les seves funcions, que venen regulades per la Llei 26/2001, de 31 de desembre, de cooperació al desenvolupament, es troben "assegurar la informació, la coordinació, la coherència i la complementarietat de l'activitat de l'Administració de la Generalitat en l'àmbit de la cooperació al desenvolupament" i

“conèixer el pla director i els plans anuals i deliberar i dictaminar sobre aquests”. Per tant, la CICD esdevé també un espai clau que podria contribuir a garantir l’alineament de totes les unitats del Govern amb el pla director, com a expressió màxima de l’orientació de la política de cooperació al desenvolupament de la Generalitat de Catalunya. El procés d’entrevistes ha permès constatar que la CICD és percebuda com un espai institucional necessari per a la coordinació i intercanvi d’informació i ajustat a la Llei, i consideren que no ha de ser valorada per la seva efectivitat a l’hora d’impulsar accions de cooperació o fins i tot la CPD. Consideren que aquesta és, si de cas, una responsabilitat de la DGCD i l’ACCD, principalment.

A banda d’aquests espais de coordinació (plans de treball -i les comissions que l’acompanyen- i la CICD), els instruments estratègics que existeixen per promoure l’alineament de la cooperació que fan els departaments són el propi pla director i el full de ruta de CPD, document que no s’ha pogut consultar en el marc d’aquesta avaluació en tant que està encara en procés d’aprovació.

Finalment, pel que fa referència als instruments de finançament, com ja s’ha explicat en l’elaboració de la pregunta 2 d’avaluació, les resolucions de transferències i els convenis de col·laboració són els que més recorregut han tingut d’entre els contemplats en el protocol de treball conjunt amb els departaments.

Les actuacions que es fan en el marc del treball conjunt mostren un clar alineament amb els objectius i prioritats sectorials i geogràfiques del pla director, atès que la DGCD i l’ACCD vetllen perquè així sigui quan s’acorden les accions que integren el pla de treball. Tanmateix, donat el reduït percentatge que aquestes representen en relació a la totalitat d’AOD reportat pels departaments, no es pot establir una alineació generalitzada del conjunt d’actuacions de cooperació al desenvolupament realitzada pels departaments.

5. Quines són els principals reptes o dificultats per aconseguir l’alineament amb el pla director?

La revisió documental constata que, tot i existir unes pautes generals en relació a la imputació d’AOD (marcades pel CAD), una part important del còmput declarat pels departaments no emmarcat dins del treball conjunt amb la DGCD i l’ACCD respon a grans projectes o programes, executats en el marc d’una agenda exterior o regional pròpia del departament, com és el cas del de Salut o el d’Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural (en part integrat abans en el de Territori i Sostenibilitat), assumida plenament i coherent amb els objectius marcats dins del seu propi àmbit competencial. La part més significativa, però, són les relacionades amb els temes d’acollida de persones refugiades i sol·licitants d’asil durant els primers dotze mesos.

D’altra banda, és important remarcar que qualsevol intent per aconseguir un major alineament de l’acció que fan els departaments en aquest camp, haurà d’abordar necessàriament les capacitats i recursos humans i tècnics que aquests destinen a la cooperació al desenvolupament. Aquests aspectes es tracten més en detall posteriorment a les preguntes d’avaluació referides al criteris d’apropiació i eficiència.

En definitiva, es conclou que, si bé el treball conjunt té valor afegit en l’alineament (per a les actuacions que es realitzen en aquest marc), l’abast limitat que té el treball conjunt

no té prou potència per englobar tot el que fan els departaments. Per tant no s'aprofita el potencial d'alineament que podria tenir un treball conjunt més ampli, que inclogués totes les accions dels departaments. Amb el personal actual amb el que compta la DGCD i l'ACCD, aquesta tasca es considera, ara per ara, inabastable.

Apropiació

En aquest criteri es pretén avaluar fins a quin punt el treball conjunt ha propiciat una major apropiació de la cooperació al desenvolupament per part dels departaments, integrant-la en la seva pròpia estratègia i pràctica.

6. Quin és el grau d'integració de la cooperació en el conjunt de l'acció dels departaments?

En línia amb el que s'ha vingut comentant al llarg de l'informe, la revisió de la documentació disponible i el treball de camp han mostrat que el grau d'integració de la cooperació en el conjunt de l'acció dels departaments és força desigual.

Com s'ha assenyalat a l'inici, la Llei catalana de cooperació al desenvolupament i els successius plans directors reconeixen la transversalitat d'aquesta política en el conjunt del Govern i el paper clau que juguen els departaments per a la consecució dels objectius que es proposa. Els propis departaments així ho assumeixen i pràcticament tots participen en accions que després són imputades com a AOD.

Però més enllà del que estableixen el marc legal, els documents estratègics i les dades d'execució de l'AOD, el treball qualitatiu de camp mostra que la majoria d'ells atorga a la cooperació al desenvolupament un paper subsidiari dins el seu àmbit competencial. Aquesta consideració és més acusada en aquells departaments que no compten amb una unitat específica de cooperació internacional i acció exterior, i en general, en aquells que mostren un recorregut més modest en aquest àmbit. De l'anterior, es deriva que la cooperació tendeix a considerar-se una competència afegida (o delegada), sovint no prou transversalitzada ni prioritzada en les diverses unitats de l'Administració de la Generalitat. Així, si bé es constata que altres dimensions -com ara igualtat o sostenibilitat- estan fermament integrades i naturalitzades en les respectives agendes departamentals, per a les quals es compta fins i tot amb indicadors d'assoliment, no és el cas de la cooperació al desenvolupament. Això ocorre tot i que el punt 1.4.3 del Pla de Govern estableix entre els seus mandats el de "contribuir al desenvolupament global, al foment de la pau i dels drets humans". En aquest punt, el fet que el pla estratègic d'acció exterior i relacions amb la Unió Europea no desplegui de manera més específica l'objectiu estratègic relatiu a la cooperació al desenvolupament¹¹ no contribueix a promoure suficientment la transversalització d'aquesta política al conjunt del Govern. Val a dir, però, que la recent creació d'un programa per enfortir la transversalització de la política de cooperació al desenvolupament de la Generalitat de Catalunya en el marc de l'Agenda 2030¹² per Acord de Govern pot contribuir a revertir aquesta dinàmica i a augmentar l'apropiació

¹¹ A l'eix 4 de Compromís, identifica un objectiu estratègic sobre l'assoliment del 0,7 en AOD, que desplega en un únic objectiu específic de "planificar una política de cooperació de qualitat i transformadora".

¹² Acord GOV/122/2022, de 14 de juny, pel qual es crea un programa per enfortir la transversalització de la política de cooperació al desenvolupament de la Generalitat de Catalunya en el marc de l'Agenda 2030. <https://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/8690/1914399.pdf>

per part dels departaments. El programa té com a objectiu “mobilitzar l’expertesa dels departaments i del sector públic a favor de la política i els projectes de cooperació i d’educació per al desenvolupament (EpD); millorar la capacitat dels departaments per planificar, implementar i avaluar projectes de cooperació, d’acció humanitària i d’EpD; millorar la qualitat de les actuacions de cooperació dels departaments i l’alineament d’aquestes actuacions amb el Pla director vigent, i promoure la coherència de les polítiques per al desenvolupament (CPD)”.

Del treball de camp realitzat es dedueix que les raons que expliquen aquest fet són de tipus estructural, de recursos i de voluntat política. Quant a les primeres, la creació de l’ACCD el 2002 va fer que el lideratge i execució de la política de cooperació al desenvolupament de la Generalitat passés a pivotar principalment al voltant seu i de la DGCD, quan prèviament la impulsaven els propis departaments. Si bé és cert que aquests no han deixat de fer-ne (fins i tot, alguns anys han arribat a imputar més quantitat d’AOD que la pròpia ACCD), la configuració en el temps d’aquest entramat institucional en matèria de cooperació al si del Govern sembla que hagi anat en detriment de l’apropiació d’aquesta política per part dels departaments, assimilant-la en part a una política sectorial més per a la qual ja existeixen unes unitats gestores. Si de cas, s’observa que els departaments que més la integren són aquells que la veuen (o veuen algunes de les accions en les quals s’impliquen) com a una extensió natural del seu àmbit competencial sectorial. Aquest és el cas, per exemple, dels departaments de Salut, Igualtat i Feminismes, Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural, i, en menor mesura, també Educació.

Una altra factor que incideix de manera significativa en l’apropiació d’aquesta política per part dels departaments és la limitació de recursos dels que disposen, tant humans com financers (molt d’ells declaren no disposar d’un pressupost específic per dur a terme accions d’AOD). En el procés d’entrevistes, la manca de recursos humans per fer tasques de cooperació al desenvolupament ha estat una reivindicació força recurrent, el que dificulta la seva major implicació en aquest àmbit. S’addueix que existeixen entrebancs administratius per contractar persones externes o per assignar personal funcional a tasques que “no es consideren pròpies de l’àmbit competencial”. Com ja s’ha apuntat en l’elaboració de la pregunta 2, el fet que els departaments hagin de delegar una persona treballadora a un determinat projecte de cooperació genera una disfunció, ja que comporta que aquesta hagi de deixar de realitzar temporalment una altra funció lligada al que consideren que forma part de la seva responsabilitat principal en l’estructura interna del departament. Per tant, atès que els hi és difícil alliberar recursos, sovint la implicació en accions de cooperació depèn de la voluntat personal i/o sensibilitat dels equips tècnics en relació a aquestes temàtiques. Tanmateix, el Programa de Suport a l’Acció Exterior de la Generalitat va facilitar els procediments perquè les persones treballadores públiques puguin implicar-se de manera formal i amb més cobertures en accions de cooperacions tècniques, i sobretot, quan es desplacen a països tercers. Cal dir, però, que aquest programa ha caducat i no s’ha renovat.

En part, les dificultats argumentades per alguns departaments per mobilitzar recursos humans a feines de cooperació al desenvolupament contrasta amb el fet que altres disposin de punts focals, i fins i tot d’unitats internes, dedicats a aquesta àrea (a més de les relacions internacionals). És el cas dels departaments de Salut, i també d’Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural, precisament dos dels departaments més actius. Per tant, s’aprecia que els departaments que compten amb una estructura interna de gestió

per a aquests temes tenen un nivell d'implicació més gran en actuacions de cooperació al desenvolupament. En l'elaboració de la pregunta 1 ja s'ha assenyalat que majoritàriament predomina que siguin els gabinets tècnics els que interlocuten a les comissions mixtes i tècniques dels plans de treball amb la DGCD i l'ACCD, i no pas les unitats operatives dels departaments, que són les que eventualment participen en els projectes, incidint també en el procés de desapropiació. Tot i que les persones responsables d'aquestes unitats també participen en els espais de treball creats per implementar les actuacions concretes, l'equip avaluador ha observat en el procés d'entrevistes que, en molts casos, aquestes persones declaren disposar d'una informació fragmentada i que la seva capacitat d'incidència és limitada.

Aquest fet connecta amb el tercer factor limitant identificat: la voluntat política mostrada pels càrrecs directius dels departaments. Atesa la diferent voluntat existent entre aquests a l'hora de participar en actuacions de cooperació, convida a pensar que l'argument de la dificultat per destinar-hi un pressupost o recursos humans és, en part, conseqüència d'una decisió discrecional interna dels responsables polítics de torn, que decideixen sobiranament destinar aquests recursos a altres partides i/o funcions.

Més enllà de les consideracions sobre les causes que poden explicar aquesta desigual apropiació, el treball de camp constata que a banda d'alguns casos puntuals, i en aquests casos, novament gràcies a la voluntat i/o sensibilitat de la (o les) persona(es) tècniques involucrada(es), els aprenentatges que s'hagin pogut donar en el marc d'alguna actuació concreta amb un actor d'un país soci no tenen recorregut a l'interior del propi departament. En aquest punt també incideix el que s'ha comentat en l'elaboració de la pregunta 2, sobre la sensació que tenen molts departaments que, en el marc del treball conjunt, es prioritzen les actuacions que són d'interès de la DGCD i l'ACCD, i que a més, quan intervenen, ho fan puntualment en una acció que sol estar emmarcada dins d'un projecte més ampli que ja arriba força definit, en el que no sempre tenen la possibilitat d'incidir des de l'inici. Com es deia, això condiciona els termes de la seva participació i acaba afectant al grau d'apropriació de l'acció per part del departament.

7. Com s'ha incorporat la visió estratègica que aporta la DGCD i l'ACCD?

En aquest punt, s'ha volgut avaluar quines diferències substancials s'identifiquen entre el treball conjunt amb la DGCD-ACCD i aquelles actuacions que els departaments desenvolupen sense la seva participació, així com també necessitat i oportunitat per a aquests de liderar les seves pròpies iniciatives sense participació de l'ACCD-DGCD.

Com mostra la Taula 3, els plans de treball conjunt abasten el 15,45% del conjunt de l'AOD computat pels departaments –exclòs l'AOD corresponent a l'instrument “refugiats a país donant”–, encara que s'han de considerar totes les matisacions esmentades anteriorment a la pregunta 2 sobre la lògica dels plans de treball, i especialment, en relació a les àrees de qualitat, coordinació i CPD que abasten el conjunt de les actuacions dels departaments però que no tenen una translació en AOD. Com també s'ha explicat, la revisió documental sembla mostrar que un volum significatiu de les actuacions que es fan al marge d'aquests espais responen a grans projectes o programes que s'emmarquen en una agenda exterior o regional pròpia del departament, en l'exercici de les seves competències sectorials, on no es pot constatar que estiguin influïdes per les dinàmiques i aprenentatges que deriven del treball conjunt amb l'ACCD i la DGCD.

D'altra banda, pel que fa referència a les actuacions que s'inclouen en els plans de treball, les entrevistes han permès identificar algunes dinàmiques, que no necessàriament són compartides per totes les parts. Així, la gran majoria de departaments consideren que és l'ACCD i la DGCD les que determinen principalment l'orientació i l'enfocament de les accions conjuntes, i de vegades, se'ls convida a entrar a demanda en moments puntuals en projectes que tenen un abast més ampli. Això no sol generar problemes als departaments que són poc actius en cooperació al desenvolupament, però els que sí que ho són, veuen que aquest fet condiciona el seu marge d'iniciativa. En diverses ocasions, les persones informants (sobretot des de les unitats operatives del departament) són del parer que haurien de tenir un paper més determinant en la definició de l'orientació de les accions en tant que són elles les que disposen del coneixement temàtic, i no sempre és així (per exemple, en àmbits com la igualtat, les migracions, els drets socials o la sostenibilitat ambiental, entre d'altres).

Processos de gestió i planificació del treball conjunt

Pertinència

En aquest criteri s'estableix el grau d'adequació del disseny dels plans de treball, dels mecanismes de coordinació i de les formes de treballar per al seu desplegament.

8. El disseny dels plans de treball són adequats per poder fer-ne seguiment i avaluar el treball conjunt amb els departaments en termes de resultats? Com es pot millorar el seu disseny?

En general, la valoració de la pertinència del disseny dels plans de treball resta condicionada al grau d'ambició que es vulgui establir en relació al seguiment i avaluació del treball conjunt entre la DGCD, l'ACCD i els departaments en matèria de cooperació al desenvolupament i CDP.

Com ja s'ha comentat al llarg de l'informe, entre les principals febleses en el disseny dels plans de treball cal destacar la manca de definició de resultats esperats, així com també d'un sistema d'indicadors que permeti seguir i mesurar l'avenç produït en l'assoliment dels reptes identificats amb cada departament. Sense això, l'únic criteri objectiu disponible per avaluar-ho és la pròpia realització de les actuacions programades. Aquest criteri es considera absolutament insuficient en tant que impedeix valorar si aquestes han assolit els resultats esperats, en el cas que aquestes s'hagin dut a terme.

Quant a les actuacions assenyalades als plans, aquests tampoc contempnen els recursos (humans, materials i financers) amb els que es disposa per executar-les ni un calendari de realització, com així s'estableix en el punt 4 del Protocol 2019-2022 de coordinació entre els departaments i organismes de la Generalitat de Catalunya amb la Direcció General de Cooperació al Desenvolupament i l'Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament. En relació als recursos, ja s'ha comentat que la majoria de departaments declaren no comptar amb personal específic assignat a les tasques de cooperació al desenvolupament i que sovint impera una lògica voluntarista per part de les persones tècniques que s'involucren en aquestes accions (amb cobertures jurídiques i administratives no sempre ben definides). A més, argumenten que tendeix a generar disfuncions internes dins del departament al deixar descobertes altres funcions pròpies del seu àmbit competencial. Quant als recursos financers, també s'afirma que no disposen d'un pressupost específic per actuacions de cooperació al desenvolupament, el que indica una insuficient corresponsabilització per part dels departaments en l'assoliment del 0,7% en AOD que estableix la Llei. L'equip avaluador considera que la disponibilitat de recursos està lligada a la voluntat política de les persones responsables de cada departament, com ho manifesta la diversitat de situacions que es donen entre ells. Finalment, pel que fa referència a la falta de planificació, ja s'ha explicat anteriorment en la resposta a la pregunta 1 que existeix un nivell d'execució d'actuacions desigual en funció del departament.

Eficiència

En aquest criteri s'avalua en quina mesura els recursos són transformats en productes (qualitat, quantitat, temps), gestió dels espais creats i dels recursos econòmics, personals i materials per a l'assoliment de resultats.

9. Els mecanismes, espais i processos de coordinació definits formalment pel desplegament i gestió dels plans de treball han estat operatius, útils i eficients per una bona implementació dels plans? Com es poden millorar per a una implementació més àgil dels plans?

Com ha assenyalat la majoria de les persones informants dels departaments, els plans de treball han tingut la utilitat d'ajudar a traçar i racionalitzar la cooperació que fan, i han contribuït a fixar la voluntat i el compromís polític envers a aquest àmbit.

En tot cas, alguns departaments, sobretot els que tenen una menor trajectòria en l'àmbit de la cooperació, han expressat que, de vegades, la coordinació i gestió dels plans esdevé un procés "massa institucionalitzat" i "enrevessat" perquè consideren que solen comportar moltes reunions d'organització i tasques relatives a la recollida de dades, elaboració de documents i processament de la informació. Aquest fet dificulta la seva concepció com a eina estratègica de planificació. L'equip avaluador no ha pogut constatar que els plans comportin tanta quantitat de temps i feina de gestió per als departaments, ja que, de fet, se n'han realitzat poques reunions al respecte. Es considera que aquesta impressió pot venir motivada per diversos factors. El primer, en tant que sovint els gabinets tècnics són els que actuen d'interlocutors de la DGCD i l'ACCD en la definició i aprovació dels plans de treball, i aquests concentren molta feina de coordinació interna dels departaments, les tasques que deriven del treball conjunt amb un altre departament repercuteixen en les càrregues de treball ja de per sí altes, augmentant la sensació de tasca "afegida". En segon lloc, i vinculat a l'anterior, com la cooperació al desenvolupament no està prou apropiada en molts departaments, sovint la consideren una competència subsidiària que els comporta una feina addicional. En tercer lloc, les entrevistes han mostrat com alguns departaments no diferencien prou quines tasques i funcions relatives a l'acció que fan en termes de cooperació al desenvolupament es corresponen pròpiament a la coordinació i gestió dels plans, i quines al desplegament d'actuacions concretes, a l'elaboració dels plans anuals, a la provisió d'informació sobre dades d'execució d'AOD, o fins i tot, a l'assistència i seguiment de la CICD.

En aquest cas, tot i reconèixer el valor que aporten els plans de treball en clau d'ordenació i sistematització, expressen l'oportunitat de buscar una fórmula de relació més àgil i adequada a les seves capacitats. Aquesta qüestió s'aborda en la següent pregunta d'avaluació. Val a dir que aquesta situació no es dona (o no de manera tan acusada) en el cas dels departaments que són més actius en cooperació, i sobretot, els que tenen una unitat específica de cooperació al desenvolupament a l'intern del departament, integrada en una més àmplia d'acció exterior (com ara els departaments de Salut i d'Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural).

Un altre aspecte identificat en el treball de camp és que, tret del departament de Salut, els departaments tenen majoritàriament la impressió que la relació que es produeix entre les parts a l'hora definir els termes de la col·laboració és força desequilibrada. Així, manifesten que els plans de treball tendeixen a incorporar aquelles actuacions que són prioritàries per a l'ACCD i la DGCD, mentre que les proposades pels departaments no tenen el mateix grau de receptivitat. A més, també declaren que, de vegades, senten que treballen a demanda i que la seva participació és requerida per a moments puntuals en el marc d'una acció més àmplia que ja està força definida, en la que no sempre tenen la possibilitat d'incidir des de l'inici. Com s'ha comentat anteriorment, consideren

que aquest fet condiona la seva capacitat d'intervenció i de donar continuïtat a les accions, afectant al grau d'apropiació de l'acció per part del departament. En línia amb aquesta reflexió, els departaments afirmen que per optimitzar la seva contribució a les actuacions de cooperació cal que les seves unitats participin des d'un inici en la identificació de les accions i en la interlocució amb les contraparts.

L'equip avaluador constata que, si bé pot donar-se aquesta situació en alguns casos, aquesta afirmació cal posar-la en perspectiva, perquè al mateix temps que s'afirma això, molts departaments han declarat en el procés d'entrevistes no tenir capacitats instal·lades per proposar i impulsar projectes per ells mateixos.

D'altra banda, la totalitat dels departaments ha reconegut i valorat positivament l'acompanyament del personal tècnic de la DGCD i l'ACCD en tots els processos vinculats a l'elaboració i gestió dels plans de treball, i també en les actuacions de cooperació al desenvolupament que se'n deriven del treball conjunt.

10. Quins altres mecanismes, espais i processos no formals en el nivell tècnic o polític han tingut lloc i com han contribuït o no a una bona implementació dels plans?

Tret dels casos d'alguns departaments amb més experiència de treball conjunt, com el Departament de Salut, el d'Igualtat i Feminismes i el d'Acció Climàtica, Alimentació i Acció Rural, l'equip consultor no ha pogut constatar l'existència de processos no formals que operin de manera regular entre les persones responsables i tècniques dels departaments i de la DGCD i l'ACCD pel que fa a la gestació i gestió dels plans. Si de cas, actuen, i de manera puntual, durant la implementació de les actuacions que integren. Quan ho han fet (normalment mitjançant trucades telefòniques, comunicacions esporàdiques o reunions ad hoc), les persones entrevistades reconeixen que han estat efectius i eficients per aclarir dubtes o resoldre possibles entrebancs.

De fet, en el procés d'entrevistes, diversos departaments han fet palesa les dificultats que els hi genera donar resposta al que consideren requeriments de gestió que els plans de treball suposen actualment, a causa de la manca de recursos i capacitats instal·lades. Per tant, han expressat la seva preferència per eines i espais de treball conjunt més àgils i menys institucionalitzats, sobretot aquells departaments actius amb menys trajectòria en l'àmbit de la cooperació al desenvolupament. En tot cas, la revisió documental no permet confirmar aquesta afirmació, atès que les tasques de gestió que comporten els plans són molt poques, ja que no porten associats la realització d'informes, el seguiment d'indicadors o la presentació de justificacions. Aquesta percepció per part dels departaments podria explicar-se per si inclouen en aquestes tasques d'altres que no són pròpies dels plans de treball, com ara la recollida de dades per als plans anuals, les memòries, participació en la CICD, etc.

En general, aquests departaments consideren que el volum d'accions que realitzen conjuntament amb la DGCD i l'ACCD no justifica l'existència d'un pla de treball tal i com està concebut actualment, amb les corresponents comissions mixta i tècnica, i plantegen fórmules més operatives vinculades a projectes concrets, on puguin intervenir directament les unitats que participaran en la seva execució.

Pel que fa als departaments actius amb més trajectòria en cooperació al desenvolupa-

ment, hi ha els que mostren el seu acord amb el funcionament actual dels plans i no proposen cap canvi (com ara el de Salut) i d'altres que, tot i valorar positivament els mecanismes establerts, reconeixen que certs procediments i la dedicació requerida fan que l'instrument sigui, de vegades, feixuc. En tot cas, no han plantejat clarament una fórmula alternativa, més enllà de comentaris generals sobre la necessitat de reduir la formalitat d'alguns espais i procediments.

11. Quines formes de treballar i coordinar-se a l'intern dels departaments han funcionat millor per a la implementació dels plans de treball? Especialment amb relació a la implicació de totes les unitats rellevants dels departaments i el compromís polític necessari per a la implementació dels plans? Quines bones pràctiques trobem en aquest sentit?

El treball de camp ha constatat que clarament són els departaments que compten amb àrees responsables de promoure i executar les accions de cooperació al desenvolupament (en concret, el de Salut o el d'Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural) els que mostren un major grau de coordinació interna per a la gestió i implementació dels plans de treball. La mera existència d'aquestes àrees reflecteix l'apropiació d'aquesta política en el si del departament com també la capacitat (en termes de recursos humans i financers) per impulsar actuacions en el marc del treball conjunt. Però sobretot ha servit per facilitar les interlocucions amb la DGCD i l'ACCD i per garantir una transmissió adequada de la informació a les unitats operatives del propi departament que participen en la implementació de les actuacions que aquests plans integren.

Altres departaments, sense disposar d'àrees específiques de cooperació i acció exterior, també han mostrat un nivell d'alt de coordinació interna, en part per les evidents sinergies existents i/o per la llarga tradició de treball en aquest àmbit d'algunes de les seves unitats (com és el cas del d'Igualtat i Feminismes -sobretot l'antiga Secretaria d'Immigració i Ciutadania, depenent prèviament de l'anterior Departament d'Afers Socials i Famílies- i el de Drets Socials -i en especial l'ACJ-).

Per la resta, ja s'ha comentat al llarg d'aquest informe, el desigual compromís polític mostrat envers aquests temes, els escassos recursos disponibles assignats i la centralització de la informació relativa als plans de treball per part dels gabinets tècnics (que concentren una multitud de cartipassos a l'intern del departament) ha fet més difícil aquesta coordinació interna i ha limitat la seva capacitat d'iniciativa.

En definitiva, els tres elements clau (que de fet, estan interrelacionats entre ells) per valorar els casos que millor han funcionat en els departaments des del punt de vista de coordinació interna són l'existència d'àrees i/o punt focal de cooperació al desenvolupament, el nivell d'apropiació i la voluntat política expressada per participar en accions en aquest àmbit.

12. Com ha funcionat l'articulació de les unitats de cooperació (DGCD i ACCD) per a la implementació dels plans de treball? Què ha funcionat i què es podria millorar per assegurar-ne una implementació més àgil i eficient?

El procés d'entrevistes ha mostrat que la recent incorporació de la DGCD en la definició i gestió dels plans de treball conjunts amb els departaments (a l'inici era només l'ACCD qui ho feia) es percep per la totalitat dels actors com quelcom coherent amb les com-

petències i responsabilitats adscrites a cadascuna d'aquestes unitats. Així, segons la Llei 26/2001, de 31 de desembre de cooperació al desenvolupament, la DGCD té entre les seves funcions les de "vetllar per la coordinació de les actuacions de cooperació al desenvolupament del Govern i impulsar la CPD" i "impulsar la participació, la coordinació i la col·laboració amb el conjunt dels actors de la cooperació al desenvolupament, incloent-hi els altres departaments i entitats del sector públic de l'Administració de la Generalitat [...]". Per contra, l'ACCD té com a missió "gestionar les polítiques de cooperació al desenvolupament i acció humanitària".

D'aquesta manera, els àmbits vinculats a l'alineament, la CPD i la capacitació dels departaments són ara liderats per la DGCD, i els relatius a les actuacions i projectes concrets recauen sobre l'ACCD. Les persones entrevistades d'aquestes dues unitats valoren positivament aquesta divisió de rols en tant que reforça la part estratègica dels plans de treball. Alhora, reconeixen l'existència d'alguns desajustos, sobretot en els primers moments, sobre la interpretació de a qui corresponen certs aspectes de la relació amb els departaments, però consideren que és quelcom normal en qualsevol procés en què les parts que hi participen en un mateix procés s'amplien.

Pel que fa als departaments, sense detriment del que s'ha comentat anteriorment sobre la comprensió de les competències pròpies de cadascuna de les parts (ACCD i DGCD), alguns han reconegut que la incorporació d'aquesta darrera als plans de treball ha fet una mica més complex el procés d'interlocució, precisament per les raons exposades abans, el no saber amb precisió amb qui han de dialogar sobre determinats temes en cada moment.

En tot cas, la revisió de la documentació i el treball de camp no han pogut identificar elements avaluable sobre la possible millora en la implementació dels plans des de la incorporació de la DGCD, fonamentalment per dues raons. Primer, perquè aquest procés és força recent en el temps i encara no hi ha hagut massa temps material per observar canvis significatius en les dinàmiques de funcionament dels plans de treball. Segon i principal, per tot el referit al llarg de l'informe en relació a la manca de resultats esperats i indicadors de mesura de l'assoliment als plans de treball.

Conclusions

L'avaluació realitzada permet extreure dues grans conclusions en relació als dos eixos que han estructurat el treball (els resultats i valor afegit del treball conjunt, i processos de gestió i de planificació del treball conjunt):

- » En referència als **resultats i valor afegit del treball conjunt**, aquest té un valor afegit en l'alineament als objectius del pla director per a les actuacions que es realitzen en aquest marc, en gran part gràcies a què la DGCD i l'ACCD actuen de garants de l'esmentat alineament. Per contra, aquests espais no tenen prou potència per abastar tot el que fan els departaments en l'àmbit de la cooperació al desenvolupament. Per tant, no s'aprofita el potencial d'alineament que podria tenir un treball conjunt més ampli, que inclogués totes les accions que aquests impulsen o donen suport en aquest àmbit.
- » En referència als **processos de gestió i de planificació del treball conjunt**, els plans de treball són considerats com una eina útil per traçar, sistematitzar i ordenar la cooperació que fan els departaments, i que contribueix a fixar la voluntat i el compromís polític de les parts. En tot cas, el mandat polític que se'n deriva per als departaments és molt menor al que es pugui donar en relació als plans estratègics departamentals.

A continuació, es llisten un seguit de conclusions més detallades, seguint també l'estructura anterior.

Quant als **resultats i valor afegit del treball conjunt**:

- **C1:** Existeix un ampli consens per totes les parts sobre el fet que la cooperació al desenvolupament ha de ser una política transversal al conjunt del Govern i en la que els departaments aporten un valor afegit diferencial, sobretot en l'aportació de coneixement i expertesa tècnica en molts àmbits sectorials i en l'EpD.
- **C2:** Conseqüent amb l'anterior, els departaments valoren la participació en accions de cooperació tècnica orientades a la mobilitat de coneixement com la fórmula més adequada per contribuir a l'assoliment dels objectius del pla director.
- **C3:** La inexistència d'una eina de comandament general amb indicadors que permeti mesurar apropiadament el grau d'assoliment dels reptes assenyalats en els plans de treball conjunt, així com la manca d'identificació de resultats esperats, limita avaluar-ne l'eficàcia.
- **C4:** Tot i que les persones entrevistades manifesten que s'ha avançat en la seva consecució, sovint aquesta percepció es sustenta en la mateixa realització de les actuacions programades, el que alhora tampoc permet valorar els elements qualitatius. Les dades de la Taula 1 mostren que un 58,9% de les actuacions contemplades als plans de treball 2019-2022 s'han realitzat o estan en procés d'execució. La resta han estat aturades o posposades, no s'han iniciat i en un percentatge petit han estat desestimades. Si l'anàlisi es fa departament per departament, s'observa una significativa diversitat en relació al grau d'execució de les actuacions (veure Annex 4).
- **C5:** El grau de sistematització de les experiències i de producció de coneixement és força baix, el que dificulta la transmissió, la visibilització i la posada en valor d'aquestes experiències.

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

- **C6:** En general, manca una major comprensió per part dels departaments en relació a l'abast de la CPD, que generalment redueixen a les actuacions que fan en l'àmbit de cooperació al desenvolupament. Alhora, veuen amb cert recel la interpel·lació que reben per part de la DGCD per transversalitzar l'enfocament de CPD en els plans estratègics departamentals. De l'anterior, es deriva que manca una major formació i conscienciació en els departaments sobre el paper de la cooperació al desenvolupament juga en la contribució a l'assoliment dels objectius de desenvolupament sostenible.
- **C7:** Els instruments de treball conjunt que més s'han desplegat en el període 2019-2021 són les resolucions de transferències i, en menor mesura, les concertacions de programes amb ONGD. En canvi, la incorporació dels departaments clau en la definició de les bases de les convocatòries de projectes i programes és encara molt modest. Tampoc s'ha desplegat suficientment el recurs de la col·laboració dels departaments en la valoració tècnica de les convocatòries de projectes i programes de cooperació impulsades per l'ACCD, que aprofiti el seu coneixement i expertesa tècnica en àmbits sectorials però també en enfocaments transversals com ara els drets humans, la sostenibilitat ambiental o l'equitat de gènere. Val a dir, però, que es va acordar en el marc de la CIGD no derivar projectes de les convocatòries als departaments a no ser que aquests ho demanessin expressament.
- **C8:** La participació en propostes cofinançades des de l'ACCD està ben valorada pels departaments i contribueix a l'establiment de marcs de treball més estructurats. S'entén el seu funcionament, genera apropiació i serveix per palanquejar nous recursos d'AOD, alineats des de l'inici amb el pla director.
- **C9:** En canvi, l'instrument de la cooperació tècnica orientada a la mobilitat de coneixements ha mostrat les seves limitacions si no s'insereix en programes a llarg termini, adaptats als ritmes dels actors, convenientment preparats i capaços de generar lideratge dins les unitats.
- **C10:** Quant a l'apropiació de la cooperació al desenvolupament per part dels departaments, es constata que és desigual i que la majoria d'ells atorga a aquesta política un paper subsidiari front al que consideren propi del seu àmbit competencial. Les raons que expliquen aquest fet són la seva consideració com una política sectorial respecte a la qual hi ha unes unitats al Govern que la lideren (DGCD i ACCD), la manca de recursos i capacitats adequades als propis departaments, i la falta d'una sòlida voluntat política també a l'interior dels departaments per impulsar-la i consolidar-la. També es considera un factor limitant en aquest aspecte la manca, fins ara, de mesures que promoguin de manera més efectiva la transversalització d'aquesta política al conjunt dels departaments per part del departament d'Acció Exterior i Unió Europea, definint i desplegant objectius estratègics i específics més concrets i orientats. La recent creació d'un programa per enfortir la transversalització de la política de cooperació al desenvolupament de la Generalitat de Catalunya en el marc de l'Agenda 2030 per part del Departament pot contribuir a augmentar l'apropiació per part dels departaments.
- **C11:** Els departaments que més integren i s'apropien de la cooperació al desenvolupament són aquells que veuen les accions en les quals s'impliquen com a una extensió natural del seu àmbit competencial sectorial. Existeix la percepció que els plans de treballen acaben ajudant més a l'ACCD que als departaments.

Quant als **processos de gestió i de planificació del treball conjunt**:

- **C12:** A banda de no definir resultats esperats i indicadors per mesurar l'avenç en l'assoliment dels reptes, la manca de formalització de les accions programades en formats assimilables a projectes o programes (amb marc lògic o d'altres metodologies) en dificulta el seguiment.
- **C13:** Quant a les actuacions programades, una part important de les persones informants dels departaments tenen la impressió que aquestes responen més als interessos de l'ACCD i que, de vegades, les propostes provinents pels departaments no reben el mateix grau de prioritització. Val a dir que, sobretot en el cas dels departaments amb menor trajectòria en cooperació al desenvolupament, la fórmula de treball a demanda de l'ACCD és valorada positivament perquè declaren que no disposen de capacitats o pressupost per impulsar accions pròpies.
- **C14:** Encara que així ho assenyala el Protocol 2019-2022 de coordinació entre els departaments i organismes de la Generalitat de Catalunya amb la Direcció General de Cooperació al Desenvolupament i l'Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament, es constata que el disseny dels plans de treball no contempla els recursos (humans, materials i financers) necessaris per a la realització de les activitats programades ni la seva programació, el que dificulta la seva concreció, i per tant, limita el rendiment de comptes posterior.
- **C15:** La majoria de departaments declaren la limitació que tenen per assignar recursos humans específics per a la gestió de les tasques de cooperació sense que això representi deixar descobertes altres funcions del seu àmbit competencial. Predomina una lògica voluntarista per part de les persones tècniques que s'involucren en aquestes accions (amb cobertures jurídiques i administratives no sempre ben definides). També afirmen que no disposen d'un pressupost específic per accions de cooperació al desenvolupament. Aquesta limitació ve determinada pel grau de voluntat política de les persones responsables de cada departament, com ho manifesta la diversitat de situacions que es donen entre els diferents departaments en relació als recursos.
- **C16:** Existeix una apreciació desigual entre els departaments en relació al nivell de formalització i de càrrega de feina que impliquen els plans de treball, essent els que tenen una menor trajectòria en l'àmbit de cooperació al desenvolupament els que consideren que els plans no actuen com a eina de planificació estratègica. En conseqüència, plantegen l'oportunitat de buscar una fórmula de relació més àgil i adequada a les seves capacitats.
- **C17:** Tots els departaments valoren positivament l'acompanyament del personal tècnic de la DGCD i l'ACCD en els processos vinculats a l'elaboració i gestió dels plans de treball, i també en les actuacions de cooperació al desenvolupament que se'n deriven del treball conjunt.
- **C18:** Els factors que millor expliquen els casos on s'ha donat una millor coordinació interna són els següents: l'existència d'àrees i/o punt focals de cooperació al desenvolupament a l'intern del departament, el nivell d'apropiació envers aquest àmbit i la voluntat política expressada per participar en actuacions. De fet, tots ells estan interrelacionats.
- **C19:** La reestructuració dels departaments dificulta molt la continuïtat del diàleg amb la DGCD i l'ACCD, així com també a la interna dels departaments.
- **C20:** Les persones informants dels departaments tendeixen a valorar positivament la incorporació de la DGCD en la definició i gestió dels plans de treball conjunt amb els departaments, juntament amb l'ACCD, en coherència amb les competències i responsabilitats que

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

té adscrites. En tot cas, els departaments tenen la impressió que cal definir de manera més precisa a quina unitat li correspon la interlocució sobre determinats aspectes de la relació amb els departaments.

- **C21:** La CICD és percebuda pels departaments com un espai institucional necessari per a la coordinació i intercanvi d'informació i ajustat a la Llei, i consideren que no ha de ser valorada per la seva efectivitat a l'hora d'impulsar accions de cooperació o fins i tot la CPD. Consideren que aquesta és, si de cas, una responsabilitat que ha de ser principalment en mans de la DGCD i l'ACCD.

Recomanacions

A continuació, es llisten un seguit de recomanacions, primer en relació al marc de treball conjunt en general, i després articulades, de nou, al voltant dels dos eixos en què s'ha estructurat l'avaluació: resultats i valor afegit del treball conjunt, i processos de gestió i de planificació del treball conjunt.

Quant al **marc de treball conjunt en general**:

- **R1:** Assumir la asimetria de la relació existent amb els departaments i establir-ne una categorització diferenciada entre ells, que impliqui compromisos i obligacions diferenciades. Es proposa que, en el disseny de cada pla director de cooperació al desenvolupament, i en funció de l'estratègia que es vulgui desplegar, s'estableixin dues tipologies de departaments, com a mínim:
 - Departaments *co-productors*: aquells que participen plenament en la definició i implementació de la política de cooperació al desenvolupament amb el Departament responsable de l'impuls d'aquesta política (actualment el d'Acció Exterior i Unió Europea), assumint i comproment-se a l'alineament amb els objectius i prioritats marcades pel pla director i amb l'EGiBDH.
 - Departaments *col·laboradors*: aquells que prestin serveis necessaris per al compliment de les obligacions i responsabilitats internacionals de Catalunya i que són computables com a AOD, i/o que poden oferir eventualment un suport tècnic a demanda de l'ACCD i la DGCD (o d'altres actors de la cooperació catalana) en la implementació d'actuacions de cooperació al desenvolupament.

Quant als **resultats i valor afegit del treball conjunt**:

- **R2:** Promoure més el treball en una lògica TOSSD, que permeti encabir moltes més activitats que connectin amb una visió més àmplia que l'AOD, evitant cap classificació forçada dins aquesta. Alhora, introduir indicadors pressupostaris (que per exemple, permetin establir un codi que lligui cada acció a una partida pressupostària determinada, i així facilitar el seguiment), preveure formacions per al personal tècnic i polític dels departaments i les seves unitats, tot incloent-ho dins les planificacions estratègiques que escaiguin.
- **R3:** Accelerar l'aflorentament de les iniciatives que poden comptabilitzar formalment com a AOD i la seva revisió, segons els criteris del CAD, sobretot pel que fa a aquelles que han estat recurrents o sostingudes en el temps. Al mateix temps, treballar amb un indicador compost, que identifiqui l'AOD alineada amb el pla director de cooperació al desenvolupament vigent en cada moment i aquell que es redueix a un compliment dels criteris del CAD. Finalment, fer més transparent i accessible la informació sobre la tipologia d'activitats classificades com a AOD amb la resta d'actors, sobretot entitats i centres de recerca, per avançar en el coneixement col·lectiu de la qualitat de la cooperació catalana.
- **R4:** Apostar per l'apropiació dins els departaments i les unitats, i en especial, amb els departaments co-productors (veure R1). Això implica, d'una banda, identificar aquelles estratègies i iniciatives pròpies que poden retroalimentar-se de la política de cooperació al desenvolupament, a mig i llarg termini, com ara acció exterior pròpia dels departaments, foment d'aliances internacionals, sensibilització de la població en reptes locals i globals, etc. D'altra banda, cal facilitar i incentivar la participació de les unitats de l'Administració de la Gene-

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

ralitat amb l'experiència i el coneixement necessari, a totes les fases del cicle de projectes i programes que es dissenyin, de manera que aquesta sigui substantiva i no es redueixi a un simple encàrrec. Cal també avançar en la construcció de processos d'acompanyament, projectes i programes, executats directament o en consorci amb altres actors. Finalment, es fa necessari comptar amb les visions i coneixements dels departaments en la construcció de l'estratègia de cooperació al desenvolupament i l'aprofundiment de la incorporació de l'EGiBDH, així com d'altres eixos, com ara la sostenibilitat, la interculturalitat, la cultura de pau i la no-violència, i d'altres qüestions transversals. Això es fa especialment necessari en el disseny del pla director, però també en el seguiment de la CPD.

- **R5:** Evitar el voluntarisme i la dependència de la política de cooperació al desenvolupament de l'existència de perfils altament motivats als departaments i les seves unitats. Cal dotar-los dels mitjans suficients i dels perfils professionals necessaris per a la realització i la coordinació de les activitats previstes. Cal també revisar la descripció dels llocs de treball, de manera que incloguin les funcions necessàries per al desplegament de la cooperació al desenvolupament. Alhora, es recomana incentivar i fer atractiva la incorporació de nous perfils professionals a través de programes amb entitats i la creació de borses de professionals de l'administració, amb incentius econòmics, de conciliació, formació, sensibilització, etc.

Quant als processos de gestió i de planificació del treball conjunt:

- **R6:** Establir un compromís al més alt nivell possible, recollit als plans estratègics dels departaments co-productors (veure R1), de manera que s'incorporin els recursos necessaris i les accions previstes a cada legislatura. Incorporar indicadors d'impactes, recursos humans i materials, així com previsions pressupostàries.
- **R7:** Seleccionar les temàtiques clau on es necessita el suport de departaments i unitats per desplegar amb el màxim impacte el pla director de cooperació al desenvolupament. Es recomana evitar finestres obertes o a demanda. Pel que fa als departaments col·laboradors (veure R1), es proposa reduir el màxim possible les accions puntuals i tendir a la màxima predicibilitat. Cal seguir incloent actuacions de cooperació tècnica per a la mobilitat de coneixement en les planificacions anuals de manera coordinada i consensuada.
- **R8:** Transformar els plans de treball en plans operatius anuals, amb sistemes d'indicadors sobre activitats i resultats esperats. Referenciar clarament les activitats contingudes als plans de treball, i que aquestes disposin d'una partida pressupostària associada, amb la base de dades d'execució de l'AOD, per facilitar el seguiment de la seva execució.
- **R9:** Disposar de persones especialistes als departaments co-productors (veure R1) a nivell de gabinet tècnic o a les unitats clau, si s'escau amb el suport econòmic de la DGCD i l'ACCD, i amb la màxima dedicació exclusiva possible de manera que funcionin com a antenes. Aquestes persones poden ser incorporades *ex-novo*, o bé alliberades dins els departaments i formades per coordinar el desplegament de les accions de cooperació al desenvolupament.
- **R10:** Desacoblar la dinàmica de la CPD de la co-producció i l'acompanyament en la implementació de la política de cooperació al desenvolupament. Construir un espai i una agenda de treball diferent, identificant les oportunitats de millora, participant en el disseny de polítiques i oferint formació suficient a tots els nivells. Connectar-ho amb la implementació de l'Agenda 2030 i el Consell Assessor per al Desenvolupament Sostenible de Catalunya, i amb els processos vinculats que reforcin la CPDS, com ara la compra i la contractació pública

sostenibles o la reforma educativa, entre d'altres.

- **R11:** Pel que fa als espais de treball, mantenir la CICD com a espai informatiu i de definició estàndards comuns entre tots els actors. Organitzar la coordinació entre la DGCD, l'ACCD i els departaments co-productors (veure R1) al voltant del diàleg continu amb les antenes a cadascun d'ells i habilitar una comissió tècnica-política en cas de disposar de diferents línies de treball a un mateix departament. Coordinar les accions directament amb els gabinets tècnics dels departaments col·laboradors (veure R1), o amb les persones referents que aquests designin, en base a un pla de treball anual.

ANNEXOS

Equip avaluador

La present avaluació ha estat realitzada per un equip de tres persones pertanyents a Nadir Perspectiva SCCL, que és un projecte cooperatiu nascut amb la voluntat d'esdevenir un espai de reflexió, generació de coneixement, formació i de suport a institucions i entitats que generen i executen polítiques i accions al voltant de la justícia global.

Les tres persones que han compost l'equip són:

- En **Xavi Martí-González**, coordinador acadèmic del Grau en Relacions Internacionals de Blanquerna-Universitat Ramon Llull. Professor associat en matèries relatives a l'Economia Mundial, l'Economia del Desenvolupament i el Sistema Internacional de Cooperació al Desenvolupament a diferents universitats catalanes i internacionals. Membre del grup de recerca GLOBALCODES sobre temes de globalització, conflictes, seguretat i desenvolupament a Blanquerna - Universitat Ramon Llull. Ha estat membre del grup d'experts per a l'elaboració de plans directors i/o d'orientacions estratègiques de cooperació al desenvolupament per a diferents Administracions (Generalitat de Catalunya, Govern Basc, Ajuntament de Barcelona, Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat, Ajuntament de L'Hospitalet, Ajuntament de Torrelles de Llobregat, Ajuntament de Calella, Ajuntament de Vallromanes i Diputació de Bizkaia) i ha realitzat treballs d'assessorament a ONGD. Va ser assessor del Director General de Cooperació al Desenvolupament de la Generalitat de Catalunya (2010-2011), adjunt a la direcció de cooperació de l'Agència Catalana de Cooperació (2007-2010), on prèviament havia estat tècnic de l'àrea de Mediterrània (2005-2007). Va ser cap de missió de l'ONGD Mundubat a Palestina (2000- 2002) i va ser responsable de projectes per a l'Orient Mitjà a la Fundació Solidaritat UB (2005). És membre del Patronat de la Fundació Món-3 i de Fundipau, i ha estat membre del Comitè de Desenvolupament Global de la Fundació Nous Cims (2019-2021).
- En **Miquel Carrillo Ponce**, que ha estat Coordinador d'Àrees de l'Associació Catalana d'Enginyeria sense Fronteres, i ha participat en la identificació, execució i avaluació dels projectes de l'entitat, així com en assessories tècniques en aigua i sanejament i energies renovables a Amèrica Llatina i l'Àfrica, i avaluacions externes. En l'actualitat, és expert al Consell Català de Cooperació i al Consell Català de Foment de la Pau, vocal de CPD a la junta de govern de la coordinadora estatal d'ONGD i tresorer de l'Associació Internacional d'Enginyeria sense Fronteres. És president de Nadir Perspectiva SCCL i consultor en comunicació, *fundraising* i estratègies de cooperació i educació per al desenvolupament. Col·labora amb diferents mitjans de comunicació (Ara, El Periódico de Catalunya, El Salto, Crític, etc.). Ha publicat i coordinat diferents llibres vinculats amb la cooperació, els darrers «Volver a pisar las calles. Internacionalismo, cooperación y justicia global para el sXXI» (2019) i «La nueva cooperación. Una propuesta de política pública para la Justicia Global» (2021). Ha desenvolupat una filmografia documental relacionada amb la cooperació al desenvolupament, els darrers títols de la qual han estat «La Justa Trama. El món és la xarxa que teixim» (2020) i «El viatge de Kalilu» (2021).
- L'**Eloisa Piñeiro Orge**, professora associada de ciència política a la Universitat de Girona. Ha col·laborat en la Càtedra Unesco de Desenvolupament Sostenible de l'UdG com a membre del Consell Assessor. Ha estat professora en el Màster de Moviments Migratoris de l'UdG sobre causes de les migracions a l'Àfrica (2022), i al Màster d'anàlisi polític i assessoria institucional sobre lideratge polític als partits, amb perspectiva de gènere UB (2019). Va partici-

par com a tècnica experta en gestió de projectes amb perspectiva de gènere en el projecte SeGRevUni de la Universitat Rovira i Virgili «visibilitzar i dimensionar les violències de gènere i sexuals en les universitats» (2019-2020). Ha dissenyat i impartit formacions relacionades amb violències de gènere i apoderament amb perspectiva de gènere a les xarxes i el món virtual, amb l'ajuntament de Sant Boi (2014) i va coordinar diverses formacions sobre cooperació al desenvolupament a Enginyeria Sense Fronteres (2013-2015) i Setem Catalunya (2010-2012). Ha estat assessora política institucional a l'Ajuntament de Barcelona (2017-2018) a l'àrea de Feminismes i LGBTI i al Districte Ciutat Vella, i a la Diputació de Barcelona (2016-2017).

Entrevistes realitzades per al treball de camp

Data	Institució	Persones
13/09	DGCD	Lupe Moreno, Cap de Servei de Coordinació i Participació
14/09	DGCD	Josep Desquens, Director General
14/09	ACCD	Núria Mercader, Cap de de l'àrea de relacions institucionals i CPD Núria Robert, Tècnica de l'àrea de relacions institucionals i CPD Ester Jiménez de Cisneros, Tècnica de l'àrea de relacions institucionals i CPD
20/09	Dept. Cultura	Francesc Vilaró, Cap del gabinet tècnic Paula Rodríguez, Tècnica del gabinet tècnic Anna Camps, Tècnica de Serveis educatius i publicacions Eva Matamoros, Tècnica del Servei de biblioteques
23/09	Dept. Igualtat i Feminismes	Adam Majó, Director General de Promoció i Defensa dels DDHH Rubén Sánchez, Subdirector de Sensibilització i Prevenció Paula Terribas, Tècnica de Migracions, Refugis i Antiracisme Cristina Costa, Tècnica de l'ICD
23/09	Dept. Justícia	Eneko Barberia, Director de l'Institut de Medicina Legal i Ciències Forenses de Catalunya Marc Ceron, Cap de l'Àrea d'Investigació i Formació en Execució Penal Eulàlia Mesalles, Responsable d'estudis i activitats de Memòria Democràtica Gemma Simon, Tècnica
23/09	Diversos departaments	Ricard Faura, Cap de servei d'Inclusió i Capacitació Digital del Departament de Vicepresidència i Polítiques Digitals i Territori Assumpta Calancha, Tècnica d'Acció Exterior de la DG de Nació Digital i Agenda Urbana, Departament de Vicepresidència i Polítiques Digitals i Territori Tània Foix, Tècnica d'Acció Exterior de la DG de Nació Digital i Agenda Urbana, Departament de Vicepresidència i Polítiques Digitals i Territori Anna Grau, Responsable de Planificació Estratègica del Gabinet Tècnic del Departament d'Interior Thais Nieto, Tècnica de l'Àrea de Relacions internacionals de l'ACJ Francesc González, Cap de l'Àrea del Servei de Foment de la DG d'Economia Social i Solidària i les Cooperatives Jordi Costa, Àrea de Planificació Estratègica i Avaluació del Gabinet Tècnic del Departament d'Empresa i Treball Víctor Mercè, Team Leader Contractació Pública Internacional de la Unitat de Negoci Internacional d'ACCIÓ

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

27/09	Dept. Economia i Hisenda	Jordi Pujol, Cap del Gabinet Tècnic Maria Arias, Tècnica de la DG de contractació pública
30/09	Dept. Educació	Lorena Elvira, Cap del Gabinet Tècnic Ramon Grau, Subdirector General d'Ordenació Curricular Marta Calvo, Tècnica del Gabinet Tècnic
07/10	ICF	Marta Gomà, Directora corporativa Compliment i Control
07/10	ICD	Neus Pociello, Directora
10/10	Consultor	Xavier Bartrolí
14/10	Dept. Drets Socials	Mireia Llorens, Responsable de l'Àrea d'Internacional del Gabinet Tècnic Patricia Oquendo, Tècnica
19/10	Dept. Salut	D. Josep A. Pujante, Director de l'Àrea de Relacions Internacionals i Cooperació Sanitària
25/10	Dept. Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural	Anna Barnadas, Secretària d'Acció Climàtica Jaume Sió, Cap del Gabinet Tècnic Sergi Cot, tècnic del Gabinet Tècnic Ignasi Rodríguez, Responsable de Relacions Exteriors Susanna Rivero, Responsable d'Afers Exteriors i Cooperació

Matriu d'avaluació

L'avaluació posa èmfasi en qüestions relatives a l'àmbit operatiu i estratègic, així com també als processos de planificació i gestió del treball conjunt:

Des del marc operatiu i estratègic, els **RESULTATS I VALOR AFEGIT DEL TREBALL CONJUNT AMB ELS DEPARTAMENTS** s'avaluaran en relació als criteris d'**eficàcia, alineament i apropiació**, en base als següents paràmetres:

- Avenç en els reptes estratègics identificats per a cada departament
- Resultats en els àmbits de: a) coordinació i qualitat de la política de cooperació; b) la CPD; i c) actuacions conjuntes
- Valor afegit del treball conjunt per contribuir a l'assoliment de l'assoliment del pla director 2019-2022
- Grau d'alineament dels departaments amb el pla director
- Grau d'apropiació de la cooperació al desenvolupament per part dels departaments

Des del marc metodològic, els **PROCESSOS DE PLANIFICACIÓ I GESTIÓ DEL TREBALL CONJUNT** s'avaluaran en relació als criteris de **pertinença i eficiència**, en base als següents paràmetres:

- Adequació dels plans de treball per fer seguiment i avaluació del treball conjunt
- Operativitat, utilitat i eficiència dels mecanismes, espais i processos de coordinació definits als plans de treball
- Valoració d'altres mecanismes, espais i processos de coordinació informals existents
- Identificació de les millors maneres de treballar i coordinar-se a l'intern dels departaments
- Funcionament de l'articulació entre la DGCD i ACCD per a la implementació dels plans de treball

A continuació es presenta una **taula desglossada** amb les categories d'anàlisi prioritzades.

1. Resultats i valor afegit del treball conjunt amb els departaments

EFICÀCIA: Estableix en quina mesura s'han assolit els objectius i resultats esperats del treball conjunt		
Valoració qualitativa: Preguntes d'avaluació	FONTS SECUNDÀRIES	INSTRUMENTS
<p>En quina mesura s'ha avançat en els diferents reptes estratègics del treball conjunt definits per a cada departament? Quins elements han facilitat o dificultat el seu assoliment?</p> <p><i>Es comprenen bé els reptes estratègics establerts als plans de treball? Quines activitats s'han realitzat per superar els reptes? Quines han funcionat i quines no? per què? Quins elements han facilitat l'assoliment dels reptes? Quines dificultats s'han trobat per al seu assoliment? Quins mecanismes s'han establert per resoldre-les?</i></p> <p>Quins resultats s'han obtingut en el treball conjunt amb els departaments en els àmbits de (1) coordinació i qualitat de la política de cooperació, (2) la coherència de polítiques per al desenvolupament i (3) actuacions conjuntes? En quins àmbits s'han obtingut més o menys resultats i per què?</p> <p><i>Quins són els indicadors d'assoliment dels resultats emprats (en cadascun dels àmbits)? Quins són els instruments que millor han funcionat per a l'assoliment dels resultats (en cadascun dels àmbits)? quins són els que menys i per què? Quines són les fortaleses que expliquen l'assoliment dels resultats (en cadascun dels àmbits)? Quins són els factors limitants que han dificultat l'assoliment de tots els resultats (en cadascun dels àmbits)? Quina utilitat estan tenint els resultats?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> » Memòries AOD (2019-2021) » Eines de seguiment dels plans de treball » Plans Anuals » Avaluació a mig termini del pla director 2019-2022 » Pla director 2019-2022 	<ul style="list-style-type: none"> » Entrevistes (detallar les persones entrevistades de l'ACCD/ DGCD/ departaments) » Tallers i/o grups focals (detallar la composició de les persones participants) » Idees sorgides a la sessió de retorn a la CICD » Comentarís i esmenes al document d'avaluació per part de les parts » Aportacions per part de l'Equip Gestor i del Grup de Referència

ALINEAMENT: Determina fins a quin punt les accions de cooperació al desenvolupament de cada departament segueixen l'estratègia general establerta al pla director		
Valoració qualitativa: Preguntes d'avaluació	FONTS SECUNDÀRIES	INSTRUMENTS
<p>Quin ha estat el valor afegit del treball conjunt entre la DGCD, l'ACCD i els departaments per a una millor contribució del conjunt de l'Administració de la Generalitat a l'assoliment dels objectius del pla director?</p> <p><i>Quin és el valor afegit del treball conjunt en relació amb l'augment de l'AOD dels departaments? Quin és el valor afegit del treball conjunt en relació a promoure un major alineament amb els objectius estratègics i geogràfics del pla director?</i></p> <p>Quins mecanismes s'utilitzen per alinear les accions de cooperació al desenvolupament del departament amb el pla director?</p> <p><i>Com s'identifiquen les estratègies i les accions de cooperació al desenvolupament del departament per iniciativa pròpia? Com es valoren les peticions per participar en altres iniciatives? Quins indicadors es fan servir? Quin és el rol del DGCD-ACCD i com influeix el treball conjunt en l'alineament amb el pla director? Quina efectivitat té la CICD per promoure l'alineament?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> » Memòries AOD (2019-2021) » Eines de seguiment dels plans de treball » Plans Anuals » Avaluació a mig termini del pla director 2019-2022 » Pla director 2019-2022 	<ul style="list-style-type: none"> » Entrevistes (detallar les persones entrevistades de l'ACCD/ DGCD/ departaments) » Tallers i/o grups focals (detallar la composició de les persones participants) » Idees sorgides a la sessió de retorn a la CICD » Comentarís i esmenes al document d'avaluació per part de les parts » Aportacions per part de l'Equip Gestor i del Grup de Referència

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD – ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

ALINEAMENT: Determina fins a quin punt les accions de cooperació al desenvolupament de cada departament segueixen l'estratègia general establerta al pla director		
Valoració qualitativa: Preguntes d'avaluació	FONTS SECUNDÀRIES	INSTRUMENTS
<p>Quins són els principals reptes o dificultats per aconseguir l'alineament amb el pla director?</p> <p><i>Quina formació i coneixements és consideren rellevants? Com s'està treballant la CPD? Es participa en altres xarxes i projectes internacionals? Quina relació tenen amb l'estratègia de cooperació del departament? En quina mesura la planificació de les accions respon a l'EGiBDH?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> » Memòries AOD (2019-2021) » Eines de seguiment dels plans de treball » Plans Anuals » Avaluació a mig termini del pla director 2019-2022 » Pla director 2019-2022 	<ul style="list-style-type: none"> » Entrevistes (detallar les persones entrevistades de l'ACCD/ DGCD/ departaments) » Tallers i/o grups focals (detallar la composició de les persones participants) » Idees sorgides a la sessió de retorn a la CICD » Comentaris i esmenes al document d'avaluació per part de les parts » Aportacions per part de l'Equip Gestor i del Grup de Referència

APROPIACIÓ: Estableix en quina mesura cada departament ha integrat la cooperació en la seva pròpia estratègia i pràctica		
Valoració qualitativa: Preguntes d'avaluació	FONTS SECUNDÀRIES	INSTRUMENTS
<p>Quin és el grau d'integració la cooperació en el conjunt de l'acció del departament?</p> <p><i>Quina expertesa i coneixement genera la cooperació al desenvolupament per al departament? Com es va construint i consolidant aquesta expertesa a mesura que participen en projectes? Existeixen limitants en les àrees de recursos humans, logístiques, administratives, etc.? Com s'han superat? Com ha funcionat la transmissió de coneixement i informació entre els successius equips tècnics i polítics?</i></p> <p>Com s'ha incorporat la visió estratègica que aporta la DGCD i l'ACCD?</p> <p><i>Quines diferències substancials s'identifiquen entre el treball conjunt amb la DGCD i l'ACCD i aquelles accions que el departament desenvolupa sense la seva participació? Què explica la necessitat per al departament de liderar les seves pròpies iniciatives sense la participació de la DGCD i l'ACCD?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> » Memòries AOD (2019-2021) » Eines de seguiment dels plans de treball » Plans Anuals » Avaluació a mig termini del pla director 2019-2022 » Pla director 2019-2022 	<ul style="list-style-type: none"> » Entrevistes (detallar les persones entrevistades de l'ACCD/ DGCD/ departaments) » Tallers i/o grups focals (detallar la composició de les persones participants) » Idees sorgides a la sessió de retorn a la CICD » Comentaris i esmenes al document d'avaluació per part de les parts » Aportacions per part de l'Equip Gestor i del Grup de Referència

2. Processos de gestió i planificació del treball conjunt (plans de treball)

PERTINÈNCIA: Valora el grau d'adequació del disseny dels Plans de Treball, dels mecanismes de coordinació i de les formes de treballar per al seu desplegament		
Valoració qualitativa: Preguntes d'avaluació	FONTS SECUNDÀRIES	INSTRUMENTS
<p>El disseny dels plans de treball són adequats per poder fer-ne seguiment i avaluar el treball conjunt amb els departaments en termes de resultats? Com es pot millorar el seu disseny?</p> <p><i>Existeixen indicadors de seguiment i avaluació del treball conjunt? Quina ha estat i de quina manera s'ha organitzat la participació dels departaments en els plans de treball? Quin grau de flexibilitat tenen els plans de treball? Quins recursos es destinen per a l'elaboració i execució del pla de treball? Són suficients? Quines són les principals limitacions identificades? Quins suggeriments de millora es poden proposar?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> » Plans de treball 2020-2022 » Protocol de coordinació 2019-2022 » Notes de síntesi de les comissions mixtes i tècniques » Taula d'anàlisi dels departaments » Notes de la sessió de reflexió DGCD/ACCD/departaments » Anàlisi del mecanisme de transferències als departaments » Document de valoració de les concertacions 	<ul style="list-style-type: none"> » Entrevistes (detallar les persones entrevistades de l'ACCD/ DGCD/ departaments) » Tallers i/o grups focals (detallar la composició de les persones participants) » Idees sorgides a la sessió de retorn a la CICD » Comentaris i esmenes al document d'avaluació per part de les parts » Aportacions per part de l'Equip Gestor i del Grup de Referència

EFICIÈNCIA: Estableix la mesura sobre com els recursos són transformats en productes (qualitat, quantitat, temps), gestió dels espais creats i dels recursos econòmics, personals i materials per a l'assoliment de resultats		
Valoració qualitativa: Preguntes d'avaluació	FONTS SECUNDÀRIES	INSTRUMENTS
<p>Els mecanismes, espais i processos de coordinació definits formalment pel desplegament i gestió dels plans de treball han estat operatius, útils i eficients per una bona implementació dels plans? Com es poden millorar per a una implementació més àgil dels plans?</p> <p><i>Amb quins recursos compta el departament i/o unitat per gestionar la participació en accions de cooperació? Quines són les necessitats de formació detectades? Qui ostenta la interlocució amb la DGC i l'ACCD? com es traslladen internament els acords i les informacions a l'intern del departament? Quina impressió i predisposició hi ha en relació a la flexibilitat en la implementació dels plans de treball? Quines són les principals limitacions identificades? Quins suggeriments de millora es poden proposar?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> » Plans de treball 2020-2022 » Protocol de coordinació 2019-2022 » Notes de síntesi de les comissions mixtes i tècniques » Taula d'anàlisi dels departaments » Notes de la sessió de reflexió DGCD/ACCD/departaments » Anàlisi del mecanisme de transferències als departaments » Document de valoració de les concertacions 	<ul style="list-style-type: none"> » Entrevistes (detallar les persones entrevistades de l'ACCD/ DGCD/ departaments) » Tallers i/o grups focals (detallar la composició de les persones participants) » Idees sorgides a la sessió de retorn a la CICD » Comentaris i esmenes al document d'avaluació per part de les parts » Aportacions per part de l'Equip Gestor i del Grup de Referència

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD – ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

EFICIÈNCIA: Estableix la mesura sobre com els recursos són transformats en productes (qualitat, quantitat, temps), gestió dels espais creats i dels recursos econòmics, personals i materials per a l'assoliment de resultats		
Valoració qualitativa: Preguntes d'avaluació	FONTS SECUNDÀRIES	INSTRUMENTS
<p>Quins altres mecanismes, espais i processos no formals en l'àmbit tècnic o polític han tingut lloc i com han contribuït o no a una bona implementació dels plans?</p> <p><i>Quins són aquests altres espais? Quin nivell d'informalitat tenen aquests mecanismes, espais i processos? Com es valora el grau d'incidència i d'operativitat real d'aquests espais? Quins són els actors que faciliten la seva operativitat? Quines són les principals limitacions identificades? Quins suggeriments de millora es poden proposar?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> » Plans de treball 2020-2022 » Protocol de coordinació 2019-2022 Notes de síntesi de les comissions mixtes i tècniques » Taula d'anàlisi dels departaments » Notes de la sessió de reflexió DGCD/ACCD/departaments » Anàlisi del mecanisme de transferències als departaments » Document de valoració de les concertacions 	<ul style="list-style-type: none"> » Entrevistes (detallar les persones entrevistades de l'ACCD/ DGCD/ departaments) » Tallers i/o grups focals (detallar la composició de les persones participants) » Idees sorgides a la sessió de retorn a la CICD » Comentaris i esmenes al document d'avaluació per part de les parts » Aportacions per part de l'Equip Gestor i del Grup de Referència
<p>Quines formes de treballar i coordinar-se a l'intern dels departaments han funcionat millor per a la implementació dels plans de treball? Especialment amb relació a la implicació de totes les unitats rellevants dels departaments i el compromís polític necessari per a la implementació dels plans? Quines bones pràctiques trobem en aquest sentit?</p> <p><i>Quines formes de treballar i de coordinar-se a l'intern dels departaments tenen influència en l'eficiència de la participació dels departaments en la cooperació al desenvolupament? Com aquestes formes de treballar i de coordinar-se a l'intern dificulten la implementació dels plans de treball? Quins suggeriments de millora es poden proposar? Quines bones pràctiques es poden posar de relleu?</i></p>		
<p>Com ha funcionat l'articulació de les unitats de cooperació (DGCD i ACCD) per a la implementació dels plans de treball? Què ha funcionat i què es podria millorar per assegurar-ne una implementació més àgil i eficient?</p> <p><i>Quins factors han facilitat la seva articulació? Quines són les principals limitacions identificades? Quins suggeriments de millora es poden proposar? Quins aprenentatges s'han obtingut per millorar l'agilitat i eficiència?</i></p>		

Actuacions dels departaments per reptes estratègics en els plans de treball

Departament	Reptes estratègics	Actuacions previstes	Grau de realització
ACCIÓ CLIMÀTICA, ALIMENTACIÓ I AGENDA RURAL	Coordinar la participació en espais de debat i esdeveniments internacionals d'interès compartit	1.1 Aportar els valors de la cooperació als documents estratègics impulsats pel D. ACC i coordinar-se en la participació en espais internacionals.	En execució
	Desplegar línies de treball conjunt en l'àmbit del medi ambient, la sostenibilitat i la crisi climàtica, amb especial èmfasi a l'Àfrica Subsahariana	3.1 Promoure un espai de confluència entre el tercer sector ambiental i el sector de la cooperació al desenvolupament.	Realitzada
		3.2 Organitzar formacions en aspectes ambientals al sector de la cooperació al desenvolupament, així com formacions de cooperació pel sector ambiental.	Realitzada
		3.3 Revisar les bases de les convocatòries de l'ACCD per incorporar els criteris necessaris per fer una correcta avaluació ambiental dels programes i projectes.	Realitzada
		3.4 Fer seguiment del desplegament de les recomanacions operatives de la diagnosi 2019.	Realitzada
		3.5 Implementació del projecte d'economia verda sostenible/circular a Tunísia en el col·lectiu de joves.	Realitzada
		3.9 Enfortiment de la resiliència al canvi climàtic dels actors públics a Senegal (gestió territorial i litoral).	No iniciada
		3.10 Explorar punts d'interès comú en el projecte "Construint resiliència climàtica local a Moçambic" subvencionat per l'ACCD, iniciativa capdavantera de la Unió Europea sobre el Global Climate Change Alliance Plus (GCCA +) implementat pel Fons de les Nacions Unides pel Desenvolupament del Capital (UNCDF).	Realitzada
		3.11 Potenciar la col·laboració en d'altres actuacions que es puguin identificar a l'Àfrica Subsahariana.	No iniciada

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

Departament	Reptes estratègics	Actuacions previstes	Grau de realització
CULTURA	Generar sinèrgies entre les polítiques culturals i la prevenció de les violències i la promoció del dret a la veritat, la justícia, la reparació i les garanties de no repetició als països socis de la cooperació catalana i a Catalunya	3.1 Explorar conjuntament possibles projectes en el marc de l'Acord de voluntats per a la prevenció de les violències i la promoció del dret a la veritat, la justícia, la reparació i les garanties de no repetició als països socis de la cooperació catalana i a Catalunya.	En execució
		3.2 Presentar a Barcelona del llibre sobre l'Archi-vo Històric de la Policia Nacional de Guatemala elaborat pel govern de Catalunya i Swisspeace, en el marc d'alguna activitat pròpia de l'ANC.	Realitzada
	Consolidar l'educació per a la ciutadania crítica en els àmbits propis del Departament de Cultura	3.3 Signar i implementar l'Acord de col·laboració per a l'organització del cicle "Cinema, memòria, pau i drets humans" en el marc del programa Filmoteca per a les Escoles, descentralitzant les properes edicions al territori de Catalunya.	Realitzada
		3.4 Valorar la continuïtat de la col·laboració amb la Filmoteca de Catalunya en l'àmbit de la cooperació i l'esport en el marc del Barcelona Sports Film Festival, i explorar col·laboracions en altres àmbits.	Posposada o aturada
		3.5 Continuar amb la implementació del programa Biblioteques sense fronteres compromeses amb un món més just, ampliant el nombre de biblioteques participants.	Realitzada
		3.6 Explorar sinèrgies en actuacions d'educació per la ciutadania global, com el disseny d'un festival sobre cinema i drets humans.	Realitzada
		3.7 Difondre la programació de grups artístics professionals dels països socis de la cooperació catalana identificats a través de les actuacions finançades per l'ACCD.	No iniciada
		3.7 bis. Ampliar a altres plataformes digitals la col·laboració amb FilminCAT sobre el canal temàtic de drets humans impulsat per l'ACCD.	No iniciada

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

Departament	Reptes estratègics	Actuacions previstes	Grau de realització
DRETS SOCIALS	Generar sinèrgies entre les polítiques de joventut i la prevenció de les violències i la promoció del dret a la veritat, la justícia, la reparació i les garanties de no repetició als països socis de la cooperació catalana i a Catalunya	3.1 Incorporar l'Agència Catalana de la Joventut (ACJ) a l'Acord de voluntats per a la prevenció de les violències i la promoció del dret a la veritat, la justícia, la reparació i les garanties de no repetició als països socis de la cooperació catalana i a Catalunya.	Realitzada
		3.2 Coordinar i gestionar la visita a Catalunya del Govern d'El Salvador en l'àmbit de les polítiques de joventut.	Realitzada
		3.3 Identificar conjuntament àmbits de col·laboració estratègics en polítiques de joventut i prevenció de violències entre l'ACJ i el Govern d'El Salvador.	Posposada o aturada
		3.4 Participar conjuntament amb diferents activitats al Concurs Hip Hop per la Pau que impulsa l'Institut Català Internacional per la Pau (ICIP).	Realitzada
ECONOMIA I HISENDA	Promoure l'avaluació de la política de cooperació al desenvolupament de la Generalitat	1.1 Implementar el pla de treball a tres anys entre la DGCD, l'ACCD i l'Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques, Ivàlua.	Realitzada
		1.2 Dissenyar un sistema per incorporar la perspectiva de l'avaluació i l'ús de l'evidència a les actuacions de l'instrument de suport econòmic als Departaments de l'ACCD.	En execució
	Col·laborar en l'obtenció de dades sobre el pressupost de cooperació i l'AOD dels departaments, així com mobilitzar noves fonts de finançament addicionals per contribuir als ODS	1.3 Col·laborar en la mobilització d'altres recursos financers addicionals de l'AOD.	No iniciada
		1.4 Facilitar el suport en l'elaboració del càlcul d'imports del PD 2023-2026 i seguiment de l'escenari econòmic del Pla Director vigent.	Realitzada

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

Departament	Reptes estratègics	Actuacions previstes	Grau de realització
ECONOMIA I HISENDA	Avançar en la consideració de l'impacte exterior de la contractació pública del Govern de Catalunya, incloent aspectes socials, ambientals i de respecte als drets humans, i fent especial èmfasi en el seguiment de l'adhesió de la Generalitat a Electronics Watch	2.1 Encarregar un estudi sobre l'impacte exterior de la contractació pública tèxtil de la Generalitat de Catalunya, amb especial atenció a la garantia de l'exercici dels drets humans i a la petjada ecològica.	Realitzada
		2.2 Elaborar un resum gràfic sobre l'impacte de la contractació pública a l'exterior (en els drets humans i en el medi ambient) i les aportacions fetes en aquesta línia al Codi per a una contractació pública socialment responsable.	Posposada o aturada
		2.3 Organitzar una sessió sobre contractació pública en clau de drets humans i impacte exterior en el marc del curs anual sobre contractació pública estratègica.	Realitzada
		2.4 Organitzar una formació específica sobre l'impacte de la contractació pública a l'exterior (en termes de drets humans i medi ambient) i la coherència de polítiques per al desenvolupament, obert també al personal de la Generalitat i dels ens locals.	Realitzada
		2.5 Participació de l'ACCD i la DG de Contractació Pública al grup de treball interinstitucional i d'ONGD sobre contractació pública socialment responsable i organització de les jornades anuals.	Realitzada
		2.6 Signatura i impuls del protocol d'afiliació a Electronics Watch, conjuntament amb el Departament de Polítiques Digitals i Administració Pública.	Realitzada
		2.7 Explorar les possibilitats d'ampliar el compromís amb Electronics Watch fins a la mineria.	En execució

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

Departament	Reptes estratègics	Actuacions previstes	Grau de realització
ECONOMIA I HISENDA	Promoure les finances ètiques a l'administració pública i posar en marxa un mecanisme de cooperació internacional financera amb criteris ètics	2.7 Participar en el disseny i implementació d'un mòdul en finances ètiques en el marc de la formació 2.4.	Realitzada
		2.8 Valorar la realització d'una formació específica i d'aprofundiment en finances ètiques.	Desestimada
		2.9 Participar a un grup de treball multiactor per posar en marxa un mecanisme de cooperació internacional financera amb criteris ètics (amb entitats financeres ètiques, ONGD, cooperatives d'economia social i solidària).	Posposada o aturada
		2.10 Garantir un fons fiduciari promogut per l'ACCD en l'àmbit de la cooperació al desenvolupament i/o l'acció humanitària i d'emergència.	Posposada o aturada
EDUCACIÓ	Reforçar el rol del Departament d'Educació en l'Educació per a una ciutadania crítica	1.1 Promoure un Acord de Govern entre els departaments d'Educació i d'Acció Exterior, Relacions Institucionals i Transparència, per promoure els valors democràtics i la ciutadania crítica a través del sistema educatiu.	Desestimada
		1.2 Facilitar la participació del Departament en el procés d'elaboració i implementació de l'Estratègia d'EpD de la cooperació al desenvolupament de la Generalitat.	Realitzada
		1.3. Explorar la viabilitat d'integrar al Plans de formació del DEDU un itinerari formatiu en matèria de desenvolupament i ciutadania crítica.	Posposada o aturada
		1.4 Organitzar una sessió informativa als CRP sobre materials pedagògics d'EpD finançats per l'ACCD (drets humans, refugi, gènere...).	Posposada o aturada
		1.5 Actualitzar els continguts en matèria de desenvolupament i ciutadania crítica de la Xarxa Telemàtica Educativa de Catalunya (XTEC) associats al Servei Comunitari. Si escau, explorar l'actualització de continguts d'altres espais de l'XTEC.	Posposada o aturada
		1.6 Facilitar, l'ACCD, l'accessibilitat a propostes educatives i materials didàctics per una educació transformadora i compromesa amb un món més just, a través de la biblioteca del DEDU.	Realitzada

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

		1.7 Organitzar una jornada/seminari en el marc del procés l'Estratègia EpD.	No iniciada
		1.8 Millorar les capacitats tècniques i institucionals del Departament per gestionar actuacions de cooperació, a través de l'instrument de suport econòmic de l'ACCD per actuacions dels departaments.	No iniciada
		1.9 Concertar accions comunicatives conjuntes per visibilitzar la cooperació dels departaments.	No iniciada
	Reforçar les aliances entre el Departament d'Educació i els actors de la cooperació catalana en matèria d'EpD	3.1 Signar i implementar l'Acord de col·laboració per a l'organització del cicle "Cinema, memòria, pau i drets humans" en el marc del programa Filmoteca per a les Escoles, descentralitzant les properes edicions al territori de Catalunya.	Realitzada
		3.2 Participar en l'organització de les trobades d'intercanvi d'experiències educatives "Canviar l'educació per canviar el món".	Realitzada
		3.3 Promoure la participació dels centres escolars a les activitats que es fan a biblioteques de diferents municipis en el marc del programa de l'ACCD i el DCLT <i>Biblioteques sense fronteres compromeses amb un món més just</i> .	Realitzada
EMPRESA I TREBALL	Promoure una política d'internacionalització de l'empresa catalana respectuosa amb els drets humans, l'equitat de gènere i la sostenibilitat ambiental	2.1 Avançar en la concreció d'una Estratègia en l'àmbit d'empresa i drets humans.	Posposada o aturada
		2.2 Adoptar i difondre el decàleg per a la internacionalització responsable de les empreses.	Posposada o aturada
		2.3 Explorar sinergies entre ACCIÓ i les iniciatives finançades per l'ACCD que aborden la temàtica d'empresa i drets humans.	En execució
	Buscar punts de trobada i complementarietat en l'àmbit del treball i de l'economia social i solidària als països socis de la cooperació catalana i a Catalunya	3.5 Explorar vies de col·laboració en el marc de l'acord de l'ACCD amb el Consell Regional de Tànger Tetouan Elhoceima, per a la promoció de l'ESS entre les dones joves.	Desestimada
		3.6 Establir mecanismes de coordinació i complementarietat en el marc del procés i celebració del Fòrum Social Mundial de les Economies Transformadores (FSMET).	Realitzada
		3.7 Identificar altres actuacions conjuntes en l'àmbit de l'economia social i solidària.	En execució

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

		3.9 Explorar vies de col·laboració per a l'intercanvi de bones pràctiques en orientació, formació i recerca de feina per a joves.	No iniciada
		3.10 Promoure l'intercanvi de professionals entre el Marroc i Catalunya per potenciar l'aprenentatge mutu i de les competències adequades per treballar processos d'inclusió i emancipació amb els JAES.	No iniciada
IGUALTAT I FEMINISMES	Centrar els esforços en aconseguir la màxima coherència entre les polítiques de migració, inclosa la protecció internacional de les persones desplaçades i refugiades, i les de desenvolupament	2.1 Establir sinergies en l'àmbit del codesenvolupament.	Realitzada
		2.1 bis Impulsar, la SIMC, el projecte <i>El codesenvolupament com a instrument per a la cooperació avui</i> amb finançament de l'ACCD, a través d'una resolució de transferència.	Realitzada
		2.2 Identificar actuacions conjuntes per augmentar la coherència entre les polítiques de migració, d'acollida i inclusió de joves migrats sols i les polítiques de cooperació al desenvolupament	No iniciada
	Consolidar estratègies de treball conjunt en cooperació al desenvolupament centrades en la defensa, garantia i l'exercici dels drets humans de les dones des de l'Enfocament de Gènere i Basat en Drets Humans (EGiBDH)	3.4 Contribuir l'ACCD aportant continguts i participants de l'àmbit de la cooperació al desenvolupament al 2n Congrés Internacional per a l'Eradicació de les Violències Masclistes.	No iniciada
		3.5 Identificar actuacions conjuntes vinculades a la defensa, garantia i l'exercici dels drets humans de les dones.	No iniciada
INTERIOR	Aportar l'expertesa del DINT en les mobilitats de coneixement de l'ACCD, amb especial èmfasi en els aprenentatges de la pandèmia de la COVID-19	3.1 Explorar les possibilitats d'aportar l'expertesa del DINT en les cooperacions tècniques que escaiguin als països socis de la cooperació catalana així com en delegacions d'aquest països que visitin Catalunya, amb especial èmfasi en els aprenentatges de la pandèmia de la COVID-19.	Realitzada
		3.2 Preparació de l'assistència tècnica per la municipalitat de Dakar i altres actors públics en matèria de prevenció de la violència extremista	Realitzada

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

JUSTÍCIA	Generar sinèrgies en l'àmbit de la prevenció de les violències i la promoció del dret a la veritat, la justícia, la reparació i les garanties de no repetició als països socis de la cooperació catalana i a Catalunya	3.1 Valorar oportunitats de treball amb les unitats competents en temes de memòria històrica.	En execució
		3.2 Acompanyar i impartir formacions a institucions del Govern de Guatemala en l'àmbit de l'arxivística i la planificació, en el marc del projecte de l'ACCD de suport a la cerca de persones desaparegudes al país.	Realitzada
PRESIDÈNCIA	Liderar conjuntament l'Acció 5 del Pla d'Acció de Kazan de la UNESCO que promou l'esport per al desenvolupament i la construcció de pau	1.1 Crear un observatori on es reculli informació i millors pràctiques sobre polítiques públiques d'esport per al desenvolupament	Posposada o aturada
		1.2 Organitzar, el 2021, el segon Congrés Esport i Cooperació Internacional a Barcelona	Desestimada
	Reforçar la participació de les administracions locals en les polítiques de cooperació mitjançant la Comissió de Coordinació amb els ens locals en què hi participa el Departament	1.3 Explorar la col·laboració amb el DPRE en el suport de la Generalitat a la cooperació municipal al desenvolupament a Catalunya.	En execució
PRESIDÈNCIA	Consolidar espais de col·laboració estables per promoure els valors i actuacions de la cooperació catalana als mitjans de comunicació públics	3.1 Treballar conjuntament els continguts de tres episodis del programa Latituds centrats en l'impacte de la cooperació catalana a Moçambic, Colòmbia i Marroc.	Realitzada
		3.2 Treballar conjuntament els continguts d'un reportatge del programa 30 minuts dedicat al Programa Català de Protecció de Defensors/es de Drets Humans, impulsat per l'ACCD.	Realitzada
		3.3 Explorar altres canals dins la CCMA on poder visibilitzar els valors i actuacions de la cooperació catalana.	Realitzada
RECERCA I UNIVERSITATS	Promoure que l'activitat universitària contribueixi a la cooperació al desenvolupament	3.1 Impuls de la Convocatòria INCTO i/o altres instruments i actuacions que contribueixin a les sinèrgies entre les universitats i la cooperació al desenvolupament.	Realitzada
		3.2 Explorar les oportunitats de col·laboració del D.REU en el marc del suport de l'ACCD a l'ACUP.	Realitzada
		3.3 Explorar l'oportunitat d'avançar en CPD en l'àmbit universitari.	No iniciada

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

SALUT	Posar en valor l'AOD del Departament de Salut en el desplegament del Pla director vigent	1.1 Treballar en un mecanisme de coordinació i col·laboració amb el Departament de Salut per poder identificar l'AOD corresponent.	Realitzada
		1.2 Millorar els criteris de còmput d'AOD, segons les directrius del CAD de la OCDE, relativa a l'atenció i el suport de les persones refugiades i sol·licitants d'asil en el seu primer any a Catalunya, i integrar-la dins una estratègia global de treball amb aquestes poblacions.	Realitzada
		1.3 Coordinar-se entre el Departament de Salut, la DGCD i l'ACCD en missions a països amb dèficits d'estructura sanitària mitjançant personal del sistema de salut de Catalunya.	No iniciada
	Generar sinergies en l'avenç de l'estratègia a Moçambic, en l'àmbit de la salut i el gènere	3.1 Identificar conjuntament actuacions a terreny i/o a Catalunya que puguin comptar amb la participació del DSLT en l'estratègia de l'ACCD a Moçambic.	No iniciada
		3.2 Tancar i avaluar la missió del Sistema d'Emergències Mèdiques de juliol de 2019 a Moçambic i explorar noves oportunitats de treball a la zona.	Realitzada
TERRITORI (antic Departament de Vicepresidència i Polítiques Digitals i Territori)	Avançar en la consideració de l'impacte exterior de la contractació pública electrònica, incloent aspectes socials, ambientals i de respecte als drets humans, amb especial èmfasi en el seguiment de l'adhesió de la Generalitat a Electronics Watch	2.2 Signatura i seguiment del protocol de afiliació a Electronics Watch, conjuntament amb el Departament d'Economia i Hisenda (ECO).	Realitzada
		2.3 Explorar les possibilitats d'ampliar el compromís amb Electronics Watch fins a la mineria	En execució
		2.4 Sistematitzar i promoure Iniciatives relacionades amb servidors respectuosos amb els drets humans.	No iniciada
		2.5 Vetllar per incloure la mirada de drets humans i de l'impacte a l'exterior al Pla de reutilització dels ordinadors de les escoles.	No iniciada
		2.6 Seguiment sobre el testatge del Fairphone 3 per valorar oportunitats d'ús al si de la Generalitat.	Realitzada
		3.3 Explorar l'oportunitat d'avançar en CPD en l'àmbit universitari.	No iniciada

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

Incorporar les tecnologies digitals com a eina per a la cooperació al desenvolupament	3.1 Impuls de l'aliança Smart Africa per promoure la cooperació en els camps del desenvolupament 'smart', l'economia digital, el drets humans i digitals i l'apoderament de les dones.	En execució
	3.2 Impulsar i col·laborar en formacions pel sector de la cooperació en l'àmbit de les tecnologies digitals.	Posposada o aturada
	3.3 Impulsar hackathons (trobadetes de programadors/es per a desenvolupar softwares de forma col·laborativa) sobre oportunitats i reptes en els àmbits de la cooperació al desenvolupament	No iniciada
	3.4 Explorar la possibilitat de replicar a Amèrica Llatina i a Àfrica la jornada <i>Ciberviolència masclista</i> organitzada per la Generalitat.	No iniciada
	3.5 Promoure un espai sobre cooperació al desenvolupament i tecnologia digital en el marc del Mobile World Congress i l'Smart City Congress.	Realitzada
	3.6 Explorar com vincular la Xarxa Punt TIC amb l'àmbit de la cooperació al desenvolupament, amb especial atenció a la seva implantació al territori mitjançant les coordinadores d'ONGD territorials i Lafede.cat.	No iniciada

Font: DGCD

Llistat de documentació consultada

- » Pla director de cooperació al desenvolupament 2019-2022 de la Generalitat de Catalunya
- » Plans anuals 2019, 2020, 2021 i 2022 de cooperació al desenvolupament de la Generalitat de Catalunya
- » Dades d'execució pressupostària d'AOD de la Generalitat 2019-2021.
- » Memòria de l'AOD 2019-2020.
- » Avaluació mig-termini del Pla director de cooperació al desenvolupament 2019-2022 de la Generalitat de Catalunya.
- » Protocol 2019-2022 de coordinació entre els departaments i organismes de la Generalitat de Catalunya amb la DGCD i l'ACCD.
- » Plans de treball entre els departaments de la Generalitat de Catalunya i la DGCD i l'ACCD. Període 2020 – 2022 (departaments de la Generalitat de la XII Legislatura)
- » Notes de situació de les reunions de les comissions mixtes dels plans de treball conjunt entre la DGCD-ACCD i departaments.
- » Anàlisi de l'instrument de transferències als departaments per al període 2019-2022
- » Resum de l'instrument de concertacions amb els departaments en el període 2017-2020
- » Informació de context de la participació dels departaments de la Generalitat en les cooperacions tècniques impulsades per l'ACCD.
- » Reflexió estratègica per part de la DGCD i l'ACCD sobre el treball conjunt amb els departaments.
- » Informe final de l'avaluació de cooperacions tècniques orientades a la mobilitat de coneixement 2017-2021 promogudes per l'ACCD realitzat per la Cooperativa Humanitària.
- » ACORD GOV/114/2018, de 23 d'octubre pel qual es crea el Programa de Suport a l'Acció Exterior de la Generalitat de Catalunya <https://dogc.gencat.cat/ca/document-del-dogc/?-documentId=832860>
- » ACORD GOV/122/2022, de 14 de juny, pel qual es crea un programa per enfortir la transversalització de la política de cooperació al desenvolupament de la Generalitat de Catalunya en el marc de l'Agenda 2030. <https://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/8690/1914399.pdf>
- » Instrument econòmic per facilitar el finançament de projectes de cooperació al desenvolupament dels departaments de la Generalitat
- » Pla de Govern de la XIV Legislatura.
- » Decrets d'estructura interna dels departaments.

Termes de referència per a la petició d'ofertes

Objecte del contracte

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD – ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament.

Antecedents i context

La política de cooperació al desenvolupament és transversal a tota l'acció del Govern. La Llei 26/2001, de 31 de desembre de cooperació al desenvolupament defineix en el seu article 20 que els departaments poden emprendre actuacions de cooperació al desenvolupament en l'àmbit de les seves respectives competències que han respectar les directrius estratègiques del pla director. El Pla director de cooperació al desenvolupament 2019-2022 continua amb l'impuls de l'acció dels departaments de la Generalitat en matèria de cooperació, definint com a prioritat estratègica que la política de cooperació sigui una política del conjunt del Govern. Prenent com a referència el marc de l'Agenda 2030, marca prioritats i objectius per a les actuacions del Govern de Catalunya que contribueixin als Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) des de la política de cooperació al desenvolupament, vinculant estretament les actuacions de desenvolupament a Catalunya i a l'exterior, reforçant així la coherència de polítiques per al desenvolupament (CPD).

Donat que la responsabilitat més àmplia d'impulsar el treball per als ODS en la seva dimensió exterior recau en els diversos departaments, el Pla director 2019-2022 defineix que la DGCD i l'ACCD hi tenen un rol específic de creació de capacitats, d'oferir orientació i eines als departaments per assegurar una cooperació de qualitat i eficaç, així com la d'impulsar i facilitar la coherència de polítiques per al desenvolupament en l'acció del Govern.

Per tal de poder desplegar aquest rol s'han desenvolupat protocols, mecanismes i eines per facilitar el treball conjunt entre la DGCD i l'ACCD i els departaments. El 2012 es va aprovar el primer **Protocol** que estableix el marc de col·laboració, de coordinació i d'articulació del treball conjunt interdepartamental en matèria de cooperació al desenvolupament. El protocol té una vigència de quatre anys i s'actualitza per cada Pla director. El Protocol pel període 2019-2022 defineix els **àmbits de col·laboració, coordinació i treball conjunt** entre la DGCD i l'ACCD i els departaments de la Generalitat, els **mecanismes de seguiment i de presa de decisions** així com la definició de **Plans de treball** amb cada departament com a eina principal per a la concreció de les actuacions clau per a la coordinació, col·laboració i treball conjunt.

Les actuacions en cooperació realitzades pels departaments i organismes de la Generalitat van representar el 40% de l'Ajut Oficial al Desenvolupament (AOD) executat l'any 2020. No totes les actuacions en matèria de cooperació dels departaments es realitzen en coordinació, col·laboració o treball conjunt amb la DGCD i/o ACCD, per raons del valor afegit, capacitat o naturalesa d'algunes de les actuacions dels departaments.

Propòsit i abast de l'avaluació

Aquesta avaluació té el propòsit d'avaluar els resultats del treball conjunt amb als departaments i en quina mesura els diferents instruments, mecanismes, eines i processos de treball posats en marxa durant el període 2019-2022 han servit (i perquè) per reforçar les capacitats dels departaments per una cooperació de qualitat, eficaç i alineada amb els objectius del Pla director de cooperació al desenvolupament 2019-2022 i en definitiva, per assolir els resultats que s'hi defineixen.

L'avaluació abasta el treball que es duu a terme conjuntament entre DGCD-ACCD i els departaments per a l'impuls de la cooperació com a política transversal del Govern, que es realitza en el marc més ampli de les actuacions en matèria de cooperació i CPD que realitzen els departaments de forma autònoma. El treball conjunt es concreta en els plans de treball, instruments financers de suport als departaments, processos i espais de concertació, entre d'altres.

Objectius de l'avaluació

- Avaluar els **resultats obtinguts del treball conjunt** en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament entre DGCD - ACCD i els departaments durant el període 2019-2022
- Avaluar **l'eficàcia i l'eficiència dels mecanismes, eines, processos i instruments utilitzats per a la definició i la implementació del treball conjunt**, principalment els Plans de treball
- **Valorar l'encaix i valor afegit del treball conjunt** realitzat entre DGCD - ACCD i departaments per a impulsar la contribució dels departaments als objectius del Pla director 2019-2022.

Preguntes de l'avaluació

A. Resultats i valor afegit del treball conjunt amb els departaments

1. En quina mesura s'ha avançat en els diferents reptes estratègics de treball conjunt definits per a cada departament? Quins elements han facilitat o dificultat el seu assoliment?
2. Quins resultats s'han obtingut en del treball conjunt amb els departaments en els àmbits de (1) coordinació i qualitat de la política de cooperació, (2) la coherència de polítiques per al desenvolupament i (3) actuacions conjuntes¹³? En quins àmbits s'han obtingut més o menys resultats i per què?
3. Quin ha estat valor afegit del treball conjunt entre DGCD-ACCD i els departaments per una millor contribució del conjunt de l'Administració de la Generalitat a l'assoliment dels objectius del Pla director? Especialment en relació amb:

¹³ Les actuacions conjuntes que són objecte d'aquesta avaluació són: projectes europeus conjunts, participació en projectes de cooperació directa l'ACCD i concertacions entre entitats en el marc de les convocatòries de subvencions de l'ACCD.

- L'increment (en l'importi/ o en el nombre) de les actuacions en cooperació dels departaments i l'augment de l'AOD dels departaments.
- La coordinació interdepartamental en cooperació al desenvolupament
- L'apropiació i visibilització de la política de cooperació dins dels departaments
- La millora de les actuacions directes realitzades per l'ACCD
- Altres, que es puguin identificar

B. Processos de planificació i gestió del treball conjunt (Plans de treball)

4. El disseny dels plans de treball són adequats per poder fer-ne seguiment i avaluar el treball conjunt amb els departaments en termes de resultats? Com es pot millorar el seu disseny
5. Els mecanismes, espais i processos de coordinació definits formalment pel desplegament i gestió dels plans de treball han estat operatius, útils i eficients per una bona implementació dels plans? Com es poden millorar per a una implementació més àgil dels plans?
6. Quins altres mecanismes, espais i processos no formals en l'àmbit tècnic o polític han tingut lloc i com han contribuït o no a una bona implementació dels plans?
7. Quines formes de treballar i coordinar-se a l'intern dels departaments han funcionat millor per a la implementació dels plans de treball? Especialment amb relació a la implicació de totes les unitats rellevants dels departaments i el compromís polític necessari per a la implementació dels plans? Quines bones pràctiques trobem en aquest sentit?
8. Com ha funcionat l'articulació de les unitats de cooperació (Direcció General de Cooperació al Desenvolupament – DGCD – i Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament – ACCD) per a la implementació dels plans de treball? Què ha funcionat i què es podria millorar per assegurar-ne una implementació més àgil i

Usuaris i audiències de l'avaluació

Els usuaris principals de l'avaluació són:

- **La Direcció General de Cooperació al Desenvolupament (DGCD):** la DGCD, segons estableix la Llei de cooperació al desenvolupament¹⁴ és responsable de "la direcció dels treballs de coordinació tècnica de tots els departaments i organismes de la Generalitat que duguin a terme actuacions el àmbit de la cooperació al desenvolupament". La DGCD també té entre les seves funcions "l'elaboració i el seguiment del pla director i dels plans anuals de cooperació al desenvolupament". En aquest sentit, els resultats i recomanacions de l'avaluació seran utilitzats per la DGCD per dissenyar el Pla director de cooperació al desenvolupament 2023-2026 i els Plans anuals que el despleguen, per aportar aprenentatges en relació al treball interdepartamental per a la definició del Full de Ruta per a la Coherència de Polítiques per

¹⁴ Llei 26/2001, de 31 de desembre, de cooperació al desenvolupament.

al Desenvolupament, i, en general, per millorar el marc de col·laboració, coordinació i treball conjunt amb els departaments per a l'impuls eficaç de la cooperació com a política transversal del Govern.

- **L'Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament (ACCD):** l'ACCD, segons els seus estatuts¹⁵, té la funció d'executar i gestionar la política de cooperació al desenvolupament segons les directrius establertes per la DGCD. L'ACCD és, per tant, la responsable de gestionar els recursos econòmics i materials destinats a la cooperació al desenvolupament. En aquest sentit, els resultats i recomanacions de l'avaluació serviran a l'ACCD per millorar la coordinació i formes de treballar per a la implementació de les actuacions de cooperació conjuntes i/o en sinèrgia o col·laboració amb els departaments, així com el desplegament de les actuacions definides en matèria CPD.
- **Els departaments i organismes de la Generalitat:** els departaments de la Generalitat i els seus organismes adscrits tenen la potestat d'impulsar actuacions de cooperació al desenvolupament en l'àmbit de les seves respectives competències. Segons es defineix a la Llei de cooperació al desenvolupament, a l'hora de realitzar actuacions de cooperació, els departaments "han de respectar les directrius estratègiques del pla director". Els resultats i recomanacions de l'avaluació permetrà als departaments disposar d'evidències i aprenentatges per poder millorar com treballen la cooperació al desenvolupament en el si del departament i en col·laboració, sinèrgia i treball conjunt amb la DGCD i ACCD.
- **La Comissió Interdepartamental de Cooperació al Desenvolupament (CICD):** la CICD és l'òrgan tècnic de coordinació interdepartamental de l'Administració de la Generalitat en la política de la cooperació al desenvolupament. Entre les seves funcions es troba la d'assegurar la informació, la coordinació, la coherència i la complementarietat de l'activitat de l'Administració de la Generalitat en aquest àmbit. L'avaluació servirà per retre comptes dels resultats del treball conjunt amb els departaments i aprenentatges que s'han extret en el marc d'aquesta comissió, així com per que aquesta pugui elaborar, integrant els aprenentatges de l'avaluació, el nou Protocol de col·laboració, coordinació i articulació del treball conjunt interdepartamental en matèria de cooperació al desenvolupament pel període del nou Pla director 2023-2026.

De forma més àmplia els actors interessats en els resultats de l'avaluació (audiències) són:

- » El Consell de Cooperació al Desenvolupament
- » El sector social vinculat a la cooperació al desenvolupament (ONGD i altres agents de cooperació)
- » La ciutadania en general

¹⁵ Decret 236/2003, de 8 d'octubre, pel qual s'aproven els estatuts de l'Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament.

Metodologia i fonts d'informació

Escau a les empreses interessades proposar la metodologia més adient per a poder donar resposta a les preguntes de l'avaluació i assolir els objectius previstos de l'avaluació.

Tanmateix, per tal d'assegurar la pertinença de les recomanacions i maximitzar la seva apropiació tant per part de la DGCD i l'ACCD com dels departaments, es preveu que la metodologia asseguri la participació activa de tots actors implicats, tant de la DGCD i l'ACCD com dels diferents departaments.

Es preveu que els resultats i recomanacions de l'avaluació siguin presentades per l'empresa adjudicatària als departaments en una sessió específica amb les vocalies de la Comissió Interdepartamental de Cooperació al Desenvolupament.

Les fonts d'informació disponibles per a l'avaluació són:

Fonts primàries (informants clau):

- Persones de nivell directiu de la DGCD i l'ACCD
- Persones de nivell tècnic encarregades de la coordinació i el treball amb departament de la DGCD i l'ACCD, així com altre personal tècnic
- Persones vocals de la Comissió Interdepartamental de Cooperació al Desenvolupament
- Persones a nivell polític i tècnic dels departaments clau implicats en els Plans de treball

Fonts secundàries (documentació):

- Pla director de cooperació al desenvolupament 2019-2022
- Plans anuals 2019, 2020 i 2021
- Memòria AOD 2019-2020 (possiblement Memòria 2021)
- Avaluació mig-termini del Pla director 2019-2022
- Protocol 2019-2022 de coordinació entre els departaments i organismes de la Generalitat de Catalunya amb la Direcció general de Cooperació al Desenvolupament i l'Agència Catalana de Cooperació al desenvolupament
- Plans de treball entre els departaments de la Generalitat de Catalunya i la Direcció general de cooperació al desenvolupament i l'Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament. Període 2020 – 2022 (departaments de la Generalitat de la XII Legislatura)
- Eines de seguiment dels Plans de treball i altres documents interns de seguiment i gestió de la col·laboració, coordinació i treball conjunt amb departaments
- Altres documents pertinents que s'identifiquin.

Gestió i seguiment

La gestió i el seguiment del contracte és competència de la persona responsable del contracte, que serà la interlocutora de referència de l'empresa contractista al llarg de tot el procés. La DGCD serà responsable del seguiment de l'encàrrec d'avaluació a través d'un **Equip Gestor** de l'avaluació format per:

- La tècnica superior del Servei de Coordinació i Participació de la DGCD (persona responsable del contracte), que comptarà, quan escaigui, amb el suport de la tècnica de l'àrea de Relacions Institucionals i Coherència de Polítiques de l'ACCD

L'Equip Gestor treballarà amb un **Grup de Referència** per a l'avaluació format per:

- La cap del Servei de Coordinació i Participació de la DGCD
- La cap de l'àrea de Relacions Institucionals i Coherència de Polítiques de l'ACCD
- Persones clau dels departaments (2-3)

Les funcions principals de l'Equip Gestor són:

- Mantenir la interlocució continuada amb l'equip avaluador i amb el grup de referència
- Facilitar la documentació necessària a l'equip avaluador
- Facilitar els contactes dels informants clau i donar suport, quan escaigui, a l'equip avaluador per contactar-los
- Aconsellar i supervisar metodològicament el procés d'avaluació
- Fer el control de qualitat de l'avaluació i vetllar pel compliment dels terminis
- Rebre, comentar i validar els productes vinculats a l'avaluació prèvia participació del Grup de referència
- Assegurar la difusió dels resultats de l'avaluació als actors clau implicats en la mateixa.

Les funcions principals del Grup de referència són:

- Traslladar els seus comentaris, suggeriments i necessitats informatives a l'Equip Gestor en relació al desenvolupament de l'avaluació
- Participar a la retroalimentació continuada del procés d'avaluació, rebre els productes lliurats per l'equip avaluador i traslladar a l'equip gestor els seus comentaris als mateixos
- Contribuir a la difusió dels resultats de l'avaluació

Productes a lliurar

Per tal que es pugui rebre formalment el contracte i donar la conformitat a l'execució, l'empresa adjudicatària ha de lliurar **un informe de l'avaluació**.

L'informe haurà d'estar escrit en català i en llenguatge clar i entenedor i no podrà excedir en extensió 50 pàgines (sense comptar els annexes).

A part del informe final, s'haurà d'entregar els següents productes intermedis:

- Un esborrany de l'informe d'avaluació per a revisió i retorn (el número de retorns serà d'un mínim de 2)
- Una síntesi en format presentació per a la sessió de retorn dels resultats als membres de la Comissió Interdepartamental de Cooperació al Desenvolupament

Calendari i termini

El temps estimat necessari per la realització de l'encàrrec és d'un màxim de 60 dies de treball, a realitzar en el període comprès entre **juny i setembre 2022**.

Les empreses interessades hauran d'aportar un calendari detallat per a la realització de l'encàrrec emmarcat en aquest període.

Pressupost i previsió del sistema de pagament

El cost màxim del contracte és de 12.100 €, dels quals 10.000 € corresponen a l'import base i 2.100 € a IVA. Aquest import s'ha calculat a partir d'una estimació aproximada de 60 dies de treball.

Aquest pressupost inclou totes les despeses que es puguin generar per l'empresa contractista al llarg del procés: honoraris professionals, desplaçaments, viatges, dietes, despeses de comunicació, traducció, administració, etc., així com totes les càrregues fiscals que hi corresponguin.

Recursos mínims

La realització de l'encàrrec comporta treball de despatx i la realització d'entrevistes o altres mètodes de recollida d'informació primària a agents clau. Es preveu, que la recollida d'informació primària així com les reunions o tallers que es derivin de l'acompanyament per part de la persona responsable del contracte es realitzin prioritàriament de forma virtual (sense excloure la possibilitat de la presencialitat si la metodologia així ho requereix).

No es contemplen desplaçaments, viatges o visites a terreny als països receptors de l'AOD per a la realització de l'encàrrec.

Presentació d'oferta

Les empreses interessades en l'adjudicació del contracte han d'elaborar i fer arribar una oferta a la unitat responsable del contracte a través de l'adreça de correu electrònic jsanchez.cano@gencat.cat i elsafebles@gencat.cat, en el termini màxim informat en el correu electrònic amb la invitació.

Al títol del correu-e s'haurà de constar : "Oferta avaluació Plans de treball - [Nom empresa]". Aquesta oferta haurà d'incloure:

- Les dades següents: Nom de l'empresa, NIF/CIF, adreça postal, persona de contacte, correu-e, telèfon i data del pressupost.
- La seva comprensió de l'encàrrec

Avaluació de procés i resultats del treball conjunt entre la DGCD - ACCD i els departaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de cooperació al desenvolupament i coherència de polítiques per al desenvolupament

- L'oferta tècnica, incloent la metodologia proposada, les tasques a desenvolupar, el calendari de treball detallat i, en cas d'equip avaluador, detall de perfil i funcions de cada membre de l'equip per a la realització de l'encàrrec.
- Les referències de treballs anteriors vinculats a les tasques a desenvolupar (màx. 2 pàgines)
- L'oferta econòmica, amb la previsió de dies de dedicació i el preu per dia.

Valoració de les ofertes

Per a determinar l'empresa adjudicatària del contracte, es valorarà:

La qualitat de l'oferta tècnica, especialment la metodologia proposada, i claredat en la comprensió de l'encàrrec (50%)

- Les referències d'experiències prèvies rellevants (30%) - L'oferta econòmica (20%).

nadir

Nadir Perspectiva SCCL
Pg. Sant Joan, 146,
entresol 1^a
08037 Barcelona, Espanya
Tel. (+34) 932425512
<https://nadir.coop>