

Informe d'avaluació del Pla Director de Cooperació per a la Justícia Global de Barcelona 2018-2021



Pla Director
de Cooperació
per a la
Justícia Global
de Barcelona

2018-2021

Informe
Febrer 2023

Direcció de Justícia
Global i Cooperació
Internacional - Àrea de
Drets Socials, Justícia
Global, Feminismes
i LGTBI



ACRÒNIMS I SIGLES	2
1. RESUM EXECUTIU	3
2. PREMISES DE L'AVAUACIÓ	8
2.1 ANTECEDENTS	8
2.2 OBJECTIUS	9
3. DESCRIPCIÓ DE L'OBJECTE D'AVAUACIÓ	10
3.1 ANTECEDENTS: EL DIAGNÒSTIC PREVI.....	10
3.2 EL PDCJGB 2028-2021: UN PLA ORIENTAT CAP A LA JUSTÍCIA GLOBAL.....	11
3.2.1 Transicions de la justícia global.....	13
3.2.2 Àmbit estratègic	14
3.2.3 Àmbit operatiu.....	15
3.2.4 Àmbit de la governança	16
4. METODOLOGIA D'AVAUACIÓ.....	18
4.1 ENFOCAMENT METODOLÒGIC.....	18
4.2 EINES D'AVAUACIÓ	19
4.3 LIMITACIONS DE L'AVAUACIÓ.....	21
5. TROBALLES DE L'AVAUACIÓ	23
5.1 DISSENY I CONCEPTUALITZACIÓ.....	24
5.2 ESTRUCTURA	32
5.3 RESULTATS.....	40
5.4 PROCESSOS DE LIDERATGE, COORDINACIÓ I RETIMENT DE COMPTES	47
6. RECOMANACIONS	52

ACRÒNIMS I SIGLES

ACNUR	Alt Comissionat de les Nacions Unides per als Refugiats
AECID	Agència Espanyola de Cooperació Internacional al Desenvolupament
AOD	Ajuda Oficial al Desenvolupament
ApS	Aprenentatge Servei
CAMU	Consell Assessor Municipal d'Universitats
CIDEU	Centre Iberoamericà de Desenvolupament Estratègic Urbà
DDHH	Drets Humans
DGPT	Direcció de Serveis de Gènere i Polítiques del Temps
DJGCI	Direcció de Serveis de Justícia Global i Cooperació Internacional
DRRII	Direcció de Serveis de Relacions Internacionals
EpJG	Educació per a la Justícia Global
FCCD	Fons Català de Cooperació al Desenvolupament
FEMP	Federació Espanyola de Municipis i Províncies
ODS	Objectius de Desenvolupament Sostenible
ONGD	Organitzacions No Governamentals pel Desenvolupament
PAM	Pla d'Acció Municipal
PD	Pla Director
PDCJGB	Pla Director de Cooperació per a la Justícia Global de Barcelona
TdC	Teoria del Canvi
TdR	Termes de Referència
UB	Universitat de Barcelona
UNFPA	Fons de Població de les Nacions Unides

1. RESUM EXECUTIU

Contextualització de l'avaluació

El disseny del PDCJGB 2018-2021 beu del procés diagnòstic desenvolupat l'any 2017 i s'alimenta d'altres interaccions amb agents de cooperació que, conjuntament, posicionen la **justícia global com a objectiu** per enriquir l'esquema clàssic de la cooperació per al desenvolupament:

- Posa l'èmfasi en les causes sistèmiques que generen injustícies, que es converteixen en globals.
- Qüestiona aspectes com el creixement que no considera les externalitats negatives ni els límits planetaris, associat sovint a determinats modes de producció, distribució, gestió i consum i a unes pautes de comportament social.
- Planteja una cooperació de banda ampla que assumeixi les creixents interdependències, així com la transversalitat i complexitat dels problemes que afecten el món.
- Assumeix de manera prioritària la coherència de polítiques i la visió de què l'acció global de la ciutat també genera impactes negatius.

Per tal de dirigir el plantejament del PDCJGB cap a aquest objectiu, planteja un canvi d'enfocament en el discurs i en la pràctica de la cooperació, establint les pautes per a una **transició** cap a una cooperació de banda ampla, municipalista i orientada cap a la justícia global, que mostra el seu compromís per corresponsabilitzar-se amb els fenòmens globals. En aquesta línia, planteja 4 fites (dimensions) de la justícia global que també es conceben com objectius estratègics: justícia econòmica, ambiental, de gènere i el dret a migrar.

Des d'un **àmbit operatiu**, el PDCJGB contempla 10 actuacions estratègiques, diferents instruments i un apartat de prioritats geogràfiques. Finalment, es descriuen els mecanismes de coordinació, planificació, seguiment i avaluació, en allò que seria l'àmbit de la governança del PD.

Metodologia de l'avaluació

Els **objectius específics** de l'avaluació del PDCJGB 2018-2021, han estat els següents:

- Analitzar si el seu disseny ha estat adequat en termes d'idoneïtat d'eixos i àmbits inclosos i de coherència de les actuacions per a la consecució dels objectius plantejats
- Valorar el seu grau d'execució en termes d'actuacions i ús dels fons del 0,7% dels ingressos propis de l'Ajuntament de Barcelona.
- Assenyalar les fortaleses i debilitats tant del seu disseny com de la seva implementació
- Analitzar els diversos elements que han influït en el seu desplegament i implementació des del punt de vista de la coordinació, lideratge i implicació institucional.
- Valorar la mesura en què el s'han aconseguit els objectius fixats en general pel PD i en relació amb els eixos de treball que planteja.

Per tal de comprendre l'enfocament utilitzat en la avaluació cal comentar que el PDCJGB prioritzava la conceptualització i la promoció de la justícia global com a estratègia de cooperació internacional de la ciutat per sobre d'altres aspectes habituals, com és el cas de la definició d'un sistema de seguiment estructurat, obviant la presència d'indicadors o de fonts de verificació.

D'acord amb aquesta peculiaritat, la metodologia desenvolupada ha combinat dos enfocaments d'avaluació. Per una banda, **una anàlisi basada en les dimensions** següents:

- Disseny i conceptualització: lògica vertical (coherència del model lògic) i lògica horitzontal (pertinència dels resultats o indicadors i tècniques de seguiment emprades).
- Condicions estructurals necessàries per a la implementació del PD
- Processos per implementar-lo: per una banda, instruments, metodologies o procediments i, per una altra banda, coordinació, lideratge i implicació institucional
- Resultats assolits: es compararen els canvis que el PD ha generat amb els canvis esperats o inicialment previstos

Per una altra banda, s'ha realitzat una **anàlisi orientada per la TdC**, que ha permès identificar línies/eixos de canvi i facilitar-ne la seva representació en un model lògic, a partir del qual s'han estructurat les dimensions que s'acaben d'indicar.

Per tal d'assolir aquests objectius, s'han desplegat un conjunt d'**eines de recollida d'informació**. En un primer moment es va realitzar una anàlisi en profunditat de la documentació de referència (plans i memòries anuals, dades de les diferents modalitats de finançament, estratègies temàtiques i geogràfiques, etc...). Posteriorment, es va desplegar un procés participatiu i col·laboratiu que ha involucrat diferents agents en l'àmbit de la cooperació i les relacions internacionals integrats en l'ecosistema del PDCJGB, mitjançant l'ús de tècniques tant qualitatives (sessions de treball amb la Comissió de Coordinació, tallers, entrevistes individuals i grupals) com quantitatives (qüestionaris).

Troballes

DISSENY I CONCEPTUALITZACIÓ	El PD resulta coherent i pertinent respecte al context local existent en el moment del disseny quan la justícia global ja s'estava abordant, impulsat especialment per LaFede.cat, de manera que l'Ajuntament va ser l'organisme que va elevar aquest debat al rang de política pública.
	L'ecosistema d'actors reflecteix la dimensió global i no tant la dimensió local. Els agents desenvolupen el seu treball en un context que, per defecte, és global i en què, per tant, és complicat ubicar el ventall de potencialitats que poden aportar.
	L'absència de l'Agenda 2030 i dels ODS al relat del PDCJGB ha dificultat que molts dels agents de cooperació s'hagin pogut ubicar adequadament en el marc del PD, i l'hagin pogut difondre.
	El paradigma de la justícia global es manté vigent, però el seu desenvolupament en termes de programació és complex al tractar-se d'un nou paradigma, ampli i encara no consolidat.
	Les fites contribueixen a dimensionar el concepte de justícia global, però la seva definició i desenvolupament presenta llacunes conceptuais i operatives. Si bé les fites contribueixen a desenvolupar i aprofundir eixos temàtics de la justícia global, no es va reflectir de manera clara quins eren els nexes (relació horitzontal) que havien de facilitar un abordatge multiseccional.
	Les tres transicions de la justícia global continuen sent un esquema vàlid i en progrés. Si bé com a principis no s'acaba de precisar la seva influència en el conjunt del PD i com a plantejament estratègic queden diluïdes entre diversos objectius, en el pla operatiu són elements clau en la definició i concreció dels instruments de cooperació.
	La "cooperació municipalista" compta amb un nivell desigual de valoració. Bona part dels actors de la cooperació no perceben un canvi substancial respecte al marc de planificació anterior.
	El model lògic del PD incorpora diversos nivells de programació, sense deixar clares les connexions entre ells. No hi ha una estructura evident de nivells de planificació que permeti una lectura clara del model lògic i dels efectes que tenen uns nivells en altres.

ESTRUCTURA	L'estructura (estratègica i operativa) del PD no troba una correlació adequada en els instruments de planificació, seguiment i avaluació. Els principals instruments ni sistematitzen la informació seguint un esquema coherent amb el PD, ni informen adequadament sobre el grau d'implementació de les modalitats d'acció en els seus continguts.
	La cooperació tècnica bilateral de "ciutat a ciutat" i multilateral afavoreix aliances estables ben alineades amb les fites del PD. No obstant això, el criteri d'adscripció a cada una no està definit i s'observa una manca d'ordre i planificació en aquest instrument.
	La convocatòria de subvencions es consolida com un instrument clau de la cooperació per a la justícia global, però presenta àmbits de millora, d'una banda, a causa de la multiplicitat de modalitats i, de l'altra, arran de les quanties limitades de les subvencions.
	El compromís amb el 0,7% destinat a la AOD, adquirit al 2015, s'ha mantingut constant durant tota la vigència del PD.
	La distribució pressupostària entre les 3 modalitats d'acció no s'ha ajustat a allò previst al PD. A partir de 2020, la "cooperació d'iniciativa d'altres actors" augmenta el seu pressupost, fins a situar-se per sobre del límit màxim del seu percentatge previst, mentre que la "cooperació d'iniciativa directa" va veure reduït el seu pressupost, per sota de la previsió inicialment contemplada al PD.
	La justícia de gènere és un paradigma compartit per tots els actors i desitjable en els seus continguts, però requereix d'una major concreció estratègica, operativa i instrumental. Si bé és l'objectiu estratègic que més fons ha acumulat, certs aspectes (com la definició i pes del "marcador de gènere" a la convocatòria anual) presenten aspectes de millora.
	La distribució de recursos per àrea geogràfica és dispersa en un nombre elevat de països. En el període 2018-2021 els recursos s'han distribuït entre 35 països diferents: 13 localitzats a l'Àfrica Subsahariana, 10 a Amèrica Llatina, 10 a la zona Mediterrània i 2 d'ells a Àsia.
	L'estructura de l'equip humà i la distribució de funcions de la DJGCI no s'ha adaptat als àmbits i modalitats d'acció establerts en el PD, ni es comunica degudament. Així, es produeix una dicotomia entre la visió estratègica i l'operativa, hi ha una pèrdua d'aprofitament de potencial i es genera confusió amb les entitats a l'hora d'identificar referents als quals dirigir-se.

RESULTATS	No es compta amb una sistematització clara que permeti mesurar i prendre decisions ja que les memòries anuals no reflecteixen un "esquema de continguts" ni basat en el model lògic del PD ni relacionat amb allò contemplat als plans anuals.
	El desplegament de la cooperació directa (ciutat a ciutat) ha sigut ampli i molt significatiu i ha estat basat en un intercanvi recíproc d'experiències i en la mobilització de coneixements i capacitats. A més, ha involucrat un volum molt considerable de professionals vinculats a l'Ajuntament de Barcelona, i ha posicionat la ciutat com referent en la cooperació directa.
	Les febleses i amenaces al voltant de la cooperació directa (ciutat a ciutat) són encara significatives. D'una banda, la disminució dels fons destinats a aquesta modalitat. De l'altra, l'aplicació d'un model centrat en les demandes canalitzades des de les ciutats prioritàries cap a la DJGCI, i no en una estratègia de caràcter sectorial o temàtica.
	L'acció humanitària ha trobat un desplegament operatiu propi, més enllà de la seva absència en el model lògic del PD. S'ha mantingut, en el marc de la convocatòria ordinària de subvencions, la modalitat d'intervencions en crisis de llarga durada, complementada amb el desplegament de diferents subvencions extraordinàries nominatives.
	L'EpJG ha esdevingut un àmbit de treball molt rellevant, més enllà de la seva dispersió programàtica a nivell del model lògic del PD. S'ha mantingut en la convocatòria ordinària de subvencions, complementada per una modalitat pròpia adreçada a finançar projectes d'ApS, així com també pel suport a actuacions d'EpJG als districtes, amb resultats molt positius.
	Les accions desenvolupades en relació amb la pau i la protecció dels DDHH s'han articulat de manera no sistemàtica però amb resultats rellevants. S'han desenvolupat programes d'acollida temporal i protecció internacional, iniciatives de protecció a terreny i intervencions que han permès consolidar la percepció de Barcelona com una "ciutat de pau".

PROCESSOS	La DJGCI ha exercit un lideratge i una coordinació destacades (a nivell estratègic i tècnic) tant en el si del Consistori com amb actors externs. Hi ha una disposició permanent a compartir bones pràctiques d'altres projectes que s'estan executant amb altres contraparts i/o en altres contextos.
	Les estratègies de lideratge i coordinació amb els actors externs per tal de promoure el paradigma de la justícia global es troben en procés de consolidació. El lideratge encara no ha aconseguit traslladar de manera efectiva el concepte de justícia global als actors de l'ecosistema, tot i que la participació de la DJGCI en algunes xarxes internacionals ha tingut resultats ambivalents, però esperançadors.
	El lideratge i coordinació interna al si de l'Ajuntament és rellevant, si bé els seus resultats són encara incipients. Si bé s'ha observat la inexistència de mecanismes comuns entre la DJGCI i altres àrees, s'han generat col·laboracions bilaterals de gran interès.
	La DJGCI comparteix informació de forma transparent, però es troba a faltar una estratègia de comunicació connectada amb la resta d'actors. La ciutadania no ha estat objecte d'una estratègia de comunicació efectiva sobre la justícia global, més enllà d'algunes actuacions i programes concrets. Manca una línia clara de creació de continguts i una major explotació de les seves potencialitats.

Recomanacions

➤ NIVELL CONCEPTUAL

- Continuar l'aposta per consolidar el paradigma de la justícia global, atès que es tracta d'un concepte en construcció i basat en unes transicions que van més enllà de l'abast temporal d'un PD.
- Reforçar la coherència interna del "model lògic" de la justícia global:
 - introduint nexes clars entre els seus diferents elements, especialment, entre les fites i els objectius estratègics
 - definint d'una manera més clara la concreció de les transicions a cada nivell de programació
 - reflexionant sobre la composició, abast i funcions de les fites de la justícia global
 - revisant les incoherències derivades d'un model que va "més enllà de la divisió tradicional entre cooperació, acció humanitària i educació" però que, a la pràctica, continua treballant (interna i externament) sota la mateixa divisió estratègica i funcional
 - simplificant el marc estratègic, adequant l'abast dels objectius i de les actuacions al període de vigència del document
- Definir d'una manera més clara la posició de la justícia de gènere en el conjunt del concepte de justícia global, amb referències interseccionals més precises i amb un rol més clar en les transicions.
- Definir la vinculació, tant teòrica/conceptual com pràctica, de la justícia global amb l'Agenda 2030, facilitant la coherència de polítiques (interna i externa).

➤ NIVELL ESTRATÈGIC

- Definir una estratègia per consolidar el concepte de justícia global entre els diferents agents (fomentant el seu ús a les diferents àrees de l'Ajuntament, fent més visible el concepte a la resta d'actors, definint més espais de diàleg, formació i reflexió al voltant d'aquest concepte i promovent aquest paradigma en contextos externs a la ciutat).
- Introduir un enfocament selectiu per prioritzar les col·laboracions i intervencions més coherents amb el paradigma de la justícia global.
- Mantenir el compromís pressupostari amb el 0,7 i la distribució equilibrada dels recursos pressupostaris entre les diferents modalitats d'acció.
- Reforçar les aliances estratègiques amb agents de cooperació locals, del Nord i del Sud global i alhora, apostar pel seu enfortiment institucional i de capacitats. Així mateix,

- apostar per aliances amb nous agents que disposen de coneixements i capacitats complementàries.
- Mantenir una visió de foment de la participació de la totalitat dels actors de la cooperació barcelonina, mitjançant els espais ja establerts i impulsant-ne nous.
 - Desenvolupar una estratègia específica sobre justícia de gènere que orienti la seva transversalització efectiva i que contempli la seva concreció estratègica, operativa i instrumental.
 - Continuar impulsant la cooperació iniciativa d'altres actors:
 - Valorant la pertinència de reduir/concentrar les diferents modalitats de la convocatòria ordinària
 - Prioritzant el suport a intervencions basades en un enfocament municipal, urbà i de banda ampla.
 - Superant la lògica dels projectes anuals i ampliant l'aposta pels programes/convenis pluriennals.
 - Avaluant el grau de desplegament de l'ús de la TdC per als projectes d'EpJG.
 - Continuant amb l'aposta per la crida d'emergències, millorant-ne la seva continuïtat, alleugerant la seva tramitació administrativa i transcendint la seva vinculació amb les "emergències mediàtiques".
 - Continuar impulsant la cooperació iniciativa directa:
 - Revisant la conceptualització de la "cooperació de ciutat a ciutat" en clau municipalista
 - Realitzant un cens periòdic de totes les intervencions desenvolupades per les diferents àrees de l'Ajuntament i elaborant un "catàleg de bones pràctiques"
 - Reforçant internament la comunicació, coordinació i col·laboració entre les diferents àrees de l'Ajuntament
 - Analitzant la capacitat instal·lada de les diferents àrees de l'Ajuntament que fan assistències tècniques amb la DJGCI, i ampliant les col·laboracions amb altres actors municipals.
 - Continuar impulsant la cooperació multilateral i en xarxa:
 - Reforçant el treball a través de les xarxes (multilaterals i entre ciutats) com aposta clara pel treball coordinat, l'intercanvi d'experiències, la generació de sinergies i el desplegament d'intervencions conjuntes
 - Reforçant el rol de l'Ajuntament en aquestes xarxes a l'hora d'ampliar el radi d'acció del paradigma de la justícia global, apropant-lo a altres actors a nivell internacional
 - Revisar amb el conjunt d'actors implicats la pertinència de reprendre l'Estratègia d'EpJG (caducada des de 2021), atesos els seus bons resultats
 - Fonamentar de manera clara la priorització geogràfica (de ciutats, països i regions), en base a les característiques del context actual i identificant estratègies, temàtiques, actors, accions, resultats i marc temporal.
 - Reforçar les capacitats de l'equip de la DJGCI i redistribuir les seves funcions segons el marc (estratègic i operatiu) que s'estableixi al proper PD i d'acord a les seves capacitats instal·lades.
 - Elaborar un sistema de planificació, seguiment i avaluació, que sigui coherent i funcional respecte del disseny i marc estratègic del PD, assegurant més canals de participació a tots els actors i emprant una estratègia de comunicació adaptada a la ciutadania i l'ecosistema de la cooperació local i internacional.

2. PREMISES DE L'AVALUACIÓ

2.1 ANTECEDENTS

L'elaboració del **PDCJGB** pel període **2018-2021** va ser una de les mesures contingudes al PAM.

La proposta de PD va ser presentada i aprovada pel Ple del Consell Municipal de Cooperació Internacional per al Desenvolupament el 13 de novembre del 2017 i, posteriorment, va ser presentada i aprovada pel Ple del Consell Municipal de l'Ajuntament el 22 de desembre del 2017.

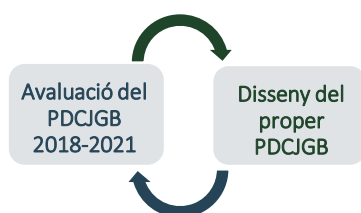
Si bé el període de vigència del PDCJGB s'estenia fins al 2021, les circumstàncies especials del context en què s'ha desenvolupat aquest PD (fruit de la pandèmia per COVID 19) van comportar la necessitat d'allargar aquest període de vigència durant un any més, és a dir, durant 2022.

La **DJGCI**, dependent de la Gerència de l'Àrea de Drets Socials, Justícia Global, Feminismes i LGTBI, és l'àrea responsable de la definició, la planificació i la coordinació de la política de cooperació i educació per a la justícia global de l'Ajuntament de Barcelona. De manera més específica, és la Direcció encarregada de:

- realitzar el **seguiment de l'execució del PDCJGB 2018-2021** mitjançant la coordinació de la definició dels plans d'actuació anuals, la recollida de dades de les accions i el seguiment i la justificació dels projectes i programes finançats
- planificar i dur a terme l'**avaluació final del PDCJGB 2018-2021**, contemplada al propi PD
- elaborar el **nou PDCJGB** per al següent exercici

Així, en el darrer trimestre de vigència del PDCJGB, la DJGCI ha impulsat un procés participatiu d'avaluació externa i final del dit instrument que pugui facilitar, fruit dels aprenentatges, bones pràctiques, conclusions i recomanacions resultants, el disseny del PD per al proper període de gestió.

ICG ha estat l'empresa consultora encarregada d'aquesta tasca, amb un equip format per experts multidisciplinaris compost per Gemma García, Inma Gisbert, Paolo Leotti, Belén Pérez i Rogelio



Pla. L'equip d'ICG ha desenvolupat aquesta consultoria entre els mesos de juny i desembre de 2022, tot i que cal assenyalar que diverses contingències (administratives i logístiques, com la coincidència dels mesos d'estiu amb la fase prevista per al treball de camp) van comportar un ajornament del calendari inicialment previst. Conseqüència

d'això, el període efectiu per al guix de les fases previstes al Pla de Treball, a excepció de la fase de gabinet, s'ha concentrat en el darrer trimestre del 2022.

2.2 OBJECTIUS

D'acord amb els TdR, el Pla de Treball aprovat i els interessos expressats per la DJGCI, l'**objectiu principal** d'aquesta consultoria ha estat la realització de l'avaluació del PDCJGB 2018-2021, definint-se la mateixa a partir dels següents **objectius específics**:

Avaluació PDCJGB 2018-21 Objectius específics	Analitza si el disseny del PDCJGB 2018-2021 ha estat adequat en termes d'adequació d'eixos i àmbits inclosos i de coherència de les actuacions per a la consecució dels objectius plantejats.
	Valorar el grau d'execució del PDCJGB 2018-2021 en termes d'actuacions i ús dels fons del 0,7% dels ingressos propis de l'Ajuntament de Barcelona.
	Assenyalar les fortaleses i debilitats tant del disseny com de la implementació del PDCJGB 2018-2021.
	Analitza els diversos elements que han influït en el desplegament i la implementació del PDCJGB 2018-2021 des del punt de vista de la coordinació, lideratge i implicació institucional .
	Valorar la mesura en què el PDCJGB 2018-2021 ha aconseguit els objectius fixats en general pel PD i en relació amb els eixos de treball que planteja.

Assenyalar finalment que, per fer aquesta avaluació, s'ha posat l'èmfasi en la implicació d'actors rellevants en l'àmbit de la cooperació i les relacions internacionals integrats a l'ecosistema del PDCJGB. Es podria afegir, per tant, un **objectiu específic implícit** en tot el procés d'avaluació i al disseny posterior del següent PDCJGB, en resposta a l'interès per **fomentar un procés participatiu i col·laboratiu** dels diferents agents de cooperació, facilitant l'anàlisi i l'aprenentatge conjunt.

3. DESCRIPCIÓ DE L'OBJECTE D'AVALUACIÓ

3.1 ANTECEDENTS: EL DIAGNÒSTIC PREVI

De manera singular respecte altres processos d'aquestes mateixes característiques, la DCJGI va proposar, el 2017, la realització d'un diagnòstic (realitzat per un equip de consultors extern) previ al disseny del PDCJGB que es va plantejar com a part d'un procés **ampli** i que involucrava tota l'**àrea de relacions exteriors de l'Ajuntament** (en aquell moment, dependent de la mateixa Regidoria).

La diagnosi es presenta com una revisió d'allò que s'havia fet i prioritzat des de l'Ajuntament durant la vigència del PD 2013-2016 (prorrogat fins al 2017), per tal de posar en valor experiències, aliances i instruments que reforcessin la cooperació al desenvolupament de banda ampla per a la justícia global, alhora que identificar les que s'apartessin d'aquesta línia i s'haurien de replantejar. Per tant, com es deia, la diagnosi preconfigura ja un marc d'anàlisi: el de la justícia global.

El document de diagnòstic es va estructurar a partir d'una **anàlisi DAFO** (debilitats, amenaces, forteses i oportunitats), a partir del qual va ser possible establir el punt de partida per al disseny del PDCJGB 2018-2021 (ecosistema de la cooperació barcelonina en aquell moment), així com contextualitzar i comprendre alguns dels elements clau en què es volia posar èmfasi: el marc de la justícia global, l'enfocament de banda ampla i l'orientació municipalista i urbana de la cooperació, entre els principals.

A partir de l'anàlisi que es va dur a terme (i per a la qual es va comptar amb la participació d'un conjunt nodrit i representatiu d'actors de la cooperació de la ciutat), el diagnòstic va plantejar una sèrie de **conclusions i recomanacions** orientades al disseny i redacció del PDCJGB 2018-2021 i que, de manera sintètica, es recullen a continuació:

- Potenciar i capitalitzar les forteses identificades (a l'Ajuntament i la resta d'actors de cooperació).
- Aprofitar les oportunitats que es presentaven a escala global, nacional i local per continuar teixint aliances multiactor i multinivell.
- Avançar, aprofitant aquestes aliances, en algunes de les grans línies de la política de cooperació:
 - Lluita contra les desigualtats des d'una perspectiva de justícia global i de drets
 - Defensa del municipalisme actiu a nivell internacional i reivindicació d'un enfocament metropolità davant dels grans reptes globals
 - Promoció d'un nou model econòmic que miri cap a la justícia global
 - Promoció d'un model d'urbanisme i de mobilitat

També, sent conscients de les debilitats, en el diagnòstic es van plantejar algunes **estratègies** per revertir-les i mitigar-les al PDCJGB 2018-2021:

- Avançar en la construcció d'una Barcelona cohesionada, acollidora, tolerant, diversa, dinàmica i responsable dels problemes que afecten el món i els béns comuns globals
- Formalitzar el compromís del Consistori i la ciutadania per la solidaritat i la justícia global i reprendre les lliçons apreses
- Establir mecanismes de seguiment perquè els instruments d'informació (les memòries anuals) ofereixin una anàlisi sistemàtica del grau d'assoliment de les fites planificades

Gràfic: resum de les conclusions del diagnòstic previ a la redacció del PDCJGB (elaboració pròpia)

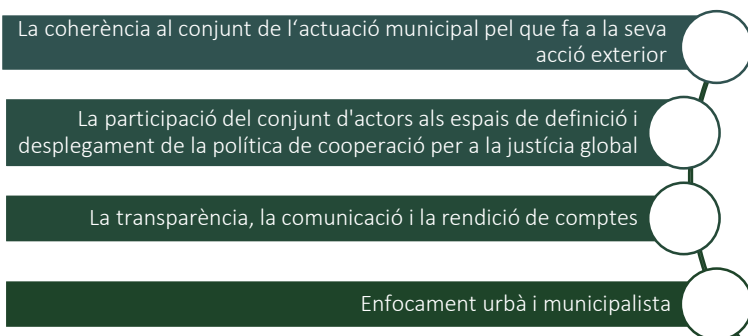
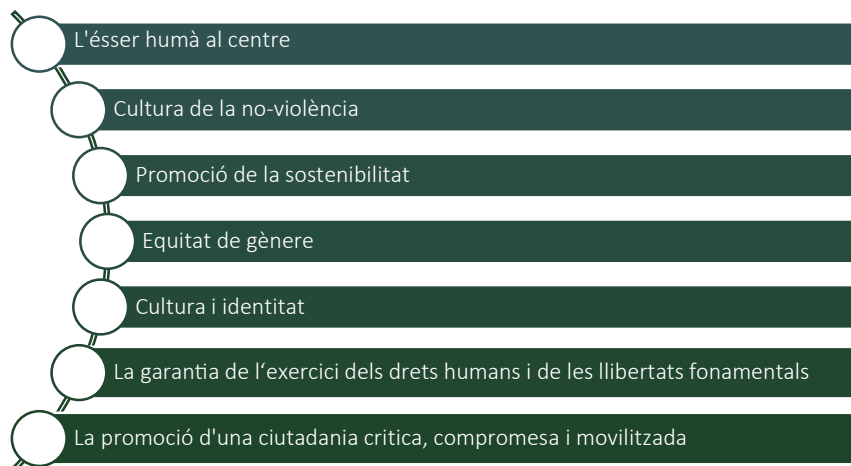


3.2 EL PDCJGB 2028-2021: UN PLA ORIENTAT CAP A LA JUSTÍCIA GLOBAL

El disseny del PDCJGB 2018-2021 beu directament del procés diagnòstic anterior i s'alimenta d'altres interaccions amb agents de cooperació que, conjuntament, posicionen la **justícia global com a objectiu** per enriquir l'esquema clàssic de la cooperació per al desenvolupament:

- Posa l'èmfasi en les causes sistèmiques que generen injustícies, que es converteixen en globals.
- Qüestiona aspectes com el creixement que no considera les externalitats negatives ni els límits planetaris, associat sovint a determinats modes de producció, distribució, gestió i consum i a unes pautes de comportament social.
- Planteja una cooperació de banda ampla que assumeixi les creixents interdependències, així com la transversalitat i complexitat dels problemes que afecten el món.
- Assumeix de manera prioritària la coherència de polítiques i la visió de què l'acció global de la ciutat també genera impactes negatius.

De manera explícita, el PDCJGB identifica els **valors** compartits, a partir dels quals s'orienta aquesta política i que s'inspiren tant els PD anteriors com la pròpia Llei catalana de Cooperació.

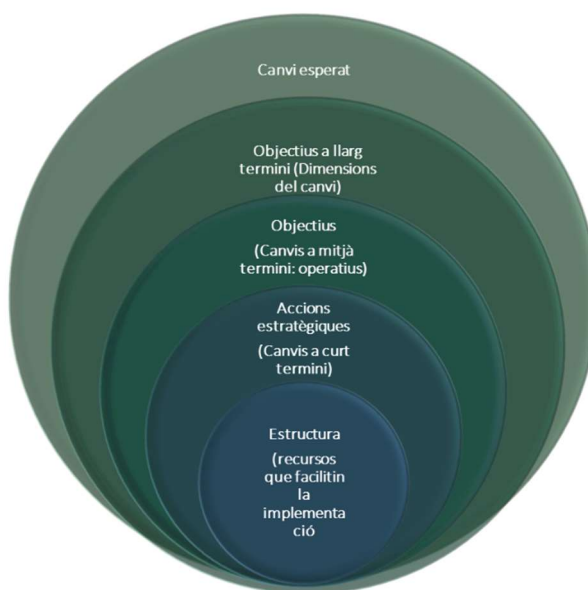


En relació directa amb els valors, s'enuncien els **principis** ordinadors que, amb caràcter transversal, afecten els processos de presa de decisió en relació amb el PD i, de manera conscient, orienten la cooperació de l'Ajuntament.

Com s'ha avançat, el PDCJGB 2018-2021 planteja un canvi d'enfocament en el discurs i en la pràctica de la cooperació. Com que és l'instrument rector de la política municipal de cooperació, estableix les pautes per a una transició cap a una **cooperació municipalista**, per a la **justícia global** i de **banda ampla** i mostra el seu compromís per corresponsabilitzar-se amb els fenòmens globals. A més, està avalat, com a procés compartit i concertat, pels actors de cooperació i agents que promouen processos de justícia social.

El mateix PDCJGB reconeix que un canvi **de paradigma** d'aquesta mena requereix una **estructura** també nova. En aquest sentit, el PD transcendeix de l'habitual marc de programació i desenvolupa les seves propostes de manera escalada i progressiva, com a aproximacions conceptuals a la justícia global i concedint-li un pes menor als nivells de programació.

Seguint l'argumentació que planteja el PD, la seva estructura contempla diferents àmbits: en primer lloc, les **transicions** que es projecten i que dimensionen la justícia global, seguit d'un **àmbit estratègic** referit al conjunt



de l'acció. Un tercer bloc, d'**àmbit operatiu**, fa referència a les actuacions estratègiques, els instruments i les prioritats geogràfiques. Finalment, es descriuen els mecanismes de coordinació, planificació, seguiment i avaluació, en allò que seria l' **àmbit de la governança del PD**.

3.2.1 Transicions de la justícia global

El PDCJGB preveu tres **transicions o canvis a llarg termini** i cap als quals s'ha d'estendre la política de cooperació.

➤ De la cooperació al desenvolupament a la cooperació per a la justícia global

La cooperació per a la justícia global planteja quatre **fites** (dimensions) a llarg termini:

- La justícia econòmica, basada en una economia ecològica, democràtica, feminista i més justa.
- La justícia ambiental, que afavoreixi un accés just i equitatiu a béns o serveis ambientals i que promogui que tota persona tingui una qualitat de vida ambiental i assumeixi les seves responsabilitats cap als impactes ambientals generats per la seva manera de viure.
- La justícia de gènere, que es transversalitza en qualsevol actuació prevista al PD i que promou l'equitat de gènere, qüestiona el sistema heteropatriarcal i les relacions de poder, combat les interseccionalitats de les opressions, promou la participació i contribueix a construir societats lliures de violències en què es reconegui la diversitat sexual, cultural, religiosa i funcional.
- El dret de les persones al refugi, a desplaçar-se i a migrar, basat en tres premisses: que els moviments de persones són una realitat, la posada en valor de la diversitat i la promoció de l'enderrocament de murs (tangibles i intangibles) i la consideració de què el respecte i la garantia dels DDHH deriven de la dignitat que correspon a tota persona.

➤ D'una cooperació subsidiària de les agendes de desenvolupament dels estats a una agenda municipalista a favor de la justícia global.

Es reivindica i promou el **caràcter municipalista** de la cooperació que fomenti, alhora, el **dret a la ciutat**. Barcelona impulsa aquesta cooperació amb les ciutats amb què ha establert aliances bilaterals estables basades en l'horitzontalitat, el diàleg polític i la **cooperació tècnica**. Amb això, es vol promoure un pes més gran de les ciutats en la governança mundial, assumint un rol de lideratge en xarxes internacionals de governs locals.

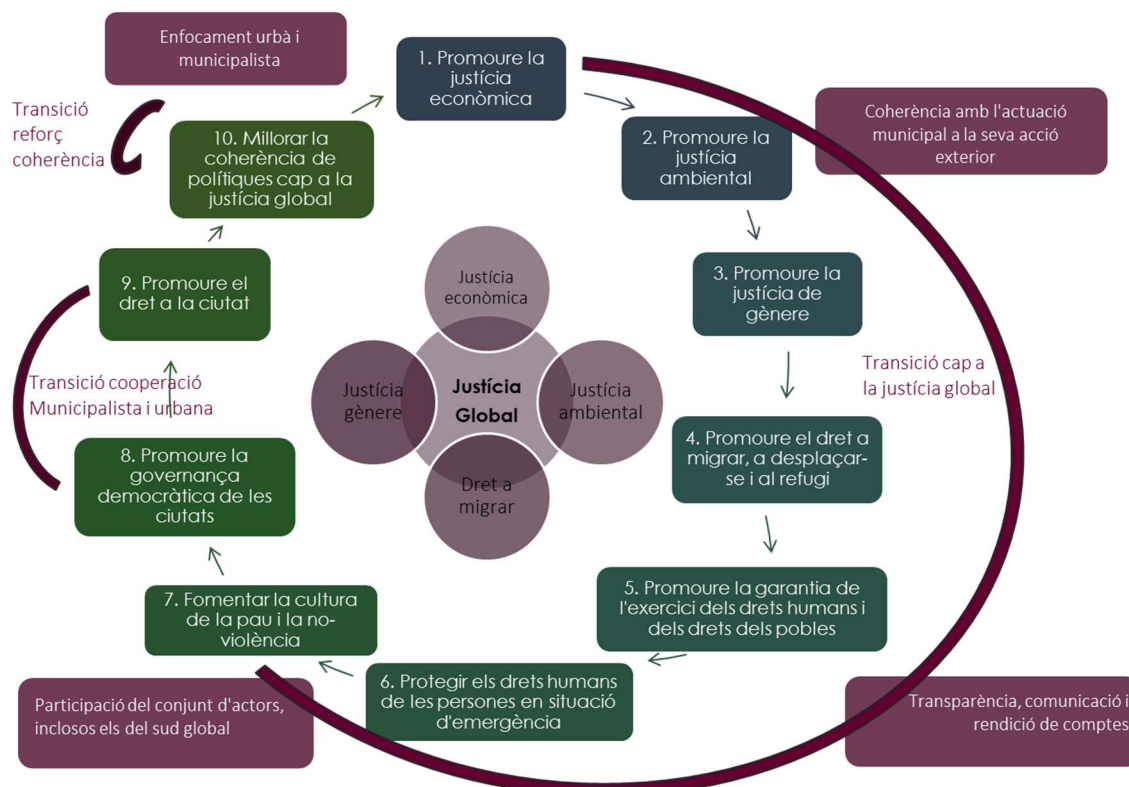
➤ D'una política aïllada a una coherència del conjunt de polítiques públiques.

La cooperació s'entén com un espai de solidaritat internacional entre persones i pobles, més enllà de la gestió de recursos (limitats) que, a més, cal obrir-la a noves agendes, altres models de desenvolupament i nous subjectes que promouen processos de justícia social. Una **col·laboració de banda ampla**:

- Centrada en la responsabilitat global de Barcelona.

- Compromesa amb les agendes de canvi cap a la justícia global que promouen altres actors.
- Coherent amb les polítiques d'acció exterior de l'Ajuntament.
- Articuladora d'espais de diàleg orientats a la construcció d'objectius comuns.
- Transformadora a partir del posicionament central de l'EpJG com a eix fonamental i que ressalta l'educació, la incidència, la investigació i la comunicació com a procés que vincula l'acció local i la dimensió local, promovent una consciència crítica.

Quadre: Síntesi gràfica de principis, transicions, fites de la justícia global i objectius estratègics (elaboració pròpia)



3.2.2 Àmbit estratègic

En l'àmbit estratègic, es contempen tant els objectius com les actuacions estratègiques.

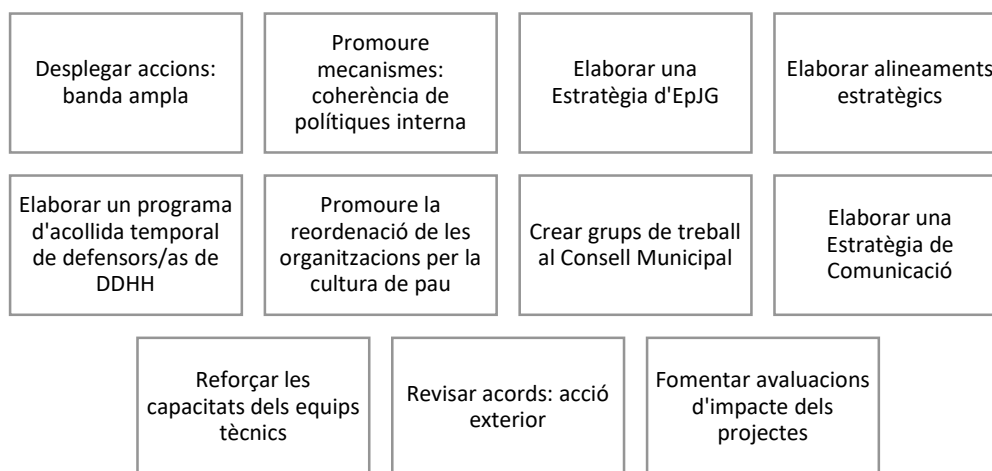
Per una banda, els **objectius estratègics** suposen un nexa entre els sectors contemplats als PD anteriors i el canvi d'enfocament que introdueix el PDCJGB 2018-2021. El desplegament estratègic que planteja el PD avaluat trencava, així, amb la dicotomia tradicional entre línies estratègiques, prioritats sectorials i prioritats transversals (que se suprimeixen).

Els objectius, alhora, s'agrupen en relació amb les tres transicions que preveu el PDCJGB: aquells que incideixen en el treball orientat cap a la justícia global (de l'1 al 7); un segon grup que reforça la visió municipalista i urbana (8-9) i el darrer objectiu (10) que emfatitza la coherència de polítiques.

Un element característic de l'estructura estratègica d'aquest PD és que les 4 fites (dimensions) de la justícia global també es conceben com objectius estratègics (és a dir, abasten tant la visió global com l'específica relacionada amb la transició cap a la justícia global).

Per una altra banda, les **actuacions estratègiques** són les necessàries per promoure el canvi d'enfocament que proposa el PD i per posar-lo en marxa. Per tant, serien condicions necessàries que no estan vinculades directament als objectius estratègics i que estan pensades per aprofundir en la qualitat dels instruments, millorar la capacitat de generar i aprofitar aprenentatges i aprofundir en la coherència de polítiques.

Gràfic: actuacions estratègiques en el PDCJGB 2018-2021 (elaboració pròpia)



3.2.3 Àmbit operatiu

➤ Instruments

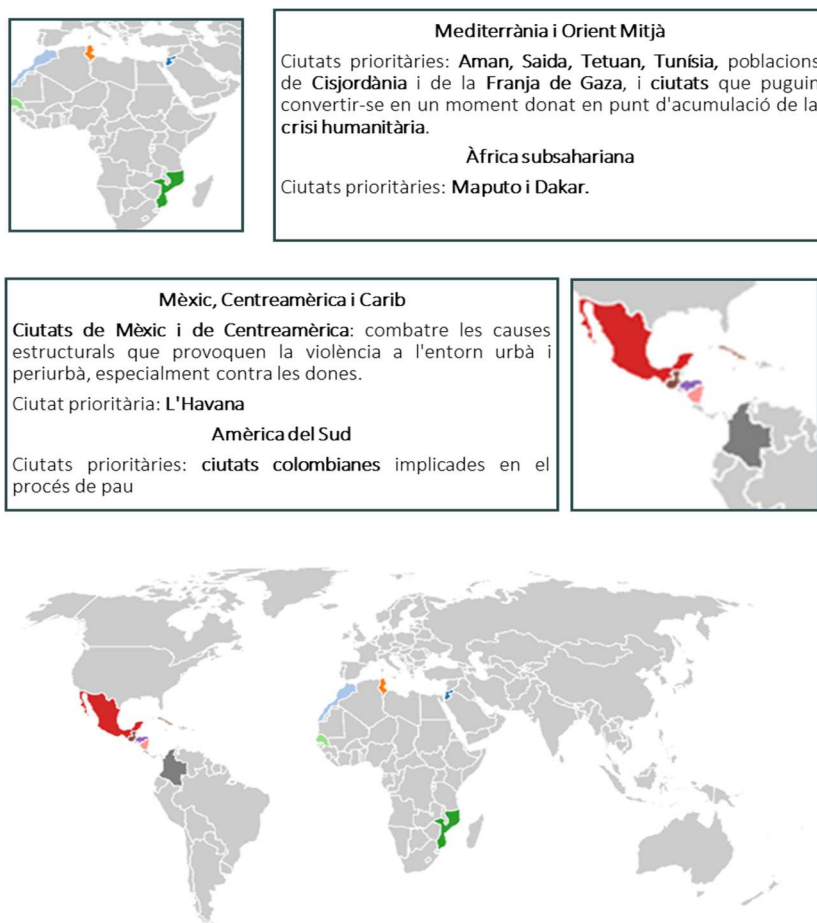
El PDCJGB recull tres **modalitats d'acció** per desplegar la cooperació per a la justícia global:

- Cooperació d'iniciativa directa: accions que l'Ajuntament proposa a iniciativa pròpia o bé juntament amb les ciutats amb què col·labora i a les que ofereix el seu acompanyament tècnic.
- Cooperació d'iniciativa d'altres actors: actuacions que provenen d'altres agents de la cooperació de Barcelona, o de qualsevol altra part del món, que no pertanyen a l'Ajuntament ni a la xarxa de ciutats amb què treballa i que es canalitzen per mitjà d'aquest.
- Cooperació multilateral i amb xarxes globals: suport de l'Ajuntament a les actuacions de diversos organismes multilaterals que treballen en la promoció de la justícia global i la construcció d'un ordre internacional més just i solidari.

➤ Prioritats geogràfiques

Responent a l'enfocament urbà i municipalista de la cooperació per a la justícia global, el PDCJGB planteja una **aproximació regional** a l'hora d'establir les **prioritats geogràfiques** d'intervenció, mantenint les ciutats prioritàries amb què Barcelona ja desenvolupava vincles de cooperació.

Gràfic: ciutats prioritàries al PDCJGB 2018-2021 (elaboració pròpia)



Finalment, el PD considera també en aquest mateix apartat i com a **àmbits d'intervenció prioritàris** els següents:

- Els pobles sense estat (com el palestí, sahrauí, kurd, pobles indígenes) i les diàspores (com la siriana, palestina, eritrea, centreamericana) en situació de vulneració dels seus drets i de persecució per motius polítics.
- El nord global, per impulsar o donar suport a iniciatives d'EpJG, per promoure una consciència crítica envers les causes que generen desigualtats i conflictes.
- El canvi d'actituds i de pràctiques que han de fer possible una ciutadania responsable, respectuosa i compromesa amb la transformació social.
- El suport a les capacitats dels actors per teixir confluències en el marc de la cooperació de banda ampla.

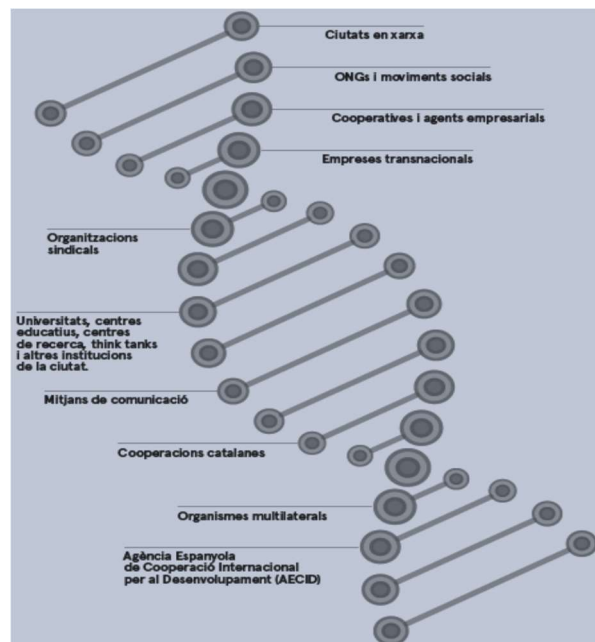
3.2.4 Àmbit de la governança

➤ Mecanismes de coordinació

La cooperació municipalista, urbana i de banda ampla que proposa el PD també requereix una revisió i reactivació d'espais funcionals als processos de presa de decisions i per a l'establiment d'aliances que reforcin els processos proposats.

- El **Consell Municipal de Cooperació Internacional per al Desenvolupament** és l'espai de referència com a òrgan consultiu i de participació. Pel que fa al funcionament, la dinàmica d'assessoria i l'enfortiment de la seva operativitat, es projecta la creació de grups de treball ad hoc en àrees concretes d'especial interès.
- Les **aliances per a una cooperació municipalista** requereixen també d'una nova mirada. El PDCJGB proposa una renovació dels pactes que fonamenten aquestes aliances i el reforçament dels mecanismes que les desenvolupen sobre la base del partenariat, la complementarietat i la confluència amb altres agendes que incideixen en la justícia global.

El mateix PD sintetitza de manera gràfica aquesta interrelació d'aliances necessàries per al seu desenvolupament, identificant els diferents **agents** que estan convidats a assumir un rol en aquesta transició cap a la justícia global.



➤ Planificació, seguiment i avaluació

S'estableix un vincle estret i la necessària retroalimentació entre els tres punts de gestió del cicle de la política on s'identifiquen:

- Els **plans anuals**, així com les **estratègies** temàtiques i geogràfiques, com a instruments de planificació estratègica i operativa.
- Les **memòries anuals**, com a principal instrument per al seguiment, orientat a la transparència i la rendició de comptes.
- Les **avaluacions** tant del propi PD com dels projectes implementats per les entitats i, en especial, dels impulsats per l'Ajuntament amb les principals ciutats prioritàries, com a part del procés de rendició de comptes, orientades a generar coneixement, identificar aprenentatges i per millorar els resultats en clau de justícia global.

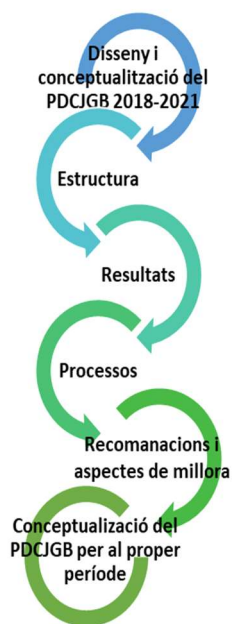
4. METODOLOGIA D'AVALUACIÓ

4.1 ENFOCAMENT METODOLÒGIC

Per tal de comprendre l'enfocament utilitzat en la present avaluació cal recordar (com s'ha comentat anteriorment) que el PDCJGB 2018-2021 prioritzava la conceptualització i la promoció de la justícia global com a estratègia de cooperació internacional de la ciutat per sobre d'altres aspectes habituals com és el cas de la definició d'un sistema de seguiment estructurat, amb una clara presència d'indicadors o de fonts de verificació.

D'acord amb aquesta peculiaritat del PD avaluat i atenent a la vocació de continuïtat amb què es pretén abordar el següent exercici de planificació, la metodologia desenvolupada ha adoptat una **modalitat híbrida**, és a dir, una que combina la tasca pròpia d'avaluació del PD vigent (i de la qual aquest informe n'és el seu producte principal) amb la tasca de disseny del nou PD (on es reprendran les troballes i els aprenentatges d'aquesta avaluació, aprofundint en la transició cap a la justícia global tenint en compte el nou context).

Així doncs, en el cas de l'avaluació del PD vigent, s'uneixen, de manera operativa, dos enfocaments d'avaluació. Per una banda, **una anàlisi basada en les dimensions** següents:



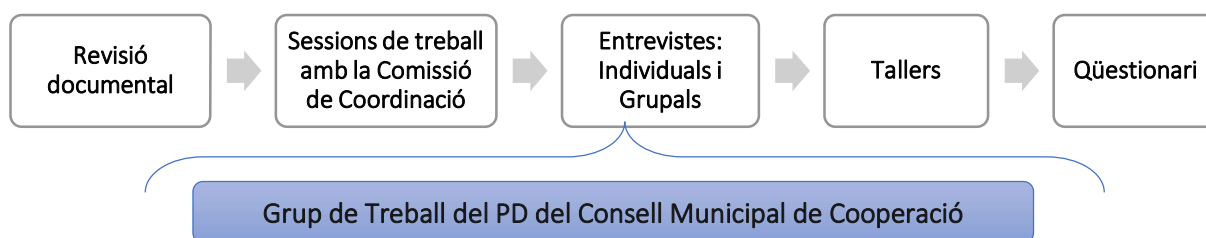
- Disseny i conceptualització: lògica vertical (coherència del model lògic de justícia global) i lògica horitzontal (pertinència dels resultats o indicadors i tècniques de seguiment emprades).
- Condicions estructurals necessàries per a la implementació del PD
- Processos per implementar-lo: per una banda, instruments, metodologies o procediments definits i, per una altra banda, coordinació, lideratge i implicació institucional que permeten assolir els resultats
- Resultats assolits: es compararen els canvis que el PD ha generat amb els canvis esperats o inicialment previstos

Per una altra banda, **una anàlisi orientada per la TdC**, que ha permès identificar línies/eixos de canvi i facilitar-ne la seva representació en un model lògic, a partir del qual s'han estructurat les dimensions que s'acaben d'indicar. Per cada dimensió s'han identificat els aspectes que calia explorar, definint els indicadors clau que calia mesurar i/o analitzar per a, finalment, concretar les preguntes d'avaluació. Tot això ha creat les condicions per analitzar les 4 dimensions, la seva interrelació, valorar els assoliments, identificar els aspectes susceptibles de millora i formular recomanacions.

4.2 EINES D'AVALUACIÓ

L'avaluació ha adoptat una **metodologia mixta, quantitativa i qualitativa**. D'una banda, s'han utilitzat fonts primàries i secundàries quantitatives amb la finalitat de conèixer dades sobre la implementació del PDCJGB 2018-2021, els assoliments i els canvis generats i l'evolució històrica de la cooperació de l'Ajuntament de Barcelona. D'altra banda, s'han utilitzat eines de caràcter qualitatiu amb la finalitat d'aconseguir una comprensió més profunda de la manera en què els actors vinculats a la cooperació de l'Ajuntament de Barcelona valoren les accions implementades i manifesten les prioritats i propostes per al futur. L'enfocament qualitatiu ha permès conèixer més de prop les experiències individuals i col·lectives, ja que ha possibilitat l'aproximació a múltiples perspectives de la realitat a través de les aportacions individuals i els espais per al debat que s'han creat.

Els **instruments de recollida d'informació** s'han utilitzat al llarg de l'avaluació en funció de la seva idoneïtat i segons el perfil de l'agent informant i de la informació que es volia obtenir:



Les diferents tècniques aquí assenyalades s'han desenvolupat de forma presencial o virtual tenint en compte en tot moment les circumstàncies especials derivades de la situació provocada per la pandèmia per la COVID 19, i dels canvis en la percepció de les sessions virtuals que s'han consolidat en els últims anys. D'aquesta manera, la implementació de les diferents eines s'ha desenvolupat sobre la base de la opinió de les persones involucrades, garantint en tot moment la utilització de tècniques participatives que promoguin la implicació de tots els agents compromesos amb el desenvolupament de aquest procés de planificació.

1) Revisió documental

L'equip d'ICG ha revisat documentació rellevant relacionada amb el disseny, formulació, seguiment i implementació del PD avaluat. Així doncs, s'ha pogut accedir a nombroses fonts d'informació documental: plans, estratègies, memòries, actes, convenis, bases i convocatòries, convenis i acords de col·laboració, articles, informes, etc., tots ells facilitats per l'Ajuntament de Barcelona en la anomenada "fase de gabinet".

A partir d'aquesta documentació s'ha pogut dur a terme una anàlisi quantitativa a partir dels informes de seguiment de les convocatòries i subvencions canalitzades des de la DJGCI (pressupostos, resolucions de concessió, bases de dades) relatives al període 2018-2022.

2) Sessions de treball amb la Comissió de Coordinació

Des de l'inici de l'avaluació s'ha vingut treballant a través d'una Comissió de Coordinació de l'avaluació que ha estat formada tant per l'equip consultor d'ICG com per una delegació de l'equip tècnic de la DJGCI (conformat per 4 persones). Aquest grup ha mantingut sessions de treball de forma periòdica al llarg de tota l'assistència tècnica i ha tingut les funcions d'orientar la

planificació, donar seguiment i recolzar la presa de decisions, així com també de facilitar l'accés a la documentació i als informants clau que havien de ser contactats per tal de canalitzar la seva participació en el procés d'avaluació.

Adicionalment, aquesta Comissió de Coordinació ha treballat amb la Comissió Permanent del Consell Municipal de Cooperació Internacional, concretament amb un Grup de Treball específic sobre l'avaluació del PDCJGB creat específicament amb la finalitat de conèixer els avenços, les activitats executades, les conclusions i aportar recomanacions a l'elaboració de l'informe d'avaluació.

3) Entrevistes individuals

S'han realitzat 12 sessions (tant virtuals com presencials) que han involucrat a 13 participants (és a dir, un 108% sobre la previsió inicial) Han consistit en entrevistes semiestructurades basades en guions que s'han adaptat en funció del perfil de les persones informants per assegurar que les preguntes fossin rellevants i que la informació obtinguda d'aquestes persones fos consistent.

Aquesta tècnica s'ha reservat per a informants clau de l'Ajuntament de Barcelona, persones referents a les ciutats prioritàries, així com altres actors institucionals com la Diputació de Barcelona, el FCCD i la Direcció General de Cooperació de la Generalitat de Catalunya.

4) Entrevistes grupals

S'han realitzat 14 sessions que han involucrat a un total de 57 participants (el que suposa un 63% de participació respecte les persones inicialment convidades a participar en aquestes sessions). A diferència de l'entrevista semi-estructurada, el caràcter col·lectiu d'aquesta tècnica ha permès la interacció entre els/les membres i ha donat l'oportunitat de contrastar opinions i idees, generant una gran riquesa d'informació.

Per tal d'afavorir aquest procés, les entrevistes grupals s'han estructurat creuant dues variables: la naturalesa dels agents implicats i els continguts a abordar. El perfil més recurrent ha sigut el del personal adscrit a diferents àrees i direccions de l'Ajuntament de Barcelona, però també s'han dut a terme entrevistes grupals amb una multiplicitat d'actors de cooperació de la ciutat: ONGD, universitats, centres de recerca, grups polítics municipals i xarxes internacionals de ciutats.

5) Tallers/espais de reflexió, indagació i consens

S'ha realitzat un únic taller amb la DJGCI, amb la participació de 7 persones de l'equip tècnic. Aquest taller es va dur a terme al començament del procés d'avaluació i va estar orientat a identificar els mecanismes subjacents entre els processos que han tingut lloc en el marc del PDCJGB i a esbrinar quins han de ser repesos o modificats en el següent exercici de programació. La realització del taller ha brindat, a més, l'oportunitat de conèixer en un mateix moment les diferents percepcions, així com posar en comú i generar debat sobre com enfocar l'avaluació.

6) Qüestionaris

Durant la fase de recollida d'informació (o "fase de camp") es van elaborar i distribuir un total de 9 qüestionaris en línia a un total de 212 informants clau, sobre la base dels diferents perfils amb els quals es volia treballar. A nivell global, es van comptabilitzar només 45 respostes (és a dir, el 21% de la mostra). Atesa la naturalesa de l'instrument, s'ha recollit informació principalment quantitativa, encara que també s'ha inclòs preguntes obertes per tal de donar la possibilitat de reflectir percepcions subjectives per tal de contextualitzar les respostes.

4.3 LIMITACIONS DE L'AVALUACIÓ

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

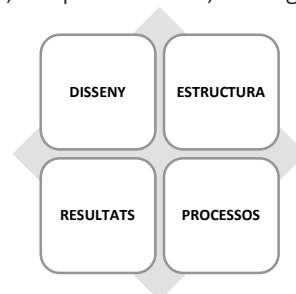
- **L'ampli període de vigència** de l'objecte d'avaluació
 - **Efecte:** Moltes persones contactades han manifestat que, o bé no van participar en el moment de redacció del PD vigent o bé no han desenvolupat accions al llarg de l'ampli període temporal que abasta el PD avaluat, és a dir, des del 2017 (per a l'anàlisi de la fase de disseny) fins el 2022 (com a conseqüència de l'ampliació de la vigència del PDCJGB).
- La **manca d'informació sistematitzada** de manera lògica amb l'estructura del PDCJGB
 - **Efecte:** Si bé s'ha comptat amb la documentació relativa als plans anuals i a les memòries anuals (a banda de molta altra informació), les dades i dinàmiques reportades no semblen haver guardat una coherència interna respecte a la seva sistematització (no concorden entre elles i no s'hi relacionen directament amb l'estructura lògica del propi PD), amb la qual cosa no s'ha pogut evidenciar el compliment de resultats d'una manera sistemàtica i ordenada.
- La **manca d'informació relativa a 2022** sota la forma de documentació justificativa i analítica
 - **Efecte:** Si bé s'ha comptat amb informació al voltant d'algunes accions desenvolupades durant l'any de pròrroga del PD vigent (2022), aquesta informació no s'ha pogut obtenir de manera completa atès que encara estava en vigor el PDCJGB mentre l'avaluació s'estava duent a terme. Per això, certes dinàmiques i processos no s'han pogut valorar de manera completa, abastant-se només els anys dels quals sí s'ha disposat de tota la documentació (és a dir, de 2018 a 2021, ambdós inclosos).
- L'**excessiu nombre d'actors** identificats com agents clau per a la recollida d'informació
 - **Efecte:** Durant la fase de camp va ser molt difícil (tant en termes d'operativa com de logística) contactar, confirmar i desenvolupar les diferents tècniques (sobretot en el cas de les entrevistes grupals), atès el fet que s'havia identificat un total de 323 persones, xifra significativament elevada tenint en compte el limitat temps disponible per recopilar i sistematitzar tota la informació al voltant del PD vigent.
- L'**excessiva varietat d'actors** identificats com agents clau per a la recollida d'informació
 - **Efecte:** Durant la fase de camp es van d'haver d'adaptar els instruments de recollida d'informació sobre la base de perfils molt diferents d'informants clau. Això va implicar realitzar entrevistes en horaris adaptats a altres continents, preparar versions en anglès i francès de qüestionaris i entrevistes i tenir un coneixement previ d'una gran varietat de temes i tipologies de col·laboració amb la DJGCI.

- La **escassa idoneïtat del calendari previst** per al desenvolupament de la fase de camp
 - Efecte: Per una banda, la fase de recollida d'informació va iniciar-se al mes de juliol, per la qual cosa durant els mesos de juliol i agost només es van poder desenvolupar certes tècniques, allargant aquesta fase al mes de setembre. Per una altra banda, a la tornada de l'estiu tampoc es van poder desenvolupar gran part de les tècniques perquè va coincidir amb un període de formulació i justificació amb donants catalans rellevants (ACCD i Diputació de Barcelona), així com també amb el procés d'avaluació del PD de la Generalitat de Catalunya.
- El **nivell de resposta** per tal de confirmar el desenvolupament de les diferents tècniques de recollida d'informació va ser més baix del previst.
 - Efecte: Va ser necessari dotar-se d'un temps addicional per poder reagendar les diferents entrevistes (individuals i grupals), així com els qüestionaris. Per això, moltes d'aquestes tècniques van haver de desenvolupar-se fora del període previst inicialment, allargant de manera considerable la fase de treball de camp.
- El **baix nivell de participació** en relació amb els qüestionaris
 - Efecte: Com ja s'ha assenyalat, si bé un total de 212 persones van rebre la invitació per respondre els diferents qüestionaris, només 45 d'elles els varen complimentar. Aquest percentatge de participació, significativament baix (21%), no ha permès una triangulació satisfactòria de la informació amb la resta de metodologies, de caire més qualitatiu.

5. TROBALLES DE L'AVALUACIÓ

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

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



DISSENY I CONCEPTUALITZACIÓ (pertinència i coherència)
<ul style="list-style-type: none"> • El PD resulta coherent i pertinent respecte del context local existent en el moment del disseny • L'ecosistema present en el moment d'elaboració del PD reflecteix preeminentment allò global i de manera residual allò local, sense nexes clars entre tots dos • El paradigma de la justícia global es manté vigent, però el seu desenvolupament en termes de programació (àmbit estratègic i àmbit operatiu) és complex • Tot i que les fites contribueixen a dimensionar el concepte de justícia global, la seva definició i desenvolupament presenta llacunes conceptuals i operatives • Les transicions de la justícia global continuen sent un esquema vàlid i en progrés • El model lògic del PD incorpora diversos nivells de programació, sense deixar clares les connexions entre ells
ESTRUCTURA (eficiència)
<ul style="list-style-type: none"> • L'estructura (estratègica i operativa) del PD no troba una correlació adequada en els instruments de planificació, seguiment i avaluació • La cooperació tècnica "ciutat a ciutat" afavoreix aliances estables ben alineades amb les fites del PD • La convocatòria es consolida com un instrument clau de la cooperació per a la justícia global, però presenta àmbits de millora • El compromís amb el 0,7% s'ha mantingut constant durant tota la vigència del PD • La distribució pressupostària entre les 3 modalitats d'acció no s'ha ajustat, entre 2018 i 2021, a allò previst al PD • La justícia de gènere és un paradigma compartit per tots els actors i desitjable en els seus continguts, però requereix d'una major concreció estratègica, operativa i instrumental. • La distribució de recursos per àrea geogràfica es dispersa en un nombre elevat de països • L'estructura de l'equip humà i la distribució de funcions no s'ha adaptat als àmbits i modalitats d'acció establerts en el PD
RESULTATS (eficàcia)
<ul style="list-style-type: none"> • La valoració dels resultats aconseguits no parteix d'una sistematització clara que permeti mesurar i prendre decisions • El desplegament de la cooperació directa (ciutat a ciutat) ha sigut ampli i molt significatiu • Les febleses i amenaces al voltant de la cooperació directa (ciutat a ciutat) són encara significatives • L'acció humanitària ha trobat un desplegament operatiu propi, més enllà de la seva absència en el model lògic del PD • L'EpJG ha esdevingut un àmbit de treball rellevant, més enllà de la seva dispersió programàtica a nivell del model lògic del PD • La coherència de polítiques ha esdevingut un pilar fonamental de les accions visibles de l'Ajuntament i en un referent de bones pràctiques per altres actors • Les accions desenvolupades en relació amb la pau i la protecció dels DDHH s'han articulades de manera no sistemàtica però amb resultats rellevants
PROCESSOS (coordinació, lideratge i implicació institucional)
<ul style="list-style-type: none"> • La DJGCI ha demostrat saber exercir un lideratge i una coordinació destacats (a nivell estratègic i tècnic) tant en el si del Consistori com amb actors externs • Les estratègies de lideratge i coordinació amb els actors externs per tal de promoure el paradigma de la justícia global es troba en procés de consolidació • El lideratge i coordinació interna al si de l'Ajuntament és rellevant, si bé els seus resultats són encara incipients • La DJGCI comparteix informació de forma transparent, però es troba a faltar una estratègia de comunicació connectada amb la resta d'actors • El PD havia identificat una sèrie d'actors que finalment no han estat objecte ni de lideratge, ni de coordinació ni d'una rendició de comptes específica

5.1 DISSENY I CONCEPTUALITZACIÓ



El PD resulta coherent i pertinent respecte del context local existent en el moment del disseny

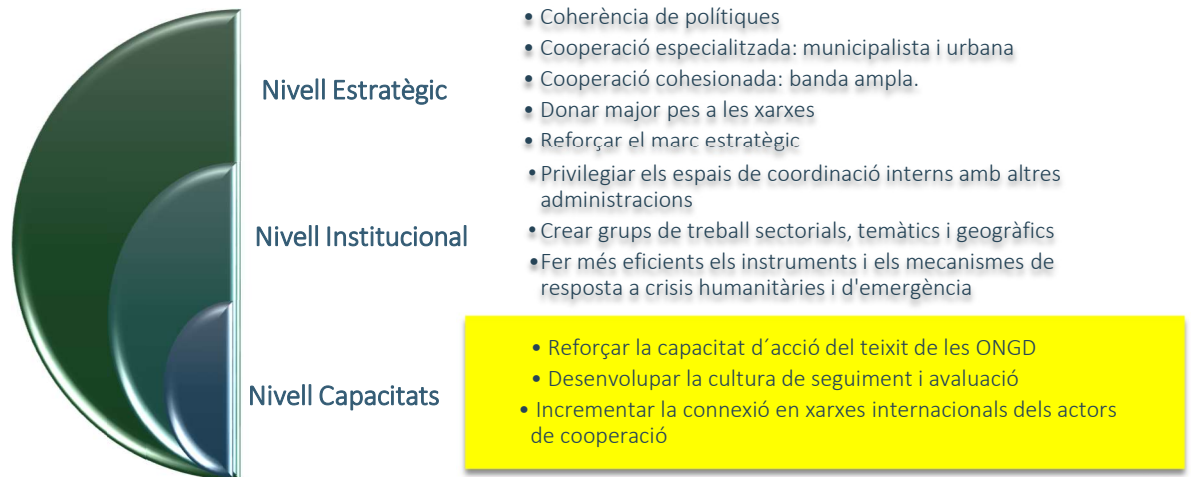
El diagnòstic per a l'elaboració del PDCJGB es va situar en un context clarament orientat a la **justícia global** a Barcelona, que s'abordava en fòrums i debats en el context de la societat civil de la ciutat (impulsat principalment des de LaFede.cat) i circumscrit a l'àmbit municipal. Com a part d'aquest procés, l'Ajuntament va ser l'organisme que va elevar aquest debat al rang de política pública.

Així doncs, l'Ajuntament, el 2017, va optar per una opció arriscada i va adoptar a la seva política pública un marc conceptual nou i innovador. Va assumir com a propi el discurs crític que representa la justícia global alineant-se i donant cos al PD al corrent crític amb el model de desenvolupament imperant al sector. Es va establir així un pacte entre el sector de la cooperació i l'EpJG de la ciutat (que posicionava el marc conceptual en el debat) i l'administració municipal, que impulsava i sustentava l'acció de cooperació internacional.

El procés de **diagnòstic** (previ a la fase de disseny del PDCJGB) va reprendre aquest enfocament amb l'interès explícit per part de la DJGCI de reorientar una cooperació basada en les concepcions més clàssiques de la cooperació internacional per al desenvolupament cap a aquest paradigma, més innovador. Cal ressaltar d'aquest procés que:

- Posiciona l'anàlisi de la cooperació internacional "per a la justícia global" en una dimensió més àmplia i favorable per a l'objectiu de la coherència interna de polítiques a l'àmbit municipal.
- Es va caracteritzar per una alta qualitat de la participació dels diferents actors de cooperació, la qual cosa va redundar, sens dubte, en el consens i representativitat del PD dissenyat, en relació amb els interessos dels agents de cooperació de la ciutat. N'és una prova que el PDCJGB va ser aprovat per unanimitat per tots els grups polítics municipals.
- Les seves conclusions es van reprendre a l'hora de dissenyar el PD i van facilitar (des de l'anàlisi de debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats), una contextualització adequada del PD que en va fonamentar clarament el disseny:

Quadre: Síntesi de recomanacions del diagnòstic del PDCJGB 2018-2022 (elaboració pròpia)



Aquesta aposta estratègica (i pertinent) a llarg termini explica, en qualsevol cas, el que aquest PD representa en termes de planificació i que justifica l'enfocament i els buits en el model lògic que es recullen en les troballes que explicarem a continuació. Des d'aquesta òptica, el PDCJGB respon a una fase introductòria i de posicionament del paradigma de la justícia global. Per tant, es requereix una càrrega conceptual elevada per al seu correcte abordatge pel conjunt d'agents de la cooperació, respecte d'un desenvolupament més estratègic i operatiu, que es posposi per al disseny de següents PD a partir dels aprenentatges obtinguts.



L'ecosistema present en el moment d'elaboració del PD reflecteix preeminentment allò global i de manera residual allò local, sense nexes clars entre tots dos

D'una banda, és important assenyalar que **l'amplitud de l'ecosistema que el PDCJGB exposa comporta dues conseqüències** fonamentals: (1) minva la capacitat del consistori per ubicar-ne els interessos i estructurar-ne les potencialitats al servei de la cooperació internacional i (2) no potencia la coherència interna i externa a les actuacions de cooperació. Així, s'ha pogut constatar que l'ecosistema del PD avaluat es desenvolupa en un context que, per defecte, és global i en què, per tant, és complicat ubicar el ventall de potencialitats que els agents de cooperació poden aportar. Aquest fet resulta especialment complex per a altres àrees de l'Ajuntament per a les quals el seu àmbit d'actuació natural és el local, que no treballen des del paradigma de la justícia global i les competències de les quals se circumscriuen a l'àmbit municipal. En relació amb això anterior, s'ha identificat també que hi ha un cert desconeixement per part d'algunes àrees de l'Ajuntament sobre l'enfocament de la justícia global que el PDCJGB proposa i, a més, que la seva definició no resulta accessible i aplicable a les seves àrees respectives de treball.

D'altra banda, l'avaluació ha pogut evidenciar que **l'absència de l'Agenda 2030 i dels ODS al relat del PDCJGB** ha dificultat, a la pràctica, que molts dels agents de cooperació s'hagin pogut ubicar adequadament en el marc del PD. Així, si bé l'absència de referències als ODS, si bé no afecta el desenvolupament conceptual ni del PDCJGB ni del paradigma mateix de la justícia global, suposa una limitant a l'hora de facilitar aliances, alineaments i complementarietats amb altres marcs normatius i institucionals. En qualsevol cas, malgrat aquesta escassa presència de l'Agenda 2030 al text del PDCJGB, el cert és que tots els agents de cooperació de la ciutat (inclòs l'Ajuntament

en conjunt i, de manera particular, la DJGCI) treballen amb el marc dels ODS de manera quotidiana, com a espai comú no només de relació sinó també de seguiment i rendició de comptes. Per tant, la no inclusió de passarel·les entre un paradigma i un altre, fins i tot des de la crítica o posant en valor els avenços que pugui suposar un respecte de l'altre, representa una debilitat per a la coherència de polítiques tant interna (respecte del propi Ajuntament i pel maneig dual d'ambdós marcs de referència) com a externa (respecte de l'ecosistema de banda ampla que el mateix PD enuncia).

Finalment, s'ha observat que la **diferència de competències entre la DRRII i la DJGCI** ha comportat, a la pràctica, que no s'hagin establert mecanismes comuns per al seguiment intern ni de la contribució a la justícia global ni de l'impacte de les accions de cooperació (especialment la tècnica). Aquest fet ha comportat conseqüències: (1) ha dificultat visibilitzar les potencialitats, avenços o buits en aquests àmbits i (2) ha provocat que els alineaments estratègics de cada direcció no coincideixin: una orientada cap a l'Agenda 2030 i els ODS i l'altra cap a la justícia global.



El paradigma de la justícia global es manté vigent, però el seu desenvolupament en termes de programació (àmbit estratègic i àmbit operatiu) és complex

La justícia global va venir, al seu moment, a ressituar la cooperació de l'Ajuntament de Barcelona en un **marc d'anàlisi més ampli** que la cooperació al desenvolupament, paradigma que ja es venia avançant tímidament en els PD precedents.

L'equip avaluador considera rellevant assenyalar que el fet d'haver posicionat un nou paradigma, ampli (però en construcció) en l'àmbit de la cooperació i en un document de l'abast d'un PD, a més de ser complex és un mèrit que cal reconèixer-li al PDCJGB. I el balanç de l'avaluació en aquest sentit és positiu, tenint en compte l'**ampli consens** de què gaudeix la construcció de la justícia global entre els agents de cooperació de la ciutat.

Això no obstant, el procés d'anàlisi i consulta realitzat suggereix certa ambivalència en aquesta apreciació. Si bé el conjunt del PDCJGB es valora positivament, en abordar-se detalladament, si es fa una anàlisi de seqüències de les cadenes temàtiques (lectura vertical) o de correlació dins d'un mateix nivell de planificació (lectura horitzontal) s'identifiquen clarament tant **debilitats en les seves connexions** com **confusions en la seva terminologia**.

D'altra banda, es tracta d'un PD que orienta conceptualment, però que planteja una **estructura complexa que dificulta seguir el seu model lògic** i on la reiteració de termes en diferents nivells de programació (les justícies són fites i objectius estratègics, per exemple) arriba a distreure de les idees força i vectors de canvi que es proposen. L'equip avaluador ha pogut constatar que el trànsit des d'un paradigma consolidat en sectors amplis de la cooperació cap a l'adopció d'un paradigma en construcció requeriria un desplegament tant estratègic com operatiu ad hoc. No obstant això, el PDCJGB no aprofundeix o manifesta una feble orientació cap a les estratègies per a la seva aplicació. De fet, els mateixos agents de cooperació que ubiquen el seu treball en el marc de la justícia global a nivell conceptual reconeixen que, a la pràctica, el seu maneig no és prou solvent. En definitiva, si bé s'ha produït una transició en el canvi i l'ús del paradigma, la seva aplicació a l'àmbit operatiu encara està en procés i té un marge ampli de millora.



Tot i que les fites contribueixen a dimensionar el concepte de justícia global, la seva definició i desenvolupament presenta llacunes conceptuals i operatives

En el disseny del PDCJGB, les fites contribueixen a desenvolupar i aprofundir eixos temàtics de la justícia global des de les accions de cooperació. Caldria, per tant, considerar les fites de la justícia global com la primera línia del marc conceptual, respecte d'una segona aproximació, més precisa, que serien els 10 objectius estratègics que incorpora el PD.

Quadre: Fites identificadores per a la justícia global al PDCJG 2018-2021 (elaboració pròpia)



Aquesta avaluació ha posat de manifest que aquest desglossament no sols resultava necessari (més encara en tractar-se d'un concepte obert i que encara continua en construcció) sinó que, de fet, la seva construcció es considera vàlida i pertinent. Tot i això, en el procés de disseny del PD avaluat no es va aconseguir argumentar prou (ni en el mateix diagnòstic ni el text del PDCJGB) quins

van ser els **critèris pels quals es van identificar aquestes fites** i no altres.

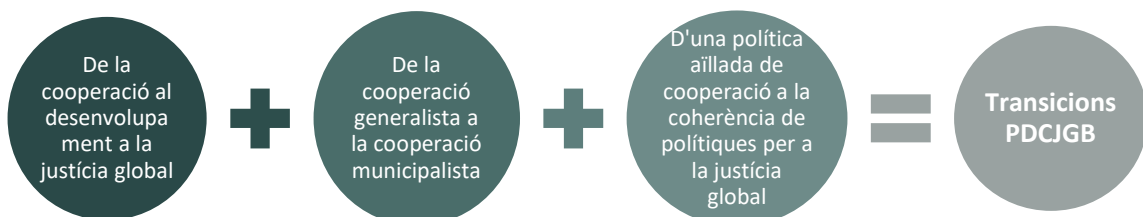
A més, si bé el PDCJGB assenyalava com a prioritària la retroalimentació i complementarietat entre les quatre fites, **no va reflectir de manera evident quins eren els nexes** (relació horitzontal) que havien de facilitar un abordatge multiseccional. Aquest fet, sens dubte, afecta la fluïdesa entre els elements que conformen el PD avaluat, però especialment pel que fa a la **justícia de gènere**. La transversalització de gènere és un mandat que el PDCJGB introdueix a la fita de la justícia de gènere i, per tant, atenent la seva posició, s'ubica al nivell més alt del PD, cosa que el distingeix respecte de qualsevol altre mandat. No obstant això, fins i tot reconeixent la intenció i l'interès (aspecte formal) que aquest fet suposa, no resulta suficient perquè sigui efectiu (aspecte real) en no establir-se vincles clars amb les altres 3 fites (ni de les altres amb ella ni entre elles).



Les transicions de la justícia global continuen sent un esquema vàlid i en progrés

El PDCJGB contempla tres **transicions o canvis a llarg termini** cap als que s'ha d'estendre la política de cooperació. Són l'enfocament de treball que enuncien els principis i fa referència a les etapes que el PDCJGB espera anar transitant. En definitiva, són un dels elements més innovadors del PDCJGB i, sens dubte, distingeixen la cooperació internacional de l'Ajuntament de Barcelona.

Quadre: Transicions del PDCJGB 2018-2021 (elaboració pròpia)



En conjunt, per tant, aquest PDCJGB es podria considerar com un primer moment en el procés de canvi cap a la justícia global. En qualsevol cas, s'ha constatat que les transicions que es proposen tenen un recorregut desigual, que en bona mesura respon a l'èmfasi desigual que el PD dibuixa entre l'àmbit conceptual i l'àmbit operatiu. Si bé haurien d'inspirar i contextualitzar el gruix d'accions del PD, en aquest cas a més i de forma nova, tenen una **dimensió que es trasllada a allò estratègic i operatiu**.

- Com a principis, en aquesta absència de nexes o seqüència lògica que es comenta en aquest apartat, no s'acaba de precisar la seva influència en el conjunt del PD i semblen quedar “desconnectades” dins del model lògic que el PD proposa.
- En el pla estratègic, la fragmentació es torna a evidenciar al nivell dels “objectius estratègics”, on aquests principis es fragmenten i dilueixen entre diversos objectius (3 objectius estratègics fan referència al municipalisme, urbanisme i dret a la ciutat).
- En el pla operatiu, es posicionen com a elements clau en la definició i concreció dels instruments de cooperació.

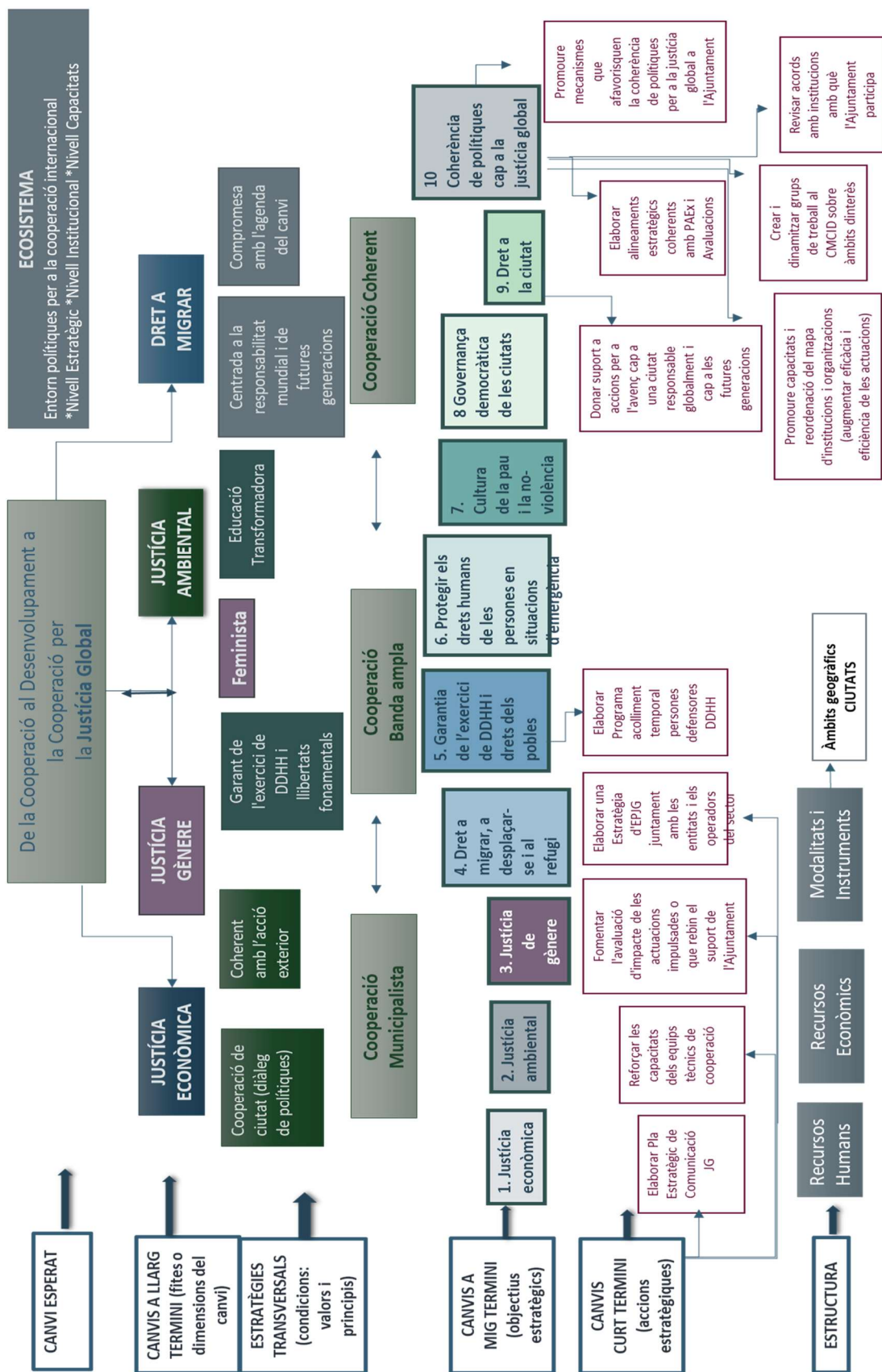
Una troballa interessant del procés d'avaluació és que, tot i que no s'han definit mecanismes de seguiment (que permetin valorar quin és el grau d'avenç en relació amb aquestes transicions o quin és el grau d'integració com a principis al nivell d'objectius), es dedueix que el principi de la **“cooperació municipalista” compta amb un nivell desigual de valoració** segons l'actor: si bé la seva comprensió i coneixement per part de l'Ajuntament és significatiu, per a la resta d'actors de cooperació aquesta transició o principi no representa un canvi substancial respecte del marc de planificació anterior. Probablement el Consistori és el que disposa d'antecedents de treball més clars quant a la seva trajectòria (cooperació tècnica, participació en xarxes) i instruments, però no ha aconseguit mobilitzar cap a aquest paradigma la resta d'actors, que encara plantegen bona part de les seves accions segons un enfocament municipal (com a delimitació territorial) i no tant municipalista (com a principi d'actuació).



El model lògic del PD incorpora diversos nivells de programació, sense deixar clares les connexions entre ells

A partir del diagnòstic realitzat amb caràcter previ a la redacció del PD avaluat i del document mateix del PD, així com també de les valoracions dels diferents actors durant el procés d'avaluació, l'equip avaluador ha pogut “dibuixar” un **esquema del model lògic del PDCJGB 2018-2021**. Aquesta representació permet identificar tant els canvis projectats a la concepció del PD com la seva concreció en el document final. També, i de manera general, aquest esquema permet identificar les debilitats i els buits en les relacions entre els diferents nivells del model lògic.

Quadre: Proposta d'esquema anàlisi del model lògic del PDCJGB 2018-2021 (elaboració pròpia)



La primera conclusió que es pot extreure de l'anàlisi d'aquesta representació gràfica del model lògic del PD és que no hi ha una estructura evident de nivells de planificació que permeti una lectura clara del model lògic i dels efectes que tenen uns nivells en altres. La gràfica que s'hi presenta s'infereix, però no està enunciada com a part del disseny del PD. Per tant, **els elements que la conformen no tenen una utilitat clara en termes de planificació**. De fet, és als plans anuals on arriba a concretar-se l'operativa (que no pas l'estratègia) del PD; i això, a més, amb dues reserves: (1) només es fa a nivell dels objectius estratègics i (2) no guarda relació amb el seu "instrument derivat", és a dir, amb les memòries anuals (que presenten un ordre lògic diferent).

Relacionat amb això, s'ha constatat que l'estructura del model lògic **dificulta la comprensió de la seva coherència** i no ho fa accessible al conjunt d'agents de cooperació, sobretot si l'anàlisi es fa des de la mirada de la banda ampla i tenint en compte el desenvolupament desigual de capacitats entre organitzacions i institucions de molt diversa índole.

La manera com està desenvolupada la narrativa d'aquest model lògic (que no inclou elements gràfics que facilitin la seqüència o interconnexions entre els diferents elements del PD i, quan ho fa, es queda al nivell estratègic d'objectius) no facilita una comprensió clara i seqüencial dels canvis (1) a llarg termini i a escala global, (2) a mitjà termini i que el PD es fa propis i (3) a curt termini o immediats, cridats a establir les bases de les dinàmiques posteriors.

Crida, en aquest mateix sentit, l'atenció que el PDCJGB és **atemporal**. En no incloure cap referència a temps, terminis o moments en què es desenvoluparan els processos, no simplifica les tasques de programació, sinó que, més aviat, les descriu (un exemple d'això són els plans anuals, on l'enunciació de les accions a desenvolupar no comporta reflexions sobre la seva incidència en el pla més estratègic).

Tot i la seva posició al PD, on estan definits en el nivell de **principis**, els conceptes de cooperació "municipalista", "urbana" i "de banda ampla" **no van acompanyats d'estratègies** clares per al seu desenvolupament. Si bé estan integrats al nivell estratègic (objectius i actuacions), no s'evidencia de quina manera els agents de cooperació poden contribuir o posicionar-se per desenvolupar aquests conceptes. El PD alinea els objectius estratègics amb els principis o les transicions. No obstant això, en comptes d'afinar aquests principis i concretar-los, els segmenta i subdivideix en diversos objectius que, finalment, són aspectes del mateix procés. Addicionalment, les nombroses categories de cada objectiu estratègic (10 objectius, que alhora s'obren i subdivideixen en 49 línies) no facilita establir-ne estratègies clares per a la seva implementació. De fet, aquestes categories només semblen útils com a alineament en els processos de les convocatòries de subvencions i a nivell estadístic.

Les **fites** de la justícia global, que conformen el marc estratègic a llarg termini del PD i que constitueixen el referent conceptual més clar, s'incorporen amb una caracterització més detallada al nivell dels objectius estratègics. Tot i això, i com ja s'ha assenyalat anteriorment, el fet que les 4 justícies (econòmica, ambiental, de gènere i el dret a migrar) estiguin posicionades en els dos plànols, en una anàlisi de correlació, deixa sense referents en el marc estratègic **els altres 6 objectius restants**.

Els **objectius estratègics** presenten un vincle formal amb els principis, però **de manera operativa no arriben a orientar les actuacions que es deriven del PD**. Tot i la seva denominació com a "objectius estratègics", en realitat responen a una variada caracterització i funcionen segmentadament com a "referents temàtics" o "prioritats sectorials" (que reflecteixen tant

aquells sectors amb àmplia trajectòria d'implantació entre els actors de la cooperació de Barcelona com sectors d'especial interès per al PD, com les 4 fites).

En aquest sentit, l'avaluació ha evidenciat l'**absència (o pes) de l'EpJG entre els objectius estratègics**. Una àrea amb pràcticament cap definició en el marc del PD que, en no estar ni al nivell de les fites ni al dels objectius estratègics, perd pes i visibilitat. En qualsevol cas, cal fer dos matisos rellevants: (1) en el pla conceptual, es va optar perquè l'EpJG no tingués un únic objectiu sinó que es transversalitzés en tots els objectius i (2) en el pla operatiu, l'EpJG disposa d'un ampli desplegament d'actuacions, modalitats i instruments.

En relació amb la **justícia de gènere**, que és un eix transversal a tot el PD, aquesta doble posició sense correlacions horitzontals explícites **no facilita la seva incorporació a la resta dels objectius**. Des de la seva dimensió com a fita tampoc, ja que no hi ha una anàlisi interseccional que faciliti aquest exercici i no es preveu el desenvolupament d'orientacions per fer efectiu aquest mandat.

A l'amplitud en el nivell d'objectius, com a porta oberta per impulsar la **banda ampla**, es contraposa que aquesta amplitud **complica la posada en valor de les capacitats pròpies** de la cooperació de Barcelona. En aquest punt, com que les capacitats, potencialitats o interessos propis de la ciutat no estan sistematitzats ni prioritzats de manera estratègica, resulta més difícil elaborar propostes que respondre a les demandes rebudes.

Un exemple il·lustratiu d'aquesta troballa es dona a la justícia de gènere. El tàndem entre la DJGCI i la DGPT ha facilitat la concreció d'agendes específiques, que posen en valor les capacitats i el potencial tècnic de l'Ajuntament, ha promogut un intercanvi fluid d'aprenentatges i ha construït processos des de la justícia de gènere que reforcen totes les arestes del PD (municipalista, urbana i de banda ampla i amb una efectiva transversalització de gènere). D'aquesta manera, si bé **la justícia de gènere no ha estat una àrea de treball que hagi quedat definida de manera prioritzada en el disseny del PD** i, per tant, no ha estat dotada d'un desplegament operatiu rellevant, a la pràctica sí que s'han pogut recollir resultats reeixits i il·lustratius sobre els seus efectes positius: (1) per identificar potencialitats, (2) per alinear polítiques i buscar la coherència, (3) per enfortir el treball en xarxa basat en aquestes prioritats i (4) per generar processos multiactor i multinivell sostenibles i enriquidors.

D'altra banda, l'avaluació ha evidenciat que **les actuacions estratègiques són insuficients** per abastar la totalitat d'actuacions necessàries per operativitzar el conjunt d'objectius. Tal com es van definir al moment del disseny del PD, evidencien tasques o processos pendents o a futur, però no aporten una orientació clara sobre els efectes que el seu compliment tindrà en el funcionament del PD. A més, en estar absents dels mecanismes de seguiment que el PD preveu, deslliguen el seu compliment dels impactes del mateix PD. Cosa que, en termes de planificació, deixa sense orientació els processos (que no activitats) necessaris per assolir els objectius proposats i, a més, limita el vincle dels mitjans per fer-ho.

Per acabar, el **sistema de planificació operativa, seguiment i rendició de comptes** del PDCJGB, tal com està plantejat, **no permet el seguiment ad hoc** en els termes en què el propi PD està dissenyat. Per tant, es generen buits d'informació que no faciliten els processos de presa de decisions o els ajustos en la implementació del PD. Els sistemes d'informació no permeten, a la llum d'aquestes incoherències, conèixer el grau d'assoliment de les convocatòries o instruments, la dimensió de l'avenç cap a la banda ampla, la transversalització efectiva de la justícia de gènere o el grau d'alineament dels projectes amb les fites que proposa el PD.

5.2 ESTRUCTURA



L'estructura (estratègica i operativa) del PD no troba una correlació adequada en els instruments de planificació, seguiment i avaluació

El PDCJGB contempla una estructura per a realitzar el seguiment, l'avaluació i la rendició de comptes que, com ja s'ha comentat, consta de diferents eines: (1) els plans anuals (així com les estratègies temàtiques i geogràfiques), (2) les memòries anuals i (3) les avaluacions (del propi PD, però també dels projectes impulsats). No obstant això, durant l'avaluació s'han evidenciat dues febleses en relació amb aquestes eines.

D'una banda, **no s'han homogeneïtzat els principals instruments**, que no sistematitzen la informació seguint un esquema compartit. Així, els plans anuals reescriuen el que es disposa en el PDCJGB, centrant-se en els objectius estratègics i estant absents tant els principis inspiradors com les transicions i actuacions estratègiques. Pel que fa a les memòries anuals, utilitzen altres criteris de sistematització de la informació que, fins i tot, són diferents a aquells contemplats en el propi PD (ja que segueixen una lògica d'ordenació que s'utilitzava per als PD anteriors, basats en un model lògic ben diferent).

D'altra banda, i a pesar que el PDCJGB dota a la cooperació barcelonina d'un nou paradigma amb un desplegament instrumental propi, **els instruments de planificació i seguiment no han reflectit adequadament el grau d'implementació de les modalitats d'acció** en els seus continguts. Així, en les memòries anuals la distribució de la informació recollida no s'ajusta a aquesta estructura, ni s'utilitza la mateixa terminologia que en el PD, la qual cosa no facilita visualitzar amb claredat la seqüència entre el que s'estableix en el marc del PDCJGB i el que s'informa a través d'aquestes memòries anuals. La sistematització, a vegades, de manera conjunta, de la informació relativa a les tres modalitats d'acció (com en el cas del treball realitzat amb les ciutats específiques, on s'esmenten les accions referides a les 3 modalitats d'acció existents), resulta una limitant per a dur a terme una anàlisi concreta i diferenciada del funcionament de cadascuna d'elles.

Aquesta falta de coherència ha dificultat, en la pràctica, extreure informació vàlida que permetés treure conclusions i prendre decisions estratègiques.



La cooperació tècnica "ciutat a ciutat" afavoreix aliances estables ben alineades amb les fites del PD

La cooperació tècnica "ciutat a ciutat" i urbana, ja sigui de caràcter bilateral, multilateral o a través de la convocatòria ordinària de subvencions, s'ha vist reforçada i consolidada amb actuacions ben alineades amb les 4 fites de la justícia global. Aquest instrument **ha afavorit aliances estables, horitzontals i mesurables** entre Barcelona i les seves ciutats prioritàries, i suposa una àrea de treball amb una gran potencialitat d'aprenentatge mutu i intercanvi de sabers. No obstant això, també té les seves febleses, especialment en les accions de caràcter multilateral amb diferents xarxes, en les quals el criteri d'adscripció no està definit i respon amb freqüència a les demandes que es reben per part de les ciutats del Sud global i al grau d'implicació del personal tècnic responsable en el sosteniment d'aquest vincle. Es tracta, per tant, d'un **instrument poc ordenat i mancat de planificació**, la qual cosa dificulta la presa de decisions estratègiques entorn del nivell de rellevància o de pertinència de cadascuna de les actuacions.

A això s'afegeix que el marc de col·laboració en els projectes pluriennals desenvolupats a iniciativa d'altres actors no excedeix de dos anys, un termini que sembla insuficient per a consolidar els canvis promoguts. Aquest sembla ser és el motiu pel qual, en la modalitat B1 (cooperació per a la justícia global a ciutats específiques), entre 2018 i 2022 el 85% de les entitats han sol·licitat finançament per a projectes de caràcter pluriennal.

Entre les forteses, cal destacar que s'estan executant actuacions en cooperació tècnica **sòlidament alineades amb la justícia de gènere** en diferents ciutats prioritàries, destacant les accions desenvolupades a Sarajevo, Maputo, Bogotà i Medellín.



La convocatòria de subvencions es consolida com un instrument clau de la cooperació per a la justícia global, però presenta àmbits de millora

La convocatòria de subvencions conté 3 programes que, al seu torn, inclouen 10 modalitats o categories diferents, de caràcter anual i pluriennal i amb quanties subvencionables màximes diferents segons cada cas. Durant el procés d'avaluació s'han evidenciat, no obstant això, determinats elements que suposen àmbits on existeix marge de millora.

D'una banda, **aquesta significativa multiplicitat de modalitats genera confusió** entre les entitats a l'hora de prendre decisions sobre en quina categoria encaixarien més correctament els projectes presentats a la convocatòria i, a més, influeix en la pertinència dels criteris a través dels quals es pren aquesta decisió, que estan més relacionats amb garantir el finançament que amb la planificació estratègica de les pròpies ONGD.

Existeix també l'apreciació que, tenint en compte que el pressupost del qual disposa l'Ajuntament de Barcelona és significatiu, **les subvencions són limitades en les seves quanties**, la qual cosa impedeix apostar per intervencions transformadores i amb impacte. En aquelles modalitats dels programes A i B en les quals és possible escollir (A1 i B1), les entitats es decanten majoritàriament pels projectes pluriennals. Encara que no és així en la modalitat C1, el percentatge d'ONGD que sí que ho fa és bastant elevat (47,17%).

D'altra banda, si bé aquesta distribució en 3 programes i 10 modalitats ja era present al PD anterior, amb l'entrada en vigor del PDCJGB avaluat **es van incorporar algunes modificacions**, tant al programa A com al C. Un d'aquests canvis té a veure amb l'actual modalitat A3 (projectes de cooperació que promouen la justícia de gènere), que concentra el 13,22% dels projectes finançats entre 2019 i 2022 i que agrupa les antigues modalitats A2 (projectes de cooperació per a la justícia global que promouen els drets del col·lectiu LGTBI) i A3 (projectes de cooperació per a la justícia global que reforcen les capacitats productives amb un enfocament especial de gènere); aquesta modificació va afavorir la transició des de l'enfocament de "gènere en desenvolupament" al de "justícia de gènere", però amb la conseqüència involuntària que la modalitat de projectes amb enfocament LGTBI ha perdut visibilitat, amb un menor percentatge de projectes finançats respecte al període anterior. En el cas del programa C també es van produir canvis: la modalitat C4 va modificar la temàtica de refugi i asil, i es va focalitzar en la promoció de la justícia ambiental.

Resulta destacable, finalment, **en relació amb el programa C, que s'utilitza una metodologia, la de la TdC, que no s'ha traslladat a la resta de programes**. Si bé es tracta d'un marc de treball que, igual que la pròpia estructura del PDJGB, és més flexible i innovador que l'Enfocament de Marc

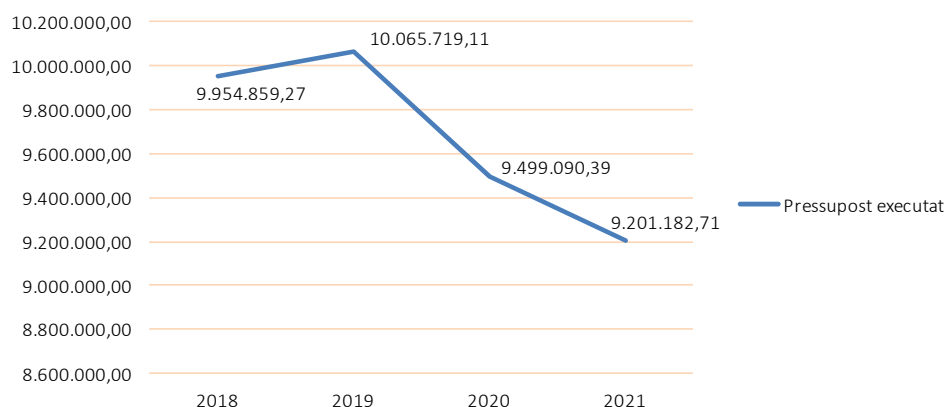
Lògic, suposa una dificultat afegida a l'hora de formular projectes, en tractar-se d'una metodologia que és considerada “nova” i que no s'ajusta a la utilitzada per altres finançadors. Tampoc s'ha evidenciat fins a quin punt aquesta metodologia ha tingut bons resultats, al no haver-se avaluat encara el grau d'eficàcia en l'ús d'aquesta metodologia que ajudi, en última instància, a generar un major nivell d'apropiació per part de tots els actors.



El compromís amb el 0,7% s'ha mantingut constant durant tota la vigència del PD

L'any 2015 l'Ajuntament de Barcelona va assolir el 0,7% dels ingressos propis per a la AOD i **aquest compromís s'ha continuat reflectint en els anys posteriors i durant tota la vigència del PDCJGB**, amb un pressupost lleugerament descendent en els anys 2020 i 2021, tal com s'observa en el següent gràfic. Com ja es va indicar en l'apartat de “limitacions de l'avaluació”, les dades corresponents a l'any 2022 no s'inclouen pel fet que, en el moment d'elaborar aquest informe, no s'ha tancat encara la Memòria Anual.

Gràfic: Evolució del pressupost executat entre 2018 i 2021 (elaboració pròpia a partir de les memòries anuals)



La distribució pressupostària entre les 3 modalitats d'acció no s'ha ajustat, entre 2018 i 2021, a allò previst al PD

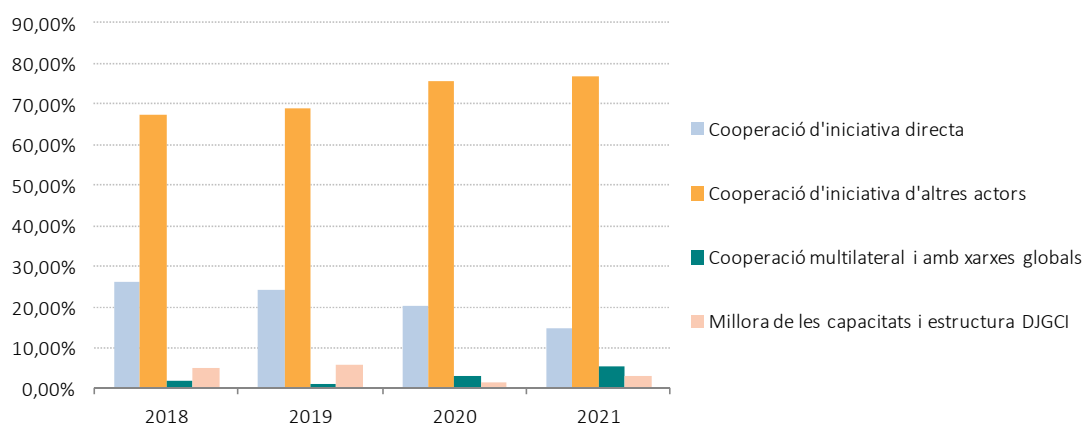
El pressupost relacionat amb la cooperació per a la justícia global s'ha repartit entre les 3 modalitats d'acció, que també incorpora un “quart element” (la despesa corresponent a la millora de capacitats i estructura de la DJGCI).

Si bé al PDCJGB no s'estableix un marc pressupostari per a la seva execució, sí que s'inclou un **desglossament percentual dels recursos per modalitat d'acció**. Si observem la seqüència històrica dels anys avaluats es constaten dos aspectes:

- Fins a 2020, les modalitats de “cooperació d'iniciativa directa” i de “iniciativa d'altres actors” van comptar amb pressupostos anuals els percentatges dels quals es van trobar dins dels marges previstos en el PD.
- A partir de 2020, els recursos es distribueixen segons una lògica que no guarda relació amb aquella prevista en el PD:

- La “cooperació d'iniciativa d'altres actors” augmenta el seu pressupost, fins a situar-se per sobre del límit màxim del seu percentatge previst.
- La “cooperació d'iniciativa directa” redueix el seu pressupost, fins a situar-se per sota del límit mínim del seu percentatge previst.
- La “cooperació multilateral” no assoleix les quanties (absolutes i relatives) previstes al PD fins al 2021.

Gràfic: evolució del desglossament pressupostari per modalitat d'acció (elaboració pròpia a partir de les memòries anuals)



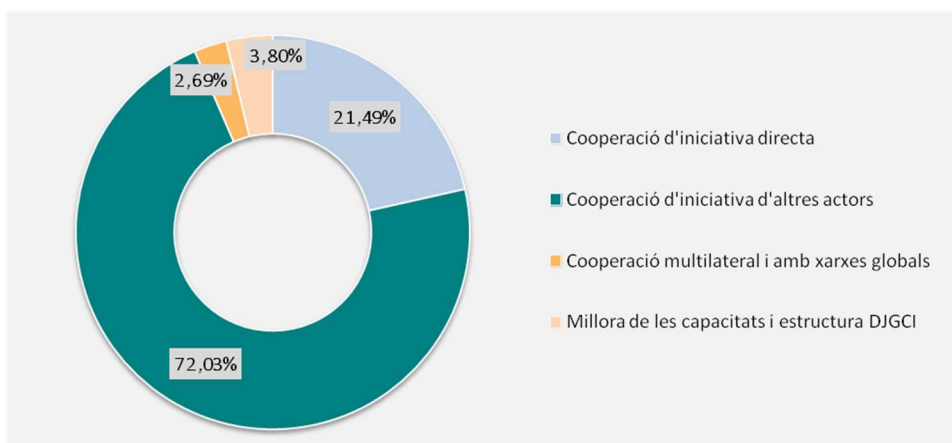
Segons la **distribució dels recursos** que mostra la següent taula, l'actor que ha acumulat un major increment dels recursos canalitzats a través de l'AOD és l'integrat per les ONGD (amb un 9,57% més de finançament en 2021 respecte al 2018 i havent sobrepassat el límit màxim del 70% sobre el total de l'AOD), mentre que la “cooperació d'iniciativa directa” ha anat perdent pes (absolut i relatiu) en comparació amb el rang de pes que va ser-li assignat en el moment de disseny del PD (amb un 11,51% menys de finançament en 2021 respecte al 2018 i havent reduït considerablement el seu límit mínim del 25% sobre el total de la AOD). Una possible causa d'aquest desequilibri podria trobar-se en la crisi sociosanitària produïda per la pandèmia per COVID 19, que va impedir el desenvolupament d'accions d'iniciativa directa en anul·lar la possibilitat de realitzar cooperació tècnica que impliqués viatges des de Barcelona a aquelles ciutats amb les quals s'estaven desenvolupant projectes conjunts.

Taula: evolució del desglossament pressupostari per modalitat d'acció (elaboració pròpia a partir de les memòries anuals)

Pressupost AOD	Previst PDJG	% executat				Evolució 2018-2021
		2018	2019	2020	2021	
Cooperació d'iniciativa directa	25-35%	26,27%	24,21%	20,11%	14,76%	(-11,51%)
Cooperació d'iniciativa d'altres actors	60-70%	67,27%	68,95%	75,62%	76,84%	(+9,57%)
Cooperació multilateral i amb xarxes globals	5,00%	1,71%	0,94%	2,95%	5,38%	(+3,67%)
Millora de les capacitats i estructura DJGCI	-	4,76%	5,90%	1,33%	3,02%	(-1,73%)
TOTAL		100%	100%	100%	100%	

La **concentració dels recursos** de l'AOD, per modalitat d'acció i per al total del període inclòs entre 2018 i 2021, es mostra en el gràfic següent:

Gràfic: concentració dels recursos de AOD per modalitat d'acció (elaboració pròpia a partir de les memòries anuals)

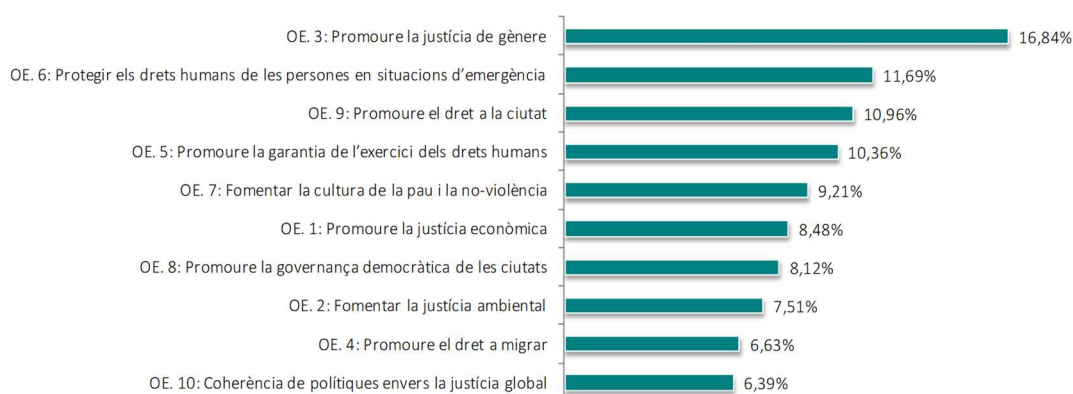


➔ **La justícia de gènere és un paradigma compartit per tots els actors i desitjable en els seus continguts, però requereix d'una major concreció estratègica, operativa i instrumental**

En el període comprès entre els anys 2018 i 2021, **l'objectiu estratègic que més fons ha acumulat és el 3**, dirigit a promoure la justícia de gènere. Si bé l'any 2018 l'objectiu amb més concentració de fons va ser el 7 (fomentar la cultura de pau i la no violència), a partir de 2019 l'objectiu 3 ocupa el primer lloc en el rànquing, amb un percentatge del 17,72% dels fons en 2019, del 22,40% en 2020 i del 17,31% en 2021.

De l'anàlisi de les dades s'infereix que aquesta progressió podria estar vinculada a les modificacions introduïdes en relació amb la **modalitat A3**, que ja no es focalitza en projectes productius amb enfocament de gènere, sinó en actuacions de diversa naturalesa i relatives a diferents sectors d'intervenció dirigides a promoure la justícia de gènere. També posa de manifest que existeix un alt interès en aquest objectiu per part de les entitats que presenten les seves propostes a la convocatòria de subvencions. A això cal afegir que, en **cooperació tècnica**, també s'està desenvolupant un conjunt d'accions específiques alineades amb la justícia de gènere que són reconeixibles i que tenen impactes clars i distingibles.

Gràfic: distribució de recursos per objectiu estratègic en el període 2018-2021 (elaboració pròpia a partir de les memòries anuals)



En aquest sentit, és important assenyalar que la incorporació de l'enfocament de gènere en els projectes de la convocatòria ordinària de subvencions (per als programes A, B i C) es valora a

través d'un “**marcador**” específic (desglossat en 18 punts), de caràcter transversal en el seu contingut però que compta amb un **pes molt poc rellevant en relació amb la puntuació total** (2 punts sobre 100). Segons les dades extretes, el 7,50% dels projectes aprovats entre 2019 i 2022 tenia una puntuació de zero (0 punts) en aquest marcador de gènere, mentre que el 71,82% dels projectes denegats en aquest mateix període havia obtingut la puntuació màxima (2 punts). Aquest fet assenyalava, de manera clara, la imperfecció d'un mecanisme clau per a la cooperació per a la justícia global que, si bé aposta clarament per la consolidació de l'enfocament de justícia de gènere, troba llacunes en la seva concreció operativa.

En qualsevol cas, el propi disseny del marcador (la definició dels seus 18 components) no aporta informació qualitativa sobre el nivell de compliment de cadascun dels criteris que inclou, ja que, en la major part dels casos, les puntuacions varien entre 0 i 1, sense puntuacions intermèdies o ponderacions que permetin valorar fins a quin punt la informació inclosa en el projecte és indicativa d'una correcta transversalització de l'enfocament de gènere, i si aquesta és realment sòlida, o bé és superficial o es queda en el plànol teòric.

Si revisem el grau d'abast d'aquest marcador en relació amb les modalitats, observem, d'una banda, que **el programa A** és el que compta amb les puntuacions més altes en el marcador de gènere, la qual cosa sembla deure's a l'existència de la modalitat A3. Així, el 73,82% dels projectes de la modalitat A compta amb una puntuació màxima (2 punts) en el marcador de gènere, sent el 44,91% corresponent a la modalitat A3 i el restant 55,09% a la resta de modalitats (A1, A2, A4 i A5). En el cas de les **modalitats B i C**, els percentatges són més baixos (67,21% i 33,04% respectivament), la qual cosa sembla relacionar-se amb el fet que en els programes B i C no existeix una modalitat específica per a la promoció de la justícia de gènere. En el cas del programa C, aquest fet està vinculat a la falta de claredat en la definició de l'EpJG en el PD, que deixa oberta la possibilitat de finançar actuacions sense un impacte real al Sud global.

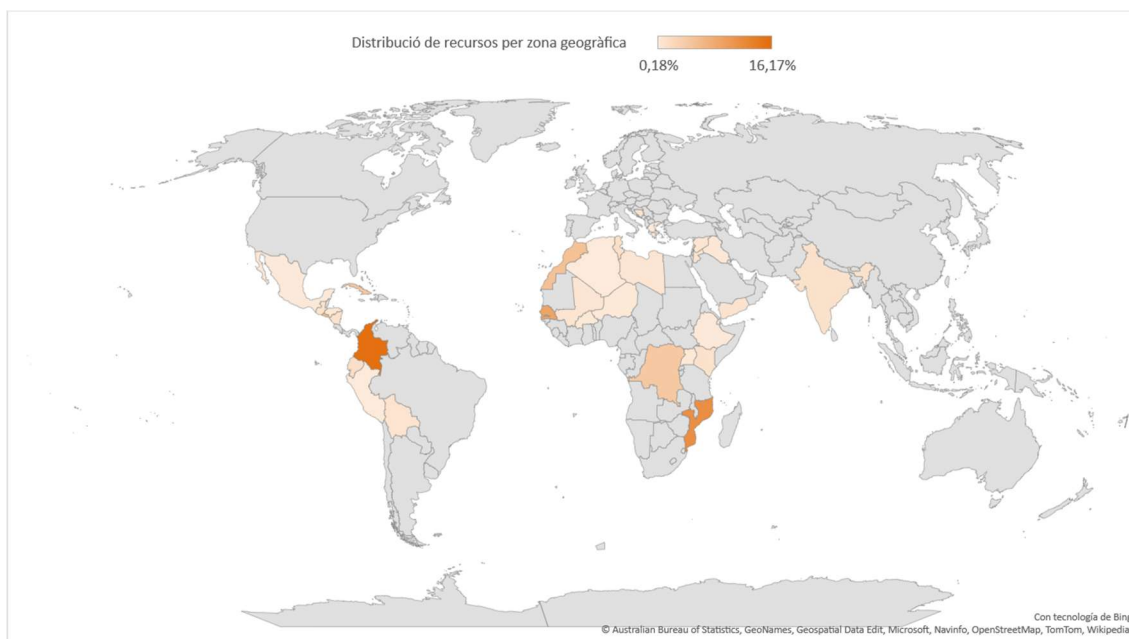


La distribució de recursos per àrea geogràfica es dispersa en un nombre elevat de països

En el període 2018-2021 **els recursos de la cooperació barcelonina s'han distribuït entre 35 països diferents**: 13 localitzats a l'Àfrica Subsahariana, 10 a Amèrica Llatina, 10 a la zona Mediterrània i 2 d'ells a Àsia (que han estat classificats per la DJGCI com “altres” i que compten amb un volum de fons residual). A més del treball desenvolupat amb les ciutats prioritàries, a través de la convocatòria pública de subvencions es financen projectes en diverses zones geogràfiques, amb diferents percentatges de concentració de recursos i, dins de cada país, en ciutats molt diverses.

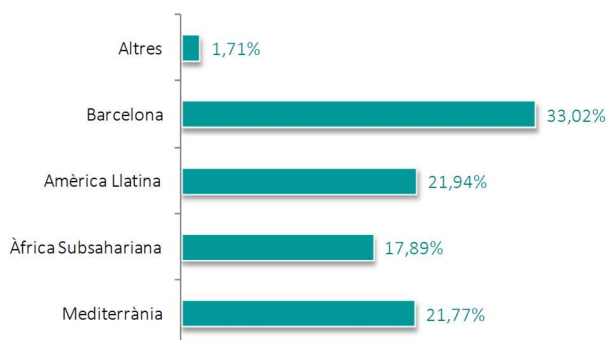
El següent gràfic mostra de manera visual la presència de la cooperació barcelonina en el món (exceptuant els fons executats a Barcelona i els projectes regionals), destacant com a àrees de gran concentració Moçambic i Colòmbia, on es troben les ciutats prioritàries de Bogotà i Maputo. Cal assenyalar que una menor concentració de fons no es tradueix necessàriament en un baix impacte, com ocorre en el cas de la cooperació tècnica amb la ciutat de Sarajevo.

Gràfic: distribució de recursos per zona geogràfica en el període 2018-2021 (elaboració pròpia a partir de les memòries anuals)



Taula: distribució de recursos per zona geogràfica en el període 2018-2021 (elaboració pròpia a partir de les memòries anuals)

Cal assenyalar, igualment, que en les memòries anuals la informació es presenta per zona geogràfica i no per país o ciutat. Recollir aquestes dades de manera més detallada té com a limitant la gran quantitat de ciutats que reben fons de la cooperació barcelonina. Segons les dades extretes, i sense



incloure els recursos destinats a l'estructura de la DJGCI, un percentatge rellevant del pressupost (33,02%) es concentra a la ciutat de Barcelona. Dels fons destinats a les 3 àrees geogràfiques (63,30%), s'observa un clar equilibri, si bé l'Àfrica Subsahariana és la regió amb menys presència.



L'estructura de l'equip humà i la distribució de funcions no s'ha adaptat als àmbits i modalitats d'acció establerts en el PD

L'equip humà de la DJGCI s'ha mantingut estable en els anys de vigència del PD avaluat i està format per 13 persones: 3 són personal administratiu, 9 personal tècnic i 1 personal directiu. Les seves funcions i responsabilitats estan repartides seguint fonamentalment dos criteris: (1) l'àrea geogràfica d'actuació i (2) els instruments de cooperació.

Aquesta divisió interna no ha variat en el seu esquema essencial durant la vigència del PDCJGB, sinó que ha donat continuïtat a l'estructura anterior, la qual cosa ha tingut una sèrie de conseqüències:

- No hi ha hagut una adaptació, a nivell funcional, de la distribució de responsabilitats als àmbits i modalitats d'acció establerts en el PDCJGB, la qual cosa repercuteix directament en el nivell de coherència entre el PD i la forma d'organització interna.
- No s'observa una correcta correlació d'aquesta distribució de l'equip amb el marc conceptual impulsat des de la DJGCI, produint una dicotomia entre la visió estratègica i l'operativa.
- La distribució de funcions no està sempre alineada amb les competències i especialització de cada membre de l'equip, amb la corresponent pèrdua d'aprofitament de potencial.
- L'estructura organitzacional actual i la distribució de rols no transcendeix amb suficient claredat als altres actors, la qual cosa genera confusió entre les entitats a l'hora d'identificar referents als quals dirigir-se.

5.3 RESULTATS



La valoració dels resultats aconseguits no parteix d'una sistematització clara que permeti mesurar i prendre decisions

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

El fet que les memòries anuals no reflecteixen un "esquema de continguts" (1) ni basat en el model lògic del PD (2) ni relacionat amb allò contemplat als plans anuals comporta, necessàriament, una manca de reflexió profunda sobre el nivell de desenvolupament de cadascun dels àmbits que componen el marc estratègic del PDCJGB.

Així doncs, els resultats "per objectiu específic" no s'han pogut evidenciar, com tampoc ha resultat fàcil identificar troballes "per modalitat d'acció" o "per actuacions estratègiques", atès que durant la fase de recopilació d'informació s'ha pogut constatar que **cap d'aquestes aproximacions a l'avaluació de resultats s'ha fet servir** durant el període de vigència del PDCJGB.

No obstant això, el equip avaluador, a la llum de la informació recopilada (a través de la revisió documental, així com de les entrevistes, tallers i qüestionaris desplegats) ha pogut identificar certes tendències al voltant dels resultats que s'exposen a continuació.



El desplegament de la cooperació directa (ciutat a ciutat) ha sigut ampli i molt significatiu

El desplegament del model de cooperació directa de l'Ajuntament de Barcelona s'ha articulat al voltant del treball entre ciutats i a través d'un **enfocament basat en l'intercanvi recíproc d'experiències i en la mobilització de coneixements i capacitats** en l'àmbit de l'acció municipal. A més, aquesta cooperació bilateral directa entre actors municipals (de l'Ajuntament de Barcelona i de les ciutats prioritàries) s'ha complementat amb altres accions: (1) les concertades amb ONGD, universitats i diferents organismes de la ciutat de Barcelona i (2) les desenvolupades a través de projectes finançats a través de la convocatòria anual de subvencions.

L'avaluació ha pogut comprovar com el treball desenvolupat entre 2018 i 2021 al voltant d'aquesta modalitat d'acció ha tingut **resultats molt rellevants**, consolidant certs processos que s'havien iniciat anteriorment, engegant noves iniciatives que s'han identificat al llarg dels anys i descartant aquells acords que no estaven dotant-se del contingut necessari.

La cooperació "ciutat a ciutat" s'ha desplegat sobre ciutats que tenen una trajectòria històrica de col·laboració amb Barcelona (com és el cas de Tànger i Sarajevo) però, sobretot, amb les ciutats prioritàries assenyalades al PDCJGB:

- A Amèrica Llatina, amb L'Havana, ciutats colombianes implicades en el procés de pau (Bogotà, Cali, Medellín)
- A l'Àfrica subsahariana, amb Maputo i Dakar
- A la Mediterrània i Orient Mitjà, amb Tetuan, Tunis, Saïda, Amman i poblacions palestines (Betlem i Gaza)

Aquest model de cooperació ha aconseguit atreure l'interès i el compromís d'un **volum molt considerable de professionals** (tècnics i tècniques, experts i expertes) vinculats a l'Ajuntament de Barcelona que, al llarg dels anys, han participat als països i ciutats prioritàries per compartir el seu coneixement i experiència en diversos àmbits de la gestió municipal. Així, segons les memòries anuals, entre 2018 i 2021 s'han comptabilitzat un total de 149 participacions de personal tècnic i expert vinculat a diferents àrees de l'Ajuntament de Barcelona en accions de cooperació tècnica (que s'han desplaçat i/o han participat als països i ciutats prioritàries per compartir el seu coneixement i experiència en diversos àmbits de la gestió municipal): Ecologia Urbana, Institut Municipal de Persones amb Discapacitat, Institut de Cultura (Consorci de Biblioteques, Arxiu Històric o Museu d'Història), Institut de Mercats, Agència de Salut Pública, Direcció de Feminismes i LGTBI, Direcció de Gènere i Polítiques del Temps, Barcelona Activa, etc.

Igualment, **el conjunt d'accions desenvolupades ha estat molt ampli i enriquidor** per ambdues parts (Barcelona i les ciutats prioritàries), abastant un ventall molt significatiu d'àmbits de treball i expertesa: mobilitat urbana, accessibilitat, turisme, gestió documental, economia de proximitat, biblioteques, sanejament, gènere, etc.).

També, en els darrers anys, s'ha aconseguit donar impuls a una dinàmica de treball nova que està tenint uns resultats força positius: el **treball en xarxa entre ciutats**. En aquest sentit, destaquen experiències com (1) l'aliança amb el CIDEU per a la cooperació tècnica entre ciutats i institucions d'Amèrica Llatina, (2) el projecte liderat per Oxfam Intermon amb l'objectiu de fer una anàlisi dels factors que generen desigualtats econòmiques, socials i polítiques a Ciutat de Mèxic, Sao Paulo i Brasília, (3) la iniciativa desenvolupada en col·laboració amb UNFPA gràcies a la qual s'està treballant la política de violència basada en gènere amb un total de 22 ajuntaments libis i, especialment, (4) l'impuls de les microxarxes d'intel·ligència urbana a Amèrica Llatina amb la col·laboració del CIDEU, que ha permès mantenir la cooperació tècnica directa amb les ciutats prioritàries en el context de la pandèmia COVID 19, al temps que ha afavorit la cooperació sud-sud; els grups de treball en funcionament són diversos: (a) arxius de ciutat: memòria i transparència, (b) biblioteques públiques municipals, (c) transversalitat de gènere en els governs locals i (d) ciutat pròxima.

El conjunt d'aquestes accions **ha posicionat l'Ajuntament de Barcelona com referent** en la cooperació directa entre d'altres actors de la cooperació (catalana, espanyola i internacional), tenint l'oportunitat de compartir les seves experiències de cooperació d'iniciativa directa en diferents fòrums i espais de debat, posant sobre la taula no només les experiències positives sinó també els reptes encara pendents per generar un major impacte en aquestes iniciatives.



Les febleses i amenaces al voltant de la cooperació directa (ciutat a ciutat) són encara significatives

Durant l'avaluació s'han pogut identificar certes tendències que suposen o bé febleses en la implementació de la modalitat de "cooperació d'iniciativa directa" o bé amenaces a tenir en compte de cara a futurs exercicis de planificació.

Per una banda, com ja s'ha comentat en l'apartat anterior, la **disminució progressiva dels fons** destinats a aquesta modalitat ha comportat, en la pràctica, l'incompliment del percentatge mínim contemplat al PDCJGB pel que fa a aquest instrument de cooperació ciutat a ciutat. Si bé no s'ha

pogut identificar clarament quina ha estat la causa d'aquesta disminució, l'avaluació ha permès constatar que les limitacions derivades de les mesures sociosanitàries pel COVID 19 han tingut un impacte molt negatiu a l'hora de desplegar amb normalitat els viatges i intercanvis planificats. En qualsevol cas, aquesta limitació confirma la feblesa intrínseca d'un model que no hauria de basar-se (al menys no únicament) en la presencialitat derivada dels viatges de les persones implicades en aquestes accions de cooperació tècnica directa.

Per una altra banda, la cooperació directa desplegada durant la vigència del PD avaluat s'ha basat en un model "reactiu", és a dir, centrat en les demandes canalitzades des de les diferents àrees de les ciutats prioritàries cap a la DJGCI, que ha actuat sempre ràpidament per tal de canalitzar aquestes sol·licituds cap als departaments o instàncies corresponents. Aquest model, en qualsevol cas, **no ha estat emmarcat en una estratègia de caràcter sectorial o temàtica** (per ciutat, per país o per regió) que articulés, de manera clara, (1) quines haurien de ser les àrees de treball rellevants (no només per les ciutats prioritàries, sinó també pel propi Ajuntament de Barcelona), (2) quins instruments s'haurien de fer servir per desenvolupar aquestes accions (tant des de les ciutats prioritàries com des de l'Ajuntament de Barcelona) i (3) quina és la orientació estratègica (en relació al PD) i la orientació operativa (en relació a resultats i indicadors clars) que caldria seguir en cada cas.

En qualsevol cas, es troba a faltar una argumentació (clara i analítica) de les raons perquè s'han escollit aquestes ciutats prioritàries (i no d'altres) però, sobretot, **manca una aposta molt més decidida per part de l'Ajuntament de Barcelona per visibilitzar i dotar d'un major contingut aquesta relació de cooperació entre ciutats amb una "visió de ciutat"**; a hores d'ara, la relació entre Barcelona i les ciutats prioritàries al PD queda circumscrita a l'àrea de treball de la DJGCI, sense que s'observi clarament de quina manera l'Ajuntament (de manera global) fa seu aquest llistat i, per tant, maximitza aquestes relacions, les visibilitza i les dota de contingut. En definitiva, que la ciutadania sàpiga les raons per les quals Maputo (per exemple) és una ciutat prioritària, quines accions s'estan desenvolupant i com s'estan intercanviant experiències i coneixements.

Finalment, cal tenir en compte que, si bé la cooperació d'iniciativa directa de l'Ajuntament de Barcelona es desplega amb un enfocament clarament municipalista (és a dir, basat en el "dret a la ciutat" i en l'enfortiment de capacitats per una gestió municipal de qualitat), **les accions de cooperació de la resta dels agents de la cooperació barcelonina plantegen més bé un enfocament municipal** (és a dir, ubicat geogràficament en un municipi) **però no pas municipalista**. Aquesta dicotomia afecta de manera directa la "coherència interna" d'aquest tipus de modalitat en relació amb el compliment dels principis del propi PD i de la justícia global com a paradigma, ja que planteja un apropament diferent (complementari, en tot cas, però no alineat) entre les accions desplegades per les ONGD (i altres actors) i les liderades des de la DJGCI i la resta d'àrees de l'Ajuntament de Barcelona.



L'acció humanitària ha trobat un desplegament operatiu propi, més enllà de la seva absència en el model lògic del PD

Com ja s'assenyalava al PD avaluat, el nou marc teòric i estratègic del PDCJGB exigia la definició d'uns objectius que no es classifiquessin segons la divisió clàssica entre cooperació, educació i acció humanitària i d'emergència. Així doncs, el grau d'assoliment de les accions desplegades al voltant de l'acció humanitària i d'emergència és difícilment avaluable (segons aquesta declaració

de principis), si bé, a la pràctica, aquesta línia de treball (1) **s’ha continuat donant de manera diferenciada**, (2) **s’ha reportat com a tal dintre de l’esquema de continguts de les memòries anuals** i (3) **s’ha dotat d’instruments específics per al seu desplegament operatiu**.

Analitzant aquest “marc operatiu”, durant el període de vigència del PD s’ha mantingut, en el marc de la **convocatòria ordinària de subvencions**, la modalitat d’intervencions en crisis de llarga durada (A5), eliminant-se la modalitat anterior d’intervencions en contextos d’emergència i post emergència. Les accions d’aquesta modalitat, en qualsevol cas, s’han vist complementades amb el desplegament de diferents **subvencions extraordinàries** (amb entitats com Open Arms, Oxfam Intermon, Pallassos sense Fronteres, Catalunya amb ACNUR, Save the Children, Creu Roja, Farmacèutics Mundi, Acció contra la Fam, etc.). La “vinculació estratègica” d’aquestes accions amb el model lògic del PD passa, de fet, per la identificació del seu alineament amb l’objectiu 6 del PDCJGB (protegir els DDHH de les persones en situacions d’emergència). En qualsevol cas, aquestes subvencions pateixen de dues **debilitats** que s’han pogut identificar durant el procés d’avaluació: (1) les quanties associades a aquests ajusts són limitades per fer front als reptes que suposen les emergències sobre les quals s’actua i (2) l’excessiva burocràcia en la tramitació d’aquests ajuts comporta un allargament del procés que no respon en absolut a la necessitat d’agilitat pròpia en un context d’emergència.

A finals de 2018 es va plantejar la necessitat de respondre d’una forma més àgil i ràpida a les situacions d’emergència identificades, de manera que es va identificar un nou instrument específic d’aplicació a les subvencions extraordinàries d’acció humanitària i emergències: la **crida a una emergència determinada**. Aquest instrument inclou dos procediments relacionats: l’acreditació prèvia de les entitats (que es va completar en 2019) i la selecció posterior dels projectes segons cada emergència. Així doncs, a través d’aquest nou mecanisme s’han pogut posar en marxa diferents crides d’acció humanitària i d’emergències: 2 al 2019 (per l’emergència del Cicló Idai a Moçambic i per l’emergència pels conflictes armats a Síria, Territoris Kurds, Iemen i Líbia), 1 al 2020 (per l’emergència derivada de la COVID 19 en els països on es troben les ciutats prioritàries al PD) i 1 al 2022 (per l’emergència derivada del conflicte armat a la Ucraïna). Així doncs, si bé aquest nou instrument s’ha fet servir de manera escassa des de la seva creació, la major **debilitat** que planteja ve derivada del fet que s’ha orientat de manera significativa a “crisis mediàtiques”, sense que s’hagi manifestat una aposta clara de l’Ajuntament cap a d’altres emergències en territoris o amb poblacions que no capten l’atenció dels mitjans de comunicació ni de la ciutadania en el seu conjunt.



L’EpJG ha esdevingut un àmbit de treball molt rellevant, més enllà de la seva dispersió programàtica a nivell del model lògic del PD

El PD avaluat assenyala la seva voluntat d’impulsar l’EpJG com a eix fonamental d’una cooperació transformadora, si bé (com ja s’ha apuntat a l’anterior apartat) la seva manca de definició com un “instrument” (juntament amb la cooperació i l’acció humanitària, com es plantejava en PD anteriors) ha comportat certes llacunes en termes de la sistematització del “què s’ha fet” al llarg del període de vigència del PDCJGB.

Per una banda, s’ha mantingut a la **convocatòria ordinària de subvencions** una línia de finançament específica al respecte (per a projectes anuals i pluriennals) i igualment, es continua donant suport i consolidant una modalitat pròpia adreçada a finançar projectes d’ApS per

promoure iniciatives que incorporin aquesta metodologia i que es presentin de forma concertada entre ONGD i centres educatius.

Per una altra banda, al 2018 es va elaborar una diagnosi dels projectes d'EpJG finançats per la DJGCI durant el període 2012-2017 com a pas previ a l'elaboració (conjunta amb les entitats i operadors del sector) d'una "**Estratègia d'EpJG 2019-2021**", en el marc d'un Grup de Treball dintre del Consell Municipal de Cooperació Internacional. L'Estratègia posa especial èmfasi en dues metodologies (l'ApS i la TdC) i, en el moment de desenvolupar-se la present avaluació, es troba fora del seu període de vigència, sense que s'hagi plantejat explícitament quines serien les properes passes a donar en relació amb aquest document estratègic.

- Pel que fa a l'ApS, s'ha treballat conjuntament amb el Centre Promotor d'ApS i el Grup de Recerca en Educació Moral de la UB i s'han dut a terme accions basades en (1) la formació, assessorament i acompanyament a les entitats de la ciutat en relació a la metodologia de l'ApS i (2) la participació a jornades, congressos i actes per explicar la feina feta en l'impuls de l'ApS.
- Pel que fa a la incorporació de la TdC als projectes d'EpJG, s'han dut a terme diferents accions, com (1) l'elaboració d'una publicació sobre l'aplicació pràctica de la TdC en els projectes d'EpJG i (2) l'assessorament a entitats sobre l'aplicació efectiva d'aquest enfocament

Per una altra banda, des de la DJGCI s'ha donat **suport a actuacions d'EpJG als districtes** en temàtiques molt diferents, amb resultats molt positius: (1) s'ha fomentat la comunicació fluida entre les persones referents de districte i les entitats que duen a terme projectes de ciutat, (2) s'ha creat una plataforma interna d'ús exclusiu per a les referents de justícia global i la DJGCI, en què queden recollides les accions dutes a terme a cada districte, (3) s'han anat incorporant nous i noves referents de justícia global als diferents districtes. Durant els primers anys de vigència del PD es va comptar amb una persona de suport externa que va ajudar la DJGCI a identificar, impulsar, coordinar i articular la feina desenvolupada als districtes en matèria de justícia global.

En qualsevol cas, **les accions desenvolupades al voltant de l'EpJG s'han erigit en aquelles on la correlació directa dels principis vertebradors de la justícia global amb la pràctica ha estat més visible**. Així, sembla que l'Estratègia d'EpJG ha ajudat de manera decidida a impulsar una passarel·la clara entre el model lògic del PD (i de la justícia global) i el seu desplegament operatiu. Aquesta evidència, no obstant, no s'ha manifestat en el cas de les accions de cooperació internacional ni d'acció humanitària, com s'ha comentat en anteriors apartats.



La coherència de polítiques ha esdevingut un pilar fonamental de les accions visibles de l'Ajuntament i en un referent de bones pràctiques per altres actors

La coherència de polítiques per a la justícia global s'ha plantejat amb l'objectiu de prendre en compte i minimitzar les externalitats i impactes exteriors negatius de l'actuació de l'Ajuntament i del conjunt d'actors de la ciutat, així com maximitzar els positius. Per això, durant el període de vigència del PD avaluat s'han desenvolupat **tres instruments**:

- El treball a l'intern de l'Ajuntament amb diferents sectors (Institut Municipal d'Informàtica, Salut, Protocol, Contractació, Economia social, Consum, Ecologia Urbana)

- La posada en marxa de Grups de treball i el suport puntual de serveis tècnics
- La convocatòria de subvencions (modalitat específica de coherència de polítiques, C3, i modalitat específica de justícia climàtica, C4)

Aquests instruments s’han posat al servei de **dues línies d’acció** on s’han concentrat les diferents actuacions que s’han desenvolupat al llarg del període de vigència del PD:

- Impuls a la compra pública responsable i a la deguda diligència pel respecte als drets humans en les cadenes globals de subministrament, on s’ha treballat en aspectes com (1) la compra pública d’electrònica, de productes sanitaris i de tèxtil, i s’ha aprofundit en la recerca sobre alimentació i obra pública, (2) el treball en xarxa (amb Electronics Watch i amb el Grup de Treball internacional en compra pública ètica), (3) el suport a esdeveniments globals com el Mobile Social Congress a Barcelona, (4) la consolidació del Grup de Treball Tècnic per al seguiment i promoció de l’aplicació de les mesures de contractació pública sostenible.
- L’emergència climàtica i la recerca sobre impactes socials i ambientals a l’exterior de les polítiques públiques i del model de consum actual de la ciutat de Barcelona, on els resultats aconseguits han estat tant rellevants com (1) la sensibilització sobre els impactes del nostre model d’alimentació i d’importacions i exportacions en el Sud global, en el marc de la declaració en 2021 de Barcelona com capital mundial de l’alimentació sostenible o (2) l’acord per a l’Estratègia de l’Economia Social i Solidària a Barcelona 2030 (que va esdevenir Acord de Ciutat al 2021).

Durant el procés d’avaluació s’ha pogut evidenciar que les accions cap a la coherència de polítiques per a la justícia global són valorades de manera positiva per la pràctica totalitat dels agents de la cooperació barcelonina, sense gaires reserves (més enllà d’aquelles persones que han manifestat no tenir informació suficient per tal de valorar aquesta línia de treball). Així doncs, i de l’anàlisi de les accions desenvolupades, s’extreu que aquest àmbit (juntament amb l’EpJG, sobre el qual queda inscrit, al menys a nivell formal) constitueix una **peça clau en l’avenç cap a una “transformació real” de la cooperació** cap al nou paradigma que suposa la justícia global. És, doncs, un element cabdal que articula el discurs lògic però que, una vegada demostrada la seva potencialitat, ha de valorar si s’ha **d’ampliar cap a altres elements** que van molt més enllà de la compra pública.



Les accions desenvolupades en relació amb la pau i la protecció dels DDHH s’han articulades de manera no sistemàtica però amb resultats rellevants

L’anomenada “agenda de DDHH” del PD avaluat s’ha caracteritzat pel desplegament de diferents accions emmarcades en compromisos establerts en el PD (com actuacions estratègiques) però també amb iniciatives que ja portaven molt de temps desenvolupant-se i que continuen considerant-se fonamentals per tal de garantir la protecció de determinats col·lectius amb els que l’Ajuntament de Barcelona considera rellevant treballar.

Pel que fa als **programes d’acollida temporal i protecció internacional**, s’han desenvolupat dues iniciatives que ja estaven en marxa anteriorment:

- S’ha desenvolupat el programa municipal “Barcelona protegeix periodistes de Mèxic”, a partir d’un projecte pilot de l’any 2017 amb l’associació Taula per Mèxic. Des del 2018 fins al 2021 un total de 14 persones han estat acollides.
- S’ha desenvolupat el programa “Escriptor Acollit”, coordinat per l’entitat PEN català. Des del 2018 fins al 2021 un total de 3 escriptors han estat acollits.

Pel que fa a les iniciatives de **protecció a terreny**, s’han finançat diferents projectes en el marc de la modalitat A4 de la convocatòria anual de subvencions adreçada a projectes d’acompanyament internacional i protecció de persones defensores de DDHH amenaçades.

A més, s’ha donat suport a iniciatives que han permès **consolidar la percepció de Barcelona com una “ciutat de pau”**, a partir de la col·laboració entre l’Ajuntament i les entitats que treballen en els àmbits de la pau i els DDHH. Si bé, com s’ha esmentat, aquestes iniciatives no es van recollir de manera sistemàtica en el marc del model lògic del PDCJGB, sí s’han pogut identificar clarament en les memòries anuals i, a més, són percebudes pels diferents actors com pertinents i rellevants.

- S’ha continuat donant suport a la Taula Catalana per la Pau i els DDHH a Colòmbia
- S’han promogut declaracions i cartes institucionals per denunciar violacions de DDHH arreu del món i visibilitzar el suport a determinades comunitats o col·lectius en perill.
- S’ha mantingut de manera continuada la contribució al “Cicle Anual de Drets Humans i Festival del Tibet”, organitzat per la Casa del Tibet (que no es va poder dur a terme en 2020 a causa de la pandèmia)
- S’ha mantingut de manera continuada el suport a l’entitat Sodepau per celebrar cada any la “Mostra de cinema àrab i Mediterrani” que, com a novetat, s’ha portat també als districtes i ha vist incrementat el seu catàleg de pel·lícules disponibles a canals d’streaming.
- S’ha treballat en accions de sensibilització i educació en DDHH amb el Consell de la Joventut de Barcelona
- S’ha donat suport al Congrés Mundial per la Pau, celebrat a Barcelona i organitzat per l’International Peace Bureau i l’Institut Català per la Pau, amb la col·laboració del Centre Delàs d’Estudis per la Pau, amb l’assistència presencial de 900 persones, així com d’altres 1.700 de forma virtual.

5.4 PROCESSOS DE LIDERATGE, COORDINACIÓ I RETIMENT DE COMPTES



La DJGCI ha demostrat saber exercir un lideratge i una coordinació destacats (a nivell estratègic i tècnic) tant en el si del Consistori com amb actors externs

Durant l'actual mandat, la DJGCI ha posat de manifest unes **capacitats de coordinació destacades** basades en la professionalitat, la rapidesa de les solucions plantejades i una actitud col·laborativa del seu personal. L'avaluació ha permès constatar que hi ha una disposició permanent a compartir bones pràctiques d'altres projectes que s'estan executant amb altres contraparts i/o en altres contextos. En moltes ocasions, hi ha unes relacions consolidades en el temps que faciliten l'entesa entre el personal tècnic i directiu, tant pel que fa a amb altres àrees de l'ajuntament com amb les ciutats que reben assistència tècnica.

Per exemple, hi ha **acords bilaterals amb ciutats prioritàries que són en bona part continuistes**, que van estar implementats per governs municipals anteriors, com és el cas dels ajuntaments de Gaza, Sarajevo, o Maputo i que segueixen basant-se en la detecció de necessitats per part de les contraparts.

Es pot arribar a la mateixa conclusió **amb la cooperació tècnica**, on la DJGCI ha seguit el *modus operandi* de PD anteriors centrat en la **col·laboració tècnica amb àrees específiques sobre la base de sol·licituds de suport que la DJGCI rep des d'altres ciutats**, de la cooperació tècnica amb ONGD (per exemple Medicus Mundi) i les xarxes de ciutats (per exemple el CIDEU). Aquesta mena de relacions tècniques són les que es donen amb més freqüència i posen en valor les capacitats instal·lades de les varies àrees.

En altres casos, la capacitat tècnica no ha estat suficient per desbloquejar col·laboracions, com l'intent de coordinar la dimensió operativa entre l'ACCD, la DIBA i la DJGCI en l'execució de projectes a Bolívia i al Líban, perquè quan s'ha volgut formalitzar un projecte en comú, la dimensió administrativa ha sigut molt complexa i ha acabat requerint un esforç notable per assegurar que els acords presos s'estiguessin duent a terme.

En qualsevol cas, tot el compromís que la DJGCI ha demostrat envers la cooperació tècnica, es poden identificar alguns **aspectes susceptibles de presentar millores** en el futur:

- Per una banda, manca una visió més completa sobre totes les capacitats instal·lades disponibles en l'Ajuntament, que van més enllà de les que s'utilitzen en l'actualitat. Per exemple, no s'han creat vincles estables amb Barcelona Activa, una estructura amb molta trajectòria en projectes europeus, o amb Barcelona Cicle de l'Aigua, SA (BCASA), que té experiències destacades, en un àmbit amb gran demanda.
- Per capacitats instal·lades també s'entén la disponibilitat del personal tècnic i dels seus departaments de referència per realitzar missions i assumir projectes i, en aquest sentit, es troba a faltar una planificació que faciliti compatibilitzar la càrrega de treball entre l'exercici diari i la dedicació a projectes de cooperació.
- D'altra banda, també hi ha departaments (amb els quals hi ha col·laboracions fluides) que realitzen assistències tècniques de forma autònoma en àmbits molt específics dels quals la DJGCI no té constància.

Una altra dimensió millorable té a veure amb la **col·laboració amb els districtes**, on en els últims anys s'ha evidenciat una dificultat creixent per realitzar contractes menors amb els fons rebuts per la DJGCI per realitzar projectes sobre justícia global, atès que no poden ser contractes reiteratius. La qüestió ha estat tractada en diferents ocasions, s'ha identificat una solució adequada que consisteix a realitzar una contractació única de tots els recursos finançats per part de la DJGCI, però no s'ha acabat de materialitzar.



Les estratègies de lideratge i coordinació amb els actors externs per tal de promoure el paradigma de la justícia global es troben en procés de consolidació

L'alineament de les intervencions de cooperació amb el paradigma de la justícia global s'ha produït, en part, com a resultat de les afinitats que s'han establert amb alguns actors, que ha fet més identificable l'aposta per models estratègics similars. Els exemples més clars es troben en **ciutats** d'Amèrica Llatina, com Cali, on s'ha anat més enllà de la gestió municipalista clàssica a través de la introducció de perspectives innovadores, com l'èmfasi en les cures; en altres casos, la col·laboració amb ciutats amb enfocaments menys innovadors ha derivat en una renúncia en sensibilitzar sobre la justícia global, limitant-se el suport des de l'Ajuntament de Barcelona a donar resposta tècnica a certes necessitats plantejades des d'aquestes ciutats.

La participació de la DJGCI en un gran nombre de **xarxes i subxarxes (microxarxes) internacionals** ha seguit aquesta mateixa lògica. Segons la sintonia que es produeix amb altres actors hi ha hagut una aposta més decidida per la justícia global, com és el cas de la participació en la microxarxa del CIDEU sobre "Pressupostos i Fiscalitat amb Perspectiva de Gènere"¹. També per aquesta raó, és necessària una reflexió estratègica sobre el valor afegit que aporta la participació en cada xarxa i si és necessari un canvi de posicionament, ja que en alguns casos sembla haver-se diluït el lideratge de l'Ajuntament de Barcelona respecte a la justícia global, en lloc d'impregnar-ne a la resta de participants.

La mateixa situació s'ha produït amb l'instrument més important de cooperació per a la justícia global de la DJGCI, les **convocatòries anuals de subvencions**, on el seu lideratge encara no ha aconseguit traslladar de manera tangible el concepte de justícia global en criteris sobre els quals orientar-ne l'alineament de les propostes ni en els barems per tal d'avaluar-les.

Cal, en aquest punt, recordar que en l'ecosistema de la cooperació de Barcelona i, més en general, de Catalunya, existeixen actors rellevants amb els quals es podrien establir col·laboracions estratègiques, que de moment no s'han desenvolupat d'una manera àmplia.

- **DISTRICTES.** Entre els anys 2018 i 2020, la DJGCI va tenir un rol actiu pel que fa al lideratge i coordinació amb aquests espais de la ciutat, organitzant reunions periòdiques, dedicant una persona de referència per orientar els districtes en la implementació de la justícia global i contractant una assistència tècnica per dur a terme una intranet col·laborativa. El suport proveït durant aquesta fase s'ha considerat molt útil perquè ha possibilitat tenir una interpretació compartida sobre com aterrar el concepte de la justícia global i ha facilitat, a més, el debat entre el personal dels districtes. A partir de finals de 2020, les reunions s'han deixat d'organitzar, la persona de referència ha abandonat l'equip de la DJGCI i no s'ha arribat a activar la intranet. L'únic canal de comunicació que s'ha

¹ <https://www.cideu.org/microrredes-de-estrategias-urbanas/>

mantingut té a veure amb les convocatòries anuals per finançar activitats als districtes, en què es proporciona informació sobre els termes de referència, però no es donen criteris clars sobre quines activitats presentar. Així doncs, aquesta disminució del rol de lideratge de la DJGCI ha derivat en una dificultat manifesta sobre com identificar activitats alineades amb la justícia global, sobretot per part del personal tècnic incorporat recentment, que no ha rebut cap formació. Els districtes, en tot cas, han intentat respondre de distintes formes a aquesta situació, per exemple contractant assessories externes o introduint clàusules sobre l'ús de productes de comerç just en les licitacions de les gestions de bars de propietat dels districtes.

- **FCCD.** Des de 2019 l'Ajuntament de Barcelona és membre de ple dret de la seva junta, de la mateixa manera que el FCCD és membre de la Comissió Permanent del Consell Municipal de Cooperació Internacional. Tot i aquesta vinculació estreta i bidireccional, la col·laboració entre les dues institucions ha estat limitada, perquè no s'ha arribat a determinar un enfocament estratègic de caràcter municipalista compartit i unes àrees temàtiques comunes d'intervenció. Sota una òptica de disseminació, la DJGCI encara no ha explorat la possibilitat d'obrir línies de treball basades en la justícia global a la resta de municipis catalans, molts dels quals estan encara ancorats a models tradicionals de cooperació.
- **DIPUTACIÓ DE BARCELONA.** La Diputació desenvolupa accions sota una visió de cooperació municipalista i l'any 2020 va emprendre un procés de reflexió per transitar cap a un enfocament de Justícia Global. Actualment, les seves convocatòries i activitats d'educació per a la ciutadania global estan alineades amb aquest paradigma, la qual cosa ha afavorit la col·laboració amb actors com LaFede.cat². Tot i així, no s'han explorat ni desenvolupat encara espais estructurats de col·laboració entre l'Ajuntament de Barcelona i la Diputació, ni s'han definit agendes compartides.
- **UNIVERSITATS.** Darrerament la DJGCI ha impulsat un espai de coordinació amb universitats públiques de la ciutat. Al ser un grup de recent creació (s'ha reunit en 4 ocasions des de la seva constitució al 2021), és un espai encara en construcció que, però, ha marcat un punt d'inflexió, ja que abans no hi havia cap òrgan de coordinació específicament destinat a les universitats públiques, més enllà del CAMU. El treball d'aquest grup s'orienta a facilitar la recerca, transferir coneixement, generar sinergies i coordinar accions al voltant de la cooperació per a la justícia global.
- **CENTRES DE RECERCA.** A diferència de les universitats públiques, els centres de recerca no tenen un òrgan específic per facilitar el lideratge i la coordinació de la DJGCI³. Així mateix, durant l'avaluació s'ha evidenciat que encara existeixen carències en la coordinació amb aquestes instàncies, com en el cas del Centre Promotor de l'ApS, que col·labora amb diferents instàncies (com l'Ajuntament de Barcelona, la Diputació de Barcelona i la Generalitat de Catalunya), sense però tenir espais d'intercanvi i coordinació entre elles. S'ha constatat, en qualsevol cas, que encara no s'ha explorat de manera suficient ni (1) la vinculació entre l'ApS i la justícia global, buscant complicitats amb realitats locals consolidades com casals, centres cívics o biblioteques ni (2) la identificació

² <https://www.diba.cat/web/ri/-/mapa-educa-just%C3%ADcia-global-1>

³ Només el CIDOB és membre del Consell Municipal de Cooperació Internacional

d'espais de reflexió amb docents i alumnat, o l'establiment d'acords per desenvolupar pràctiques professionals.

- **GENERALITAT DE CATALUNYA.** En el cas de la Direcció General de Cooperació al Desenvolupament de la Generalitat de Catalunya, tot i que, tant a nivell institucional com tècnic, la relació amb la DJGCI és molt positiva i es materialitza en un espai formal (la Comissió de Coordinació amb els Ens Locals), no s'ha articulat encara un marc de col·laboració concret, fonamentalment per les limitacions burocràtiques que comportaria, però també per les diferents concepcions polítiques d'ambdós institucions.



El lideratge i coordinació interna al si de l'Ajuntament és rellevant, si bé els seus resultats són encara incipients

En primer lloc, com ja s'ha assenyalat anteriorment, s'ha **observat la inexistència de mecanismes comuns entre la DRRII i la DJGCI** per la coordinació i el seguiment intern, la contribució a l'assoliment de la justícia global i el mesurament de l'impacte de les accions de cooperació. Aquest fet ha produït dues conseqüències: (1) ha impossibilitat posar en valor la justícia global a l'intern de l'Ajuntament a través de sinergies i complementarietats entre les dues direccions i (2) ha provocat que es generi confusió entre aquells actors que col·laboren amb ambdues direccions sobre qui lidera i quines prioritats seguir.

Des d'una perspectiva més àmplia, el lideratge, la coordinació i el retiment de comptes per part de la DJGCI s'hauria d'haver produït també en el si d'altres àrees del consistori, però la manca de concreció del concepte de justícia global ha anat de la mà d'una **falta d'estratègia per fer-lo comprensible, per definir prioritats i per impregnar altres àrees**. En altres paraules, s'ha trobat a faltar haver articulat una mena de "taula de concertació" que aglutinés les altres àrees per tenir una visió de conjunt, conèixer-les millor i generar dinàmiques de treball compartit.

Tot i això, s'ha generat unes **col·laboracions bilaterals de gran interès**, com és el cas de la redacció del PD de Biblioteques de Barcelona, en el qual la DJGCI ha contribuït a incloure valors com la no discriminació, el respecte de les minories i la diversitat cultural. Per una altra banda, la reflexió al voltant de la justícia de gènere es considera un gran actiu que es podria estendre a altres àrees amb menys trajectòria en aquest àmbit.

De forma més estratègica, la DJGCI **encara no ha aconseguit posar en valor el lideratge envers l'aposta per la justícia global en el consistori**, influïnt en la resta d'àrees, per exemple definint unes pautes sobre com elaborar els plans estratègics dels departaments per tal que assegurin la coherència amb aquest paradigma que, per la seva pròpia essència, hauria d'impregnar les dinàmiques de treball de la resta d'àmbits municipals.



La DJGCI comparteix informació de forma transparent, però es troba a faltar una estratègia de comunicació connectada amb la resta d'actors

Si bé la DJGCI publica cada any una **Memòria** que detalla tota l'activitat executada, **el seu format no s'adapta** (1) ni a les característiques de la ciutadania, (2) ni a les necessitats del conjunt de professionals del sector, (3) ni a l'esquema lògic del propi PD. Des de setembre 2021, la DJGCI també informa d'algunes de les seves activitats a través d'un compte específic de **Twitter**, però tant el nombre limitat de seguidors/es com la manca d'una línia clara de creació de continguts deixa entreveure que les seves potencialitats no estan del tot explotades.

La **ciutadania**, en qualsevol cas, no ha estat objecte d'una estratègia de comunicació efectiva sobre la justícia global, més enllà d'algunes actuacions i programes concrets que han tingut una certa visibilitat (com el suport a Open Arms o la recent relació bilateral amb l'Ajuntament de Kíev). Tot i tractar-se d'actuacions significatives, no han posat de manifest la perspectiva ideològica que les sustenten, al no trobar-se incardinades dintre d'un pla de comunicació més ampli.

Així mateix, la **població dels districtes** ha estat objecte d'actuacions organitzades a escala local i finançades per la DJGCI, però també en aquesta dimensió la vinculació amb experiències amb molt de potencial (com l'ApS) no s'ha fet des d'una vinculació clara amb la justícia global. Els districtes també són la dimensió on moltes ONGD de petites dimensions estan arrelades i que se solen caracteritzar per una visió assistencialista de la seva activitat. La DJGCI encara no ha definit una estratègia per sensibilitzar-les sobre la cooperació per la justícia global, d'acord amb els districtes i altres organitzacions més pròximes a aquest nou paradigma.

Per últim, cal assenyalar que la DJGCI informa cada any a la FEMP dels projectes finançats, de manera que les dades bàsiques de cadascuna d'aquestes intervencions estan disponibles de forma oberta a la seva web⁴. Tot i això, al tractar-se d'una base de dades comuna a tots els ajuntaments, l'enfocament de la justícia global queda eclipsat per l'enfocament de major consens representat per l'Agenda 2030 i l'assoliment dels ODS.



El PD havia identificat una sèrie d'actors que finalment no han estat objecte ni de lideratge, ni de coordinació ni d'una rendició de comptes específica

Si bé el PDCJGB també destaca la voluntat de col·laborar amb actors amb els quals l'Ajuntament de Barcelona no havia tingut una experiència prèvia de treball, aquesta coordinació per incrementar el lideratge de la ciutat de Barcelona en termes de promoció de la justícia global encara no s'ha materialitzat. Entre aquests actors destaquen (1) les grans ciutats del nord global, (2) les cooperatives i agents empresarials, empreses transnacionals i grans operadors, (3) les organitzacions sindicals i de defensa de les persones treballadores⁵, (4) els mitjans de comunicació i (5) les Oficines Tècniques de Cooperació de l'AECID.

Així doncs, aquest lideratge encara tímid amb aquests actors confirma la **manca d'una estratègia clara i definida** sota una òptica de banda ampla que identifiqui amb quins actors es vol treballar i quines accions desenvolupar.

⁴ <http://cooperacion.femp.es/>

⁵ En la actualitat no hi ha una relació específica ni una línia de treball activa entre la DJGCI i els sindicats, si bé tant CCOO com UGT són membres del Consell Municipal de Cooperació Internacional

6. RECOMANACIONS

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

A NIVELL CONCEPTUAL

ASPECTES A MANTENIR / REFORÇAR		
Enfocament participatiu	➤ Consensuar la nova planificació	• Mantenir una visió de foment de la participació de la totalitat dels actors de la cooperació barcelonina en el moment de redacció del nou PD
Concepte de justícia global	➤ Continuar consolidant aquest paradigma	• Plantejar un nou PD que suposi una continuïtat lògica, però millorada, respecte del PD avaluat • Consolidar la idea de què el paradigma es troba en construcció (camí basat en transicions, que suposen el seu desplegament a través de diferents PD)
ASPECTES A MILLORAR / REORIENTAR		
Fites de la justícia global	➤ Contextualitzar les fites	• Orientar la conceptualització de les fites, de manera equilibrada, entre els potencials de la cooperació municipal de Barcelona i l' ecosistema referent de la justícia global
	➤ Redimensionar les fites	• Valorar la pertinència d'incorporar noves fites que siguin rellevants pel desenvolupament de la justícia global • Valorar la pertinència de revisar les fites ja incloses , a la llum de l'ecosistema actual • Ampliar la fita orientada a protegir el dret de les persones a migrar, a desplaçar-se i al refugi, reconeixent el potencial de les persones migrants com actors que afavoreixen la convivència intercultural i la cooperació de banda ampla entre Barcelona i els seus països i ciutats d'origen
Model lògic de la justícia global	➤ Reforçar la seva coherència interna	• Introduir nexes clars entre els diferents elements del "model lògic" de la justícia global, tant a nivell vertical com a nivell horitzontal i, especialment, entre les fites i els objectius estratègics • Definir d'una manera més clara la posició de la justícia de gènere en el conjunt del concepte de justícia global, amb referències interseccionals més precises i amb un rol més clar en les transicions/principis • Definir d'una manera més clara el posicionament de les transicions , per desplegar tot el seu potencial de manera articulada segons cada nivell de programació • Revisar les incoherències derivades d'un model que va "més enllà de la divisió tradicional entre cooperació, acció humanitària i educació" però que, a la pràctica, continua treballant (interna i externament) sota aquesta divisió estratègica i funcional
Alineament	➤ Vincular amb l'Agenda 2030	• Establir un nivell de correlació teòrica/conceptual entre el marc de la justícia global i el marc dels ODS , facilitant la coherència de polítiques (interna i externa)

A NIVELL ESTRATÈGIC

ASPECTES A MANTENIR / REFORÇAR		
Pressupost	➤ Mantenir el compromís amb el 0,7	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar el compromís de destinar al menys el 0,7% de l'AOD a la cooperació per a la justícia global • Mantenir una distribució equilibrada dels recursos pressupostaris entre les diferents modalitats d'acció
EpJG	➤ Revisar la seva estratègia	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar amb el conjunt d'actors implicats la pertinència de reprendre l'Estratègia d'EpJG (caducada des de 2021), atesos els seus bons resultats
Pau i DDHH	➤ Mantenir l'aposta	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar les accions desenvolupades (mitjançant projectes de la convocatòria ordinària i de subvencions específiques) al voltant de la cultura de pau i de la protecció de persones defensores de DDHH (tant al Nord com al Sud global)
Governança	➤ Mantenir les aliances estratègiques	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar les aliances estratègiques amb agents de cooperació locals, del Nord i del Sud global, mantenint aquelles ja iniciades i revisant-les a la llum del context actual
	➤ Enfortir els agents de cooperació	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar les accions orientades a l'enfortiment institucional i de capacitats dels agents de cooperació (del Nord i del Sud global)
Cooperació iniciativa d'altres actors	➤ Reforçar els seus instruments	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar la modalitat C3 (coherència de polítiques) per continuar apostant per un element cabdal en l'arrelament de la justícia global • Reforçar la modalitat C4 (justícia ambiental) atesa la rellevància de l'emergència climàtica global • Mantenir la modalitat A5 (intervencions en crisis de llarga durada), així com la crida d'emergències (com un instrument vàlid per donar resposta a emergències puntuals amb entitats seleccionades per la seva capacitat i expertesa)
Cooperació iniciativa directa	➤ Revisar la seva conceptualització	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar una visió àmplia de la "cooperació ciutat a ciutat", amb una definició més clara dels seus elements, característiques, principis i limitacions • Realitzar un cens periòdic de totes les intervencions de cooperació i EpJG de les àrees de l'Ajuntament que permeti diagnosticar quins conceptes hi existeixen al darrere d'aquestes intervencions • Elaborar un "catàleg de bones pràctiques" que identifiqui les lliçons apreses de les experiències desenvolupades fins ara
	➤ Enfortir el compromís amb aquesta modalitat	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar el grau d'implicació de l'Ajuntament de Barcelona sobre la cooperació tècnica, consolidant els aprenentatges de les accions desenvolupades fins ara i capitalitzant els compromisos ja desenvolupats en el passat per part dels diferents actors municipals • Analitzar la capacitat instal·lada de les diferents àrees de l'Ajuntament que fan assistències tècniques amb la DJGCI • Continuar ampliant les col·laboracions amb altres actors municipals susceptibles de col·laborar amb la DJGCI
Cooperació multilateral i en xarxa	➤ Consolidar aquesta modalitat	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar el treball a través de les xarxes (multilaterals i entre ciutats) com aposta clara pel treball coordinat, l'intercanvi d'experiències, la generació de sinergies i el desplegament d'intervencions conjuntes
ASPECTES A MILLORAR / REORIENTAR		
Model lògic	➤ Reforçar la seva coherència interna	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificar el marc estratègic, adequant l'abast dels objectius i de les actuacions al període de vigència del PD
Transparència i rendició de comptes	➤ Elaborar un sistema de planificació, seguiment i avaluació	<ul style="list-style-type: none"> • Construir, de manera ad hoc (amb eines pròpies), un sistema de planificació, seguiment i rendició de comptes • Garantir que aquest sistema sigui coherent i funcional respecte del disseny i marc estratègic del PD

		<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar més canals de participació de tots els actors (del Nord i del Sud global) en els processos d'elaboració, execució, seguiment i avaluació del PD • Elaborar una estratègia de comunicació adaptada a la ciutadania i l'ecosistema de la cooperació local i internacional
Prioritats geogràfiques	➤ Revisar les prioritats geogràfiques	<ul style="list-style-type: none"> • Actualitzar la prioritització geogràfica (de ciutats, països i regions), des d'una òptica de justícia global (adaptant-la als principis establerts al PD vinculats a una cooperació municipalista, urbana i de banda ampla) i revisant el llistat a la llum de les característiques del context actual • Garantir que es comunica adequadament quines són les raons per les quals es prioritzen aquestes ciutats/països/regions
	➤ Elaborar estratègies temàtiques/sectorials per cada zona	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, segons les ciutats/països/regions, diferents estratègies que identifiquin clarament temàtiques, actors, accions, resultats i marc temporal
Governança	➤ Ampliar les aliances estratègiques	<ul style="list-style-type: none"> • Apostar per aliances amb nous agents que disposen del coneixement i les capacitats per reforçar la proposta estratègica de la cooperació per a la justícia global
Justícia de Gènere	➤ Desenvolupar una estratègia pròpia	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar, amb el conjunt d'actors implicats, la pertinència d'elaborar una estratègia per a la justícia de gènere, que orienti la seva transversalització efectiva i que contempli la seva concreció estratègica, operativa i instrumental • Revisar el marcador de gènere als instruments d'avaluació ex ante per tal de 1) dotar-lo d'un pes adequat a la rellevància de la dimensió de la justícia de gènere, 2) redefinir-lo perquè aportï informació qualitativa sobre la incorporació d'aquest enfocament • Reforçar la dimensió de la justícia de gènere als programes B i C a través de modalitats específiques dirigides a promoure-la.
Cooperació iniciativa d'altres actors	➤ Reforçar la coherència amb els principis del PD	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar al voltant de continuar donant suport a intervencions que no estan basades de manera central en un enfocament municipal, urbà i de banda ampla (que comporta una contradicció entre el treball d'uns i altres actors)
	➤ Millorar i reorientar els seus instruments	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar la pertinència de reduir/concentrar les diferents modalitats de la convocatòria ordinària • Ampliar la durada dels projectes objecte de subvenció (a través de la convocatòria ordinària o a través de la signatura de convenis), superant la lògica dels projectes anuals i ampliant l'aposta pels programes/convenis pluriennal • Analitzar el grau de desplegament de l'ús de la TdC per als projectes d'EpJG, valorant en quina mesura aquest enfocament ha suposat un canvi significatiu que ha compensat els esforços destinats (des de l'Ajuntament i des de les entitats) i per què no s'ha aplicat al programa de cooperació • Reforçar la modalitat C3 (coherència de polítiques) per tal de què 1) s'incrementi el pressupost, abastant propostes que poden quedar fora i 2) s'incrementi l'àmbit d'acció, abastant propostes que vagin més enllà de la compra pública • Reforçar la modalitat C4 (justícia ambiental) incorporant-la també de manera decidida en els programes A i B • Implementar millores sobre l'instrument de la crida d'emergències per tal de 1) donar-li més continuïtat, 2) alleugerar la seva tramitació administrativa i 3) transcendir la seva vinculació a "emergències mediàtiques"
Cooperació iniciativa directa	➤ Millorar la comunicació interna	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar els canals de comunicació, coordinació i col·laboració entre les diferents àrees de l'Ajuntament, especialment amb la DRRII
	➤ Reforçar els seus instruments	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar que la previsió pressupostària destinada a aquesta modalitat d'acció es garanteix durant el període de vigència del PD
Cooperació multilateral i en xarxa	➤ Revisar el seu abast	<ul style="list-style-type: none"> • Reconsiderar el rol de l'Ajuntament de Barcelona en aquestes xarxes per tal de reforçar que s'aprofiti la seva participació per ampliar el radi d'acció del paradigma de la justícia global, apropant-lo a altres actors a nivell internacional

Equip DJGCI	➤ Reforçar les seves capacitats	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la distribució i funcions dels recursos humans de la DJGCI segons el marc (estratègic i operatiu) que s'estableixi al PD, per tal de 1) aprofitar les capacitats de cada membre de l'equip, 2) garantir l'abast de tots els àmbits clau continguts al "model lògic" del PD i 3) assegurar una adequada identificació per part de la resta d'actors de "qui porta què" a l'interior de l'equip • Reforçar les capacitats de l'equip en aquelles àrees on s'hagi identificat que existeixen opcions de millora
Justícia global	➤ Enfortir les estratègies per impulsar aquest paradigma	<ul style="list-style-type: none"> • Definir una estratègia per 1) incorporar la justícia global a les diferents àrees de l'Ajuntament, 2) fer més visible aquest concepte (i adaptar-lo als diferents nivells de comprensió) entre la resta d'actors, 3) exportar aquest paradigma en contextos externs (xarxes internacionals, relacions bilaterals) • Introduir un enfocament selectiu per analitzar i prioritzar aquelles col·laboracions i intervencions més coherents amb la JG • Impulsar més espais de formació i de reflexió compartida sobre la justícia global a tots els nivells i àmbits, especialment en el del Consell Municipal de Cooperació Internacional • Promoure el diàleg entre els diferents actors per ampliar l'espai de la justícia global, cercant sinergies més enllà de l'ecosistema de la cooperació

**Informe d'avaluació
del Pla Director de
Cooperació per a la
Justícia Global de
Barcelona 2018-2021**

Informe
Febrer 2023

Direcció de Justícia
Global i Cooperació
Internacional - Àrea de
Drets Socials, Justícia
Global, Feminismes
i LGTBI

