

**Pautes metodològiques generals**  
**Elaboració d'un pla municipal de cooperació al desenvolupament**  
**amb el suport de la Diputació de Barcelona**



**Oficina de Cooperació al Desenvolupament**

Document actualitzat al gener de 2021  
Versió 2

## Presentació

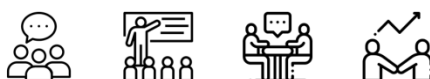
Al llarg dels anys la Diputació de Barcelona ha posat a l'abast dels ens locals de la província un recurs per a elaborar **plans directors de cooperació al desenvolupament**. Gràcies a ells, els municipis han anat millorant les seves accions i configurant una veritable política pública per fer front a les problemàtiques globals des de l'especificitat del territori i la proximitat amb la ciutadania.

Aquests tipus de plans municipals s'elaboren mitjançant **processos participatius** que vetllen per assolir una coherència en l'acció municipal i per articular-se amb la ciutadania organitzada, posant en valor la capacitat per teixir aliances i xarxes de treball horitzontals entre diferents actors. Així mateix, esdevenen una oportunitat per a revisar pràctiques, idees i conceptes, per a **promoure la reflexió i el debat** entre els agents implicats en un context internacional en evolució constant, i impulsar noves formes de cooperar des de l'àmbit local.

Fruit d'aquest suport i de la capitalització de les experiències municipals neix aquest document metodològic, que té com a objectiu oferir un conjunt de **pautes generals** adreçades als responsables polítics i tècnics dels ajuntaments de la província que es plantegen l'oportunitat i la pertinència de posar en marxa un procés per a elaborar un pla d'aquest tipus. Val a dir que no existeix un model únic per a dur a terme aquesta tasca, ja que depèn de les característiques i prioritats que tingui cada territori. Per tant, aquestes pautes només constitueixen una guia a partir de la qual cada govern local ha de decidir el camí a seguir d'una manera més concreta.

Actualment, l'assistència que ofereix la Diputació de Barcelona per a elaborar plans directors de cooperació al desenvolupament es canalitza mitjançant el **Catàleg de serveis**, i s'adreça als ajuntaments de municipis de més de 10.000 habitants i consells comarcals. L'import econòmic que s'atorga va dirigit exclusivament a fer front al cost d'una consultoria externa que acompanyi el procés. Aquest suport econòmic es complementa amb un assessorament tècnic continu a càrrec de l'equip de l'Oficina de Cooperació al Desenvolupament.

El document que teniu entre mans es concep com un text viu, amb vocació d'anar-se actualitzant i d'incorporar-hi millores i novetats producte de l'experiència dels municipis immersos en aquests tipus de processos de planificació, molts dels quals formen part de [l'Espai de treball en matèria de planificació estratègica de cooperació al desenvolupament](#). A més, en el marc d'aquest Espai s'estan treballant altres materials relacionats amb la planificació estratègica, que aniran complementant, en forma de diferents capítols, aquestes pautes més generals.



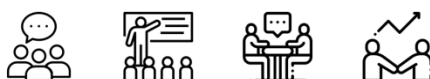
## El pla director de cooperació al desenvolupament

Un pla director de cooperació al desenvolupament és un document estratègic de ciutat que, de forma ordenada i sistematitzada, defineix com es vol que sigui la política de cooperació al desenvolupament municipal en un marc temporal concret i estableix els mitjans necessaris per a desplegar-la. Bàsicament determina allò que es vol assolir (marc estratègic), com fer-ho i amb quins mitjans i instruments (marc operatiu). Sovint inclou eines per saber si es compleix amb l'establert (seguiment) i s'assoleixen els objectius marcats (avaluació).

Aquest document s'obté mitjançant un procés participatiu de reflexió i debat entre els agents locals, que s'ha d'**impulsar en l'àmbit polític i que ha de liderar l'ajuntament**. Es formula a partir de les singularitats i del context del territori i tenint en compte les característiques que es volen potenciar, i s'articula amb el conjunt de polítiques del municipi i les iniciatives ciutadanes.

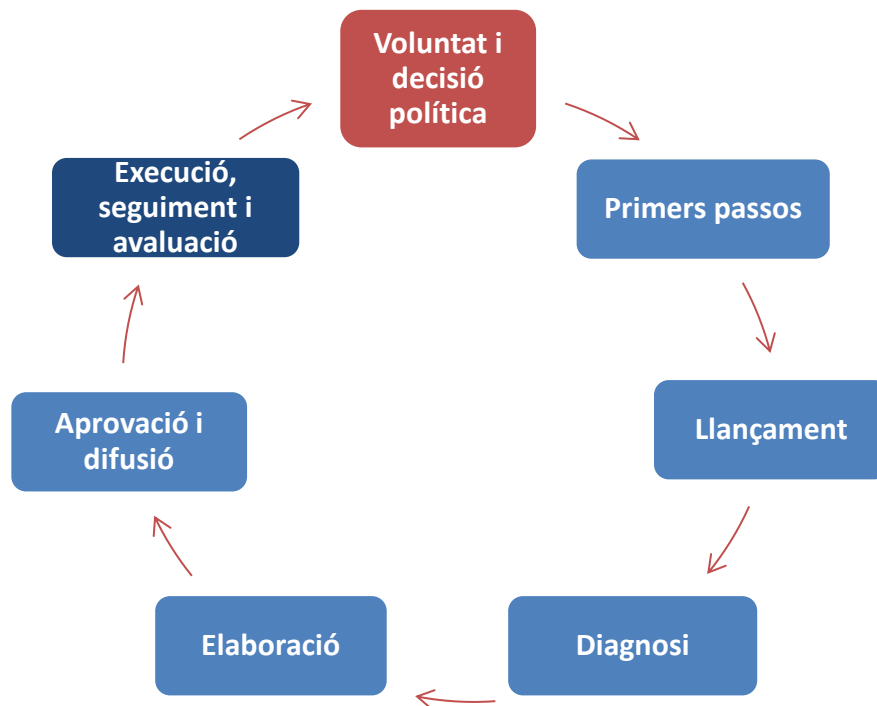
El pla determina principalment:

- El propòsit, les fites i els objectius que es volen assolir en un període determinat i els valors i principis que han d'impregnar aquesta tasca, així com els àmbits estratègics i els eixos de treball.
- Les modalitats de treball, els programes, els serveis i les activitats que cal desenvolupar per a assolir els objectius.
- Els recursos (financers o d'un altre tipus) que seran necessaris per a dur a terme les accions.
- L'establiment de col·laboracions i les xarxes de treball amb diferents actors, ja siguin del propi territori i de territoris d'altres països.
- Els instruments mitjançant els quals es canalitzaran aquests recursos i els mecanismes de concertació i participació ciutadana.
- Els mecanismes de promoció de la transversalitat i de la coherència de polítiques per al desenvolupament dins la corporació.
- Les condicions generals d'execució, seguiment i avaluació del pla.
- La difusió i la comunicació, la transparència i la rendició de comptes (funcions i responsabilitats de l'ajuntament i dels diferents actors, dispositius d'organització interna, etc.).



## Fases del procés per a elaborar un pla director

En el procés per a elaborar un pla director de cooperació de manera participativa s'identifiquen, amb caràcter general, les fases següents:



### Fase 0: Primers passos

Un cop presa la decisió d'elaborar un pla municipal de cooperació, l'ajuntament ha de fer una primera reflexió sobre certs aspectes del procés que vol dur a terme, que superen el marc tècnic i que necessiten un **impuls polític**. Aquests tenen a veure amb els objectius que es volen assolir amb l'elaboració del pla, l'àmbit que ha de cobrir aquest, el grau d'implicació dels diferents departaments municipals i, especialment, les modalitats de participació dels actors del territori al llarg d'aquest exercici de planificació. També és important determinar des d'un principi el grup de persones de l'ajuntament que han de liderar aquest treball i fixar les funcions de cadascú.

Tot això permetrà enfocar el treball amb millors condicions i traslladar més fàcilment l'encàrrec concret a la persona externa, la qual ha d'acompanyar l'ajuntament en aquest procés.



En aquesta primera fase de definició dels aspectes que poden condicionar el procés i el resultat final del pla, que sovint és anterior al tràmit de sol·licitud i de concessió del suport per part de la Diputació, s'ofereix la possibilitat d'establir intercanvis previs amb l'equip tècnic de l'Oficina de Cooperació al Desenvolupament d'aquesta corporació.

## 1. Identificació dels objectius del pla

A partir de la informació disponible, cal que l'ajuntament faci una reflexió interna, liderada per l'alcalde o alcaldessa o pel regidor o regidora responsable, sobre el model de cooperació que s'ha seguit fins al moment i **apuntar la direcció en la qual es vol fer evolucionar aquesta política**<sup>1</sup>. Aquesta reflexió permetrà caracteritzar el procés que es vol posar en marxa i explicitar-ne els objectius.

## 2. Determinació de l'àmbit que cobreix el pla

L'ajuntament ha de determinar l'**abast temàtic i temporal** que vol que tingui el pla. Convé que cobreixi totes les modalitats considerades tradicionalment de cooperació al desenvolupament, és a dir, les accions de cooperació directa amb els països socis o canalitzada a través de xarxes o de projectes compartits entre diferents municipis, les de cooperació indirecta o en concertació amb altres actors, d'acció humanitària i d'emergència i les activitats d'educació per al desenvolupament i la ciutadania global. També s'ha de determinar la vigència del pla, que sol coincidir amb un mandat (4 anys), però en alguns casos es pot estendre fins als 6 anys.

Així mateix, cal establir **el tipus de document que es vol obtenir**. Això té a veure amb el nivell de detall i operativitat. Aquest document pot tenir un caràcter únicament estratègic, és a dir, definir els objectius generals i estratègics i les prioritats que caldrà seguir per assolir un escenari a mig i llarg termini; o bé pot ser un document més operatiu, que a més traslladi i desglossi aquests objectius i prioritats en una planificació més concreta. Si estem en el segon cas, durant el procés d'elaboració del pla caldrà fer una tria entre les diferents opcions d'actuació possibles, que s'han de programar i pressupostar d'acord amb un marc anual o plurianual. Així mateix, el document pot comptar amb la definició d'un sistema de seguiment i avaluació més o menys detallat.

### La planificació orientada a resultats

És desitjable que l'exercici de planificació que s'empren no quedi en un simple acte formal. Elaborar un pla director consisteix en **planificar amb intenció**, és a dir, amb voluntat de fer

---

<sup>1</sup> Veure el document de la Mundial titulat "[Guia de cooperació descentralitzada per a càrrecs electes](#)". Diputació de Barcelona, 2020.



evolucionar la política de cooperació al desenvolupament i per tant, canviar-la perquè es produeixi una millora i tingui majors impactes i efectes positius en la ciutadania.

Segons Maria José Bonet, podem distingir diverses categories d'objectius:

- **Generals:** determinen el propòsit últim de l'organització i donen una orientació clara per a la seva direcció. Es situen en un horitzó temporal de llarg termini.
- **Estratègics:** desenvolupen i concreten els objectius generals mitjançant les fites que es volen assolir en el mitjà termini com a senyal del bon desenvolupament de les estratègies.
- **Operatius:** constitueixen la concreció a curt termini dels objectius estratègics, per tant, marquen els resultats que cal anar assolint a mesura que s'avança en l'aplicació de l'estratègia o les estratègies establertes. Aquests es relacionen amb l'etapa d'execució del pla però en alguns casos poden quedar força definits en la fase d'elaboració.

Efectivament, l'execució del pla director requereix d'una **planificació operativa** que permeti el seu desenvolupament. Aquesta s'ocupa dels nivells de la planificació vinculats a les activitats (resultats, responsabilitats, recursos, terminis, costos, etc.). La concreció de les estratègies en projectes i actuacions concretes es pot fer més o menys detallat en el pla director, no obstant, cal tenir en compte que una part d'aquests projectes o actuacions poden dependre de la realització prèvia d'altres i en el moment d'elaborar el pla es fa difícil anticipar-se.

En tot cas, aquesta planificació operativa ha de ser complementària a la planificació estratègica i de fet la necessita per definir-se, ja que ha de respondre a la seva lògica de major abast. Per tant, uns objectius operatius ben dissenyats d'acord als generals i estratègics permetran arribar als resultats i impactes desitjats i assolir l'evolució que es busca en la política.

Seguint a Maria José Bonet, **la planificació orientada a resultats és aquella que desenvolupa els objectius generals en objectius operatius mesurables, establint actuacions concretes planificades (amb determinació de recursos i responsabilitats) i generant els mecanismes de control i avaluació, clau per a la millora continua que faci possible la qualitat dels serveis, l'eficiència i l'eficàcia en l'assoliment dels objectius generals.**

Per tant, la planificació orientada a resultats, que concreta i materialitza els objectius més generals i estratègics, permet obtenir objectius i activitats quantificables i facilita, en el dia a dia organitzatiu, el control i l'avaluació objectiva dels resultats.

Els municipis que han desenvolupat una planificació estratègica de la ciutat i han definit clarament el model que volen potenciar, o que disposen d'una reflexió més general sobre l'estratègia d'internacionalització, convé que ho tinguin en compte a l'hora d'elaborar el pla director de cooperació, i que s'inscrivui dins aquest marc. En cas que no n'hi hagi, l'exercici d'elaboració del pla ha d'incloure una reflexió sobre quins són els actius i punts forts de la ciutat que podrien ser objecte de cooperació al desenvolupament.



### 3. Naturalesa del procés intern a l'ajuntament

Convé que l'ajuntament reflexioni sobre el tipus de procés que es vol seguir internament i quin **grau de centralitat i transversalitat** pretén donar-li a aquesta política dins la corporació. En efecte, tot el dispositiu tècnic d'elaboració i execució del pla dependrà de si la cooperació al desenvolupament s'entén com una activitat sectorial limitada a l'àrea encarregada d'aquest tema, o, tal com recomana la Diputació de Barcelona i impulsa l'Agenda 2030, si totes les àrees de l'ajuntament han de fer seus els objectius de la cooperació i contribuir al desenvolupament sostenible.

Si assumim que estem en el segon cas i que no es tracta d'una activitat exclusivament sectorial, l'ajuntament ha de decidir quins departaments vol implicar en el procés d'elaboració i a través de quins mecanismes institucionals de participació i decisió.

#### El mandat de l'Agenda 2030 i la política municipal de cooperació al desenvolupament

L'[Agenda 2030](#) i els seus 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible, aprovada el 25 de setembre de 2015 per l'Organització de les Nacions Unides, es fa ressò del context actual mundial de problemàtiques globals que afecten al conjunt de la humanitat i obre un nou marc d'actuació per al conjunt d'actors en l'àmbit del desenvolupament sostenible, amb implicacions importants per a la política de cooperació al desenvolupament i els processos de planificació.

L'Agenda aporta una visió més àmplia del procés de desenvolupament i afavoreix el treball conjunt entre els departaments i les polítiques que són competència de l'ajuntament, de manera que cadascuna assumeixi els objectius de l'altra. En la cooperació al desenvolupament això es tradueix en la necessitat d'un enfocament transversal, de manera que els objectius i valors propis d'aquest àmbit siguin assumits per la resta de polítiques i es faci realitat el principi de la coherència de polítiques per al desenvolupament<sup>2</sup>, és a dir, aquell que vincula les necessitats locals als desafiaments globals.

L'enfocament transversal també té a veure amb el sistema de gestió de la política. En aquest la cooperació ha de tenir una posició més central dins la corporació i disposar dels mecanismes adequats per poder interlocutar amb la resta d'àmbits de treball<sup>3</sup>.

Les aliances (multilaterals i multinivell) són un dels principals components de l'Agenda que han de treballar-se durant el procés de planificació. Per tant, cal promoure la col·laboració amb una gran varietat d'actors, no només entre departaments de l'Ajuntament, sinó també entre territoris (horitzontal) i amb els governs supramunicipals (vertical).

### 4. Participació dels agents del territori

<sup>2</sup> Infoanimació "[La coherència de polítiques per al desenvolupament](#)".

<sup>3</sup> Veure [La gestió transversal de les estratègies municipals de cooperació al desenvolupament. Una eina per l'autovaloració](#).



L'ajuntament també ha de determinar quin **tipus de procés vol desplegar externament** i cal que faci una primera identificació dels grups organitzats (i persones individuals de reconeguda trajectòria), als quals vol implicar i en quin grau, tenint en compte que cal trobar la màxima representativitat i equilibrar els diferents discursos. De la mateixa manera, si hi ha interès a copsar l'opinió de la ciutadania, cal buscar els mecanismes oportuns.

En el cas que el municipi disposi d'un Consell de Cooperació o un organisme similar de participació ciutadana, també cal reflexionar sobre el paper que aquest ha de tenir a l'hora d'elaborar el pla. Així mateix, es pot considerar la creació d'un grup motor que impulsi l'elaboració del document, que pot estar integrat pels representants dels diferents col·lectius implicats. En aquest cas també cal determinar-ne el seu paper, que no pot anar en detriment del **lideratge que ha de tenir l'ajuntament**.

### La participació ciutadana i la política municipal de cooperació al desenvolupament

La participació ha estat sempre un tret fonamental de la política local de cooperació al desenvolupament, com ho demostra el gran nombre de municipis que disposen d'un Consell de Cooperació i Solidaritat nascut arrel de les mobilitzacions ciutadanes pel 0,7% de mitjans dels anys 90. Paral·lelament també s'han creat taules, grups motors, plataformes i comissions de treball per tractar diferents qüestions que no podien ser cobertes pels consells.

En general els consells tenen dècades de funcionament i trajectòria i mentre alguns han pogut esdevenir veritables **espais deliberatius i de construcció estratègica i col·lectiva de la política**, en els que s'ha fomentat el debat i la reflexió, d'altres s'han limitat a una funció informativa i consultiva del que fa el respectiu ajuntament en aquest camp i de distribució del pressupost entre els mateixos membres (prioritzant sovint els interessos particulars sobre els generals). A més, degut a la seva forta institucionalització, amb el pas del temps han pogut quedar anquilosats i incapaços de renovar-se per fer front als nous reptes que té per davant la política de cooperació.

Per aquests motius, durant el procés d'elaboració d'un pla director sol ser un bon moment per reflexionar conjuntament sobre el **paper d'aquest òrgan, la seva utilitat i funcionalitat** i sobre la transformació que hauria d'experimentar per tal de donar millor resposta a les necessitats actuals de la política de cooperació i que són identificades durant el procés per elaborar el pla director.

Majoritàriament, les entitats que integren aquests òrgans pertanyen al sector més tradicional de la cooperació al desenvolupament, però d'acord amb l'Agenda 2030 i el principi de coherència de polítiques per al desenvolupament, que convida a respondre als reptes globals des de les necessitats locals, **actualment es fa necessari ampliar la base de la participació amb entitats que mostren la naturalesa global dels problemes i la seva vinculació a nivell local**: com els grups ambientalistes, feministes, d'economia social i solidària, productors locals, etc. Alhora,





també es fa necessari donar cabuda a aquells actors mitjançant els quals l'espai local és propens a canalitzar la seva tasca solidària: sector educatiu, joventut, cultura, etc.

Un altre element del Consell de Cooperació que es pot sotmetre a revisió té a veure amb les seves funcions, per tal de disminuir tots aquells assumptes de caràcter tècnic i instrumentals que poden estar expulsant un determinat tipus d'actors i incloure debats sobre qüestions més estratègiques i de construcció de la política de cooperació al desenvolupament, d'elaboració de propostes, de seguiment i avaluació i rendició de comptes.

## Fase 1: Llançament

---

És important donar visibilitat a l'elaboració del pla. Per tant, un cop s'estigui en condicions d'iniciar-lo, és a dir, quan s'hagi arribat a un acord amb la persona experta que l'ha d'acompanyar i quan es disposi de la informació de com es durà a terme (objectius, fases principals, grup motor, actors participants, etc.), és recomanable que l'ajuntament n'**informi la ciutadania** amb els mitjans que tingui al seu abast.

També cal informar més detalladament sobre el llançament del procés d'elaboració del pla **els departaments municipals i agents locals seleccionats per a participar-hi**, i que se'ls convocarà quan arribi el moment. En certs casos, es pot preveure una o diverses sessions formatives per a aclarir els objectius que es volen assolir, per a acordar i difondre un llenguatge comú, i per a introduir certes temàtiques.

## Fase 2: Diagnosi

---

El pas següent a l'hora d'elaborar un pla director és fer una diagnosi, interna i externa, que ha de tenir una certa profunditat si és el primer pla que fa l'ajuntament. Si es tracta del segon o tercer, es poden aprofitar els resultats de la diagnosi prèvia que caldrà completar amb una valoració (o avaluació) dels resultats del pla que finalitza, per la qual cosa caldrà tenir en compte les dades de seguiment i avaluació recollides durant la seva execució. Aquesta diagnosi la fa l'equip de l'ajuntament amb el suport de la persona externa.

A més de la informació disponible a l'ajuntament, cal demanar informació a les entitats de solidaritat i a altres actors, i posteriorment presentar els resultats i discutir-los amb ells. També es pot involucrar més directament aquests agents a l'hora de fer el diagnòstic. En aquest últim cas, la dinàmica és més complexa.

Els principals passos que cal seguir són els següents:



- Recollir i sistematitzar la informació sobre les activitats de cooperació dutes a terme fins a l'actualitat i analitzar-ne detalladament els antecedents.
- Analitzar els elements de planificació estratègica existents, el model de ciutat que el municipi pretén impulsar, i l'estratègia d'internacionalització i de projecció exterior (si s'han formulat explícitament).
- Recollir la situació dels altres actors de cooperació internacional del municipi i l'opinió de la societat civil, de la ciutadania, dels partits polítics i d'altres agents locals (escoles, hospitals, etc.). Es pot elaborar un **mapa d'actors**, que és una representació gràfica dels agents existents que poden intervenir tan en l'elaboració del pla com en la seva execució i recepció de les actuacions, de la seva interrelació amb l'ajuntament.
- Analitzar l'organització interna de l'ajuntament, la situació de l'àrea de cooperació dins de l'organigrama, i els mitjans tècnics i humans dels quals disposa aquesta àrea.
- Recollir les experiències, les potencialitats i l'opinió dels diferents departaments municipals. Valorar el grau de transversalitat actual.
- Identificar els punts forts, els punts febles, els elements que cal corregir o transformar, les línies de treball possibles, etc. És comú en aquesta etapa fer una **anàlisi DAFO** (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats), tècnica que permet analitzar l'entorn i el context organitzatiu.

Al final d'aquesta etapa convé **compartir i validar el diagnòstic** amb els departaments de l'ajuntament involucrats i amb els representants de la ciutadania i de la societat civil, segons les modalitats de participació i de decisió que s'hagin establert prèviament.

A l'hora de recollir les dades de la diagnosi, cal tenir molt en compte que algunes d'aquestes dades es constituïran com a base necessària per a poder fer un bon seguiment i mesurar l'assoliment dels resultats i de l'impacte del pla en una possible futura avaluació.

### Dades necessàries per a fer una diagnosi

Per elaborar un pla director de cooperació al desenvolupament **cal conèixer amb profunditat la realitat sobre la qual s'intervé**, tan interna de l'ajuntament (com és l'organització per dins, com actua, qui en forma part, etc.) com externa (l'entorn en que l'ajuntament actua). Per això, cal apropar-se a l'objecte d'estudi mitjançant diferents tècniques de recollida d'informació, qualitatives i quantitatives. En aquesta tasca es poden utilitzar principalment: la recopilació documental i de



dades estadístiques, l'entrevista, l'enquesta o qüestionari i l'anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleses i debilitats).

L'entrevista, l'enquesta o qüestionari, el grup de discussió i l'anàlisi DAFO, entre d'altres, serviran per recollir la situació dels actors de cooperació del municipi, així com de la societat civil, dels partits polítics, dels diferents departaments municipals i d'altres agents que es consideri adient.

Entre la documentació i dades que cal recollir i després analitzar, destaquen:

- Marc normatiu i regulador (lleis, decrets, mocions, acords de govern, etc.) i interrelació amb altres plans i programes d'actors propers.
- Els plans sectorials, per identificar aquelles àrees i departaments de l'ajuntament amb els que es pot crear més sinèrgies de treball, complementarietats o incompatibilitats.
- Organigrama de l'ajuntament, per a situar les responsabilitats en matèria de cooperació i solidaritat, i els mecanismes existents a la corporació d'interlocució entre àrees.
- Memòries (o fulls informatius) publicades per l'ajuntament sobre les activitats de cooperació dels últims anys.
- Recursos anuals totals que l'ajuntament ha destinat a la cooperació i a la solidaritat en els últims anys.
- Ingressos propis de l'ajuntament (any per any), per a establir el percentatge de les despeses de cooperació respecte als ingressos propis.
- Distribució dels recursos de cooperació, any per any, entre:
  - projectes i accions de cooperació directa (s'ha de distingir, si és possible, entre els que s'inscriuen en el marc d'agermanaments i els que no),
  - projectes de cooperació promoguts i executats per ONGD,
  - ajut humanitari i d'emergència,
  - accions d'educació per al desenvolupament i ciutadania global,
  - despeses de gestió (seguiment, avaluació, quotes del Fons Català de Cooperació al Desenvolupament, etc.).
- Llista d'actuacions finançades o cofinançades cada any per l'ajuntament, amb indicació de:
  - cost total,
  - aportació de l'ajuntament (any per any),
  - país de destinació,
  - contingut de l'actuació (sector, temàtica, tipus de beneficiaris, etc.),
  - entitat promotora del territori,
  - entitat promotora del país soci,
  - relació amb l'administració local del país soci,



- inserció de l'actuació dins d'un pla estratègic municipal o d'un programa supramunicipal,
  - etc.
- Principals accions d'educació per al desenvolupament i ciutadania global que s'han portat a terme cada any. Cal distingir entre les dutes a terme per iniciativa de l'ajuntament (tots els seus departaments) i les dutes a terme per iniciativa de les entitats.
- Mecanismes de concertació i participació existents. Text de l'acord on es fixen les funcions del Consell de Cooperació i la seva composició actual, si és el cas.
- Presentació resumida de les entitats presents en el municipi. Cal indicar les principals activitats i una caracterització sintètica (des de quan actuen en el municipi, si hi tenen un arrelament real, si poden mobilitzar molts ciutadans, etc.).
- Informació sobre els programes d'atenció als immigrants i sobre els mecanismes municipals de participació ciutadana, si n'hi ha.
- Informes sobre el balanç de la cooperació municipal, aprenentatges i conclusions obtingudes de l'anàlisi de les dades de seguiment; o informes d'avaluació de la situació d'un agermanament, projecte o programa (si s'han fet estudis d'aquest tipus).
- Declaracions de l'ajuntament quant a la seva orientació en matèria de cooperació i solidaritat, i principals temes de discussió o d'intercanvi que han sorgit amb les entitats locals (amb els resums de les reunions del Consell de Cooperació, si n'hi ha).
- Altres textos o documents que puguin ser d'interès per a establir el diagnòstic i literatura sobre la matèria.

Nota: aquesta llista de dades no és exhaustiva i dependrà, en cada cas, de la trajectòria i experiència de l'ajuntament en l'àmbit de la cooperació i de l'acció internacional. Així mateix, si es tracta de l'elaboració del segon o tercer pla i es compta amb una avaluació prèvia, probablement ja es tinguin recollides moltes d'aquestes dades i només caldrà completar-les.

### Fase 3: Elaboració

---

El treball que cal fer en aquesta fase dependrà del grau de transversalitat que se li vulgui donar a aquesta política municipal, i això implica una sèrie de reunions amb els diferents departaments que hagin de participar en el procés. També dependrà del paper que es vulgui atorgar a les entitats i agents locals al llarg de totes les fases. És important **generar complicitats en la societat civil**, perquè qualsevol canvi d'enfocament no s'ha de veure com una confrontació de la institució pública amb les entitats, sinó que s'ha de plantejar com una evolució conjunta.



Els passos que cal seguir solen ser els següents:

- Planificació del treball d'elaboració i determinació precisa de la participació dels diferents actors en aquest procés (departaments municipals, entitats de cooperació, altres agents locals, etc.).
- Reflexió i debat interns (dins de l'ajuntament, amb el suport de la persona experta) per a identificar els canvis que es volen portar a terme (sobre continguts, modalitats, organització, participació, etc.), per a identificar els àmbits estratègics a curt i a mitjà termini, i discussió de prioritats. Aquesta fase pot donar lloc a sessions o tallers de formació interna i es poden utilitzar una diversitat de dinàmiques.
- Elaboració tècnica per part de l'equip de treball (sota la responsabilitat de la persona experta i amb la participació dels tècnics de l'ajuntament), recollida i sistematització dels suggeriments formulats en la fase anterior, formulació de propostes detallades i redacció de l'esborrany del document.
- Validació de la proposta de pla mitjançant un procés de concertació (o consultes puntuals) amb els departaments implicats, les entitats socials i altres agents locals (per exemple, mitjançant una jornada en què es presenti l'esborrany al Consell de Cooperació). És recomanable obrir el debat sobre la base d'un esborrany del pla perquè els diferents actors tinguin uns elements de referència i puguin fer aportacions per revisar o enriquir la proposta.

En aquesta etapa també és important fer arribar l'esborrany del document a la Diputació perquè hi pugui fer aportacions i comentaris en una reunió conjunta amb l'ajuntament i la persona experta que acompanya el procés.

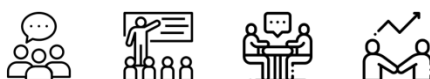
- Revisió del pla per part de la persona experta per tenir en compte les observacions i esmenes formulades en el procés participatiu i elaboració final.

#### Fase 4: Aprovació i difusió

---

En aquesta etapa cal que les instàncies que hi participin validin el text, com ara el Consell de Cooperació o altres, si escau. Així mateix, és aconsellable que el pla es sotmeti a **l'aprovació del Ple de l'ajuntament**.

És molt important que l'ajuntament doni **visibilitat** al document aprovat i informi a tota la ciutadania del canvi que suposa. Per això, es recomana fer-ne una presentació pública i difondre'l. Això pot donar lloc a tallers o seminaris de divulgació del contingut del pla i



l'edició de materials de difusió, com pot ser la publicació del propi pla. Cal tenir en compte també, que com qualsevol altre pla, s'ha de publicar al portal de transparència.

## Fase 5: Execució, seguiment i avaluació

---

Aquesta fase és posterior al procés d'elaboració del pla, però pertany al cicle de la gestió pública i, per tant, és important tenir-la en compte durant l'elaboració del document, atès que remet a la programació de les actuacions previstes, al seu seguiment i avaluació. Per tant, és aconsellable que aquests elements també quedin definits en el pla i en tot cas, caldrà desenvolupar-los amb posterioritat. Per això es pot utilitzar un quadre de comandament integral, eina en la que es recull de manera sintètica i sistematitzada la informació més rellevant sobre l'execució i l'assoliment dels objectius de pla.

Per tant, cal tenir en compte que el pla es materialitza en un **programa d'activitats amb el seu calendari** i en un **conjunt de recursos**, que s'ha d'executar al llarg d'un període determinat, que han de ser objecte de **seguiment periòdic i d'avaluació**, a fi de controlar el seu desenvolupament, detectar els possibles retards o desviacions, facilitar la presa de decisions per tal d'introduir-hi els canvis necessaris i constatar els resultats i l'efectivitat assolida.

La tasca de seguiment de la consecució del pla no ha de representar cap dificultat tècnica i es realitza amb certa periodicitat (trimestral, semestral o anual) pels responsables de la unitat de cooperació. Consisteix en recollir informació sobre els recursos emprats, les accions desplegades, les desviacions i els resultats i permet retre comptes a la ciutadania regularment en un acte de transparència. Així mateix, constitueix informació valuosa per a l'avaluació i, un cop finalitzada la vigència del pla, permet enriquir el següent cicle de planificació.

Així mateix, caldrà que el pla estableixi el sistema d'avaluació previst. A diferència del seguiment, l'avaluació consisteix en la valoració de les intervencions segons els seus productes i els seus impactes, amb relació a les necessitats que es pretenen satisfer. Aquesta es realitza de manera puntual o en un moment crític i sovint al final de la vigència del pla. A més, es basa en el mètode científic i per tant, resulta ser una tasca rigorosa i complexa, basada en evidències, per la qual se sol comptar amb la participació d'experts externs.

Els passos que cal seguir són els següents:

- Desplegament del pla i programació operativa, amb la fixació d'etapes concretes i de prioritats anuals.



- Implementació operativa del sistema de seguiment i avaluació previst en la metodologia del pla.
- Posada en marxa de les mesures i iniciatives previstes any rere any.
- Anàlisis periòdiques dels resultats amb la possibilitat de revisar o actualitzar les activitats i mesures projectades en el pla.
- Difusió periòdica dels resultats.

### El seguiment del pla director i els indicadors de mesura

L'execució del pla ha d'anar acompanyada d'un dispositiu de **recollida d'informació qualitativa i quantitativa, de caràcter periòdic i sistemàtic**, per tal de poder verificar el compliment (o no) de les fites previstes i prendre decisions correctores quan es detectin desviacions. El propòsit de tot sistema de seguiment d'un pla és conèixer el seu grau d'execució i els resultats, verificar l'estratègia, reajustar la tàctica, retre comptes, i en definitiva, millorar la seva implementació. Per tant, aquest té en compte els aspectes operatius de la implementació del pla (els recursos, les accions i el grau d'assoliment dels objectius). Durant el procés d'elaboració del corresponent pla és recomanable definir quin serà el seu **sistema de seguiment i control** per tal de preveure l'organització i els recursos necessaris per aquesta tasca.

És convenient que el disseny del seguiment es coordini amb l'àmbit encarregat del seguiment i transparència dins la corporació per tal de garantir l'harmonització de tot el sistema. Depenent del nivell de transversalitat del pla, aquest seguiment implicarà altres departaments i àrees del govern municipal, a més de la unitat de cooperació i caldrà determinar el rol i responsabilitats de cadascú; les dades a recollir i la seva periodicitat; la gestió, tractament i anàlisi a fer de les dades; els informes, memòries o balanços a elaborar; els protocols a seguir en cas de desviacions; i el sistema de difusió i transparència.

Les **fonts d'informació** més comunes per a fer el seguiment són els indicadors, els registres administratius, els informes qualitius i els resultats d'entrevistes i enquestes.

Els **indicadors** són els instruments de mesura que permeten el seguiment del pla i expressen el grau d'assoliment dels objectius establerts o de les fites associades als objectius. Tenen les següents funcions:

- Descriptiva: aportar informació sobre una determinada situació o l'estat d'un sistema i moltes vegades, de la seva evolució (en l'espai o el temps).
- Valorativa: comparar valors de referència i emetre judicis de valor sobre la bondat o no de l'actuació o situació valorada.

Un indicador ha de complir amb les següents característiques:



- Ha de ser **pertinent, rellevant** i adequat a allò que es vol mesurar de la consecució de l'objectiu establert.
- Ha de ser **objectiu i transparent**, és a dir, que la recollida de dades i el seu tractament i càlcul no sigui ambigu i els valors puguin ser interpretables en sentit de si es produeix una millora o un empitjorament.
- Ha de ser **clar i unívoc**, és a dir, definir-se de manera entenedora per garantir una recollida de dades correcta i que no pugui ser objecte de vàries interpretacions (millor en %).
- Ha de ser **precís** o que tingui un marge d'error acceptable.
- **S'ha de mantenir en el temps i l'espai**, de tal manera que permeti la comparació cronològica (s'ha de poder mesurar tant durant el progrés del projecte com al final) i entre diferents territoris i situacions.
- Ha de ser **accessible** i que la seva obtenció tingui un cost acceptable i sigui fàcil d'interpretar i calcular en el moment necessari.

Existeixen diferents tipologies d'indicadors:

- En funció de com s'expressen:
  - Quantitatius: s'expressen numèricament (per exemple, un percentatge o una quantitat numèrica o monetària).
  - Qualitatius: s'expressen amb valoracions o descripcions (per exemple, els graus de satisfacció o les percepcions de determinats actors respecte a un fenomen).

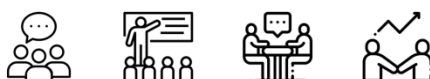
Ambdós tipus són complementaris i el seu ús conjunt permet enriquir el seguiment i l'avaluació.

- En funció de l'objecte a mesurar:
  - Indicadors d'input: mesuren el volum o característiques dels recursos emprats.

*Exemple d'objectiu operatiu: executar el 95% del pressupost del 0,7% establert per a cada línia estratègica a final de mandat.*

*Exemple d'indicador: % del pressupost del 0,7% executat a l'any per a cada línia estratègica.*

- Indicadors d'output: mesuren el volum o la cobertura de demanda dels béns i serveis o de les activitats.





*Exemple d'objectiu operatiu: millorar l'assistència, amb un mínim de 50 persones, a les xerrades que es fan a la biblioteca mensualment a final de mandat.*

*Exemple d'indicador: % de xerrades que s'han realitzat en un any a la biblioteca amb més de 50 persones respecte el total de xerrades realitzades.*

- Indicadors d'outcome: mesuren l'impacte o resultat del pla en termes de canvis de situació o conducta.

*Exemple d'objectiu operatiu: augmentar en un 20% el voluntariat de les entitats de cooperació del Consell a final de mandat.*

*Exemple d'indicador: % de variació del voluntariat de les entitats de cooperació del Consell cada any.*

- Indicadors de percepció: mesuren l'opinió dels destinataris de les activitats i de la ciutadania, les seves demandes i necessitats. En general s'utilitzaran els resultats d'enquestes i les consultes i queixes rebudes.

*Exemple d'objectiu operatiu: obtenir un 50% de valoracions positives de les escoles destinatàries del programa X a final de mandat.*

*Exemple d'indicador: % de respostes amb valoracions per sobre de 7 a l'enquesta del programa X cada any.*

- Indicadors de procés: mesuren el grau d'execució dels procediments interns institucionals.

*Exemple d'objectiu operatiu: reduir en un 20% el temps de tramitació de la convocatòria per a entitats de projectes de cooperació al desenvolupament a final de mandat.*

*Exemple d'indicador: variació dels dies de tramitació de la convocatòria per a entitats de projectes de cooperació cada any.*

Per dissenyar els indicadors és necessari:

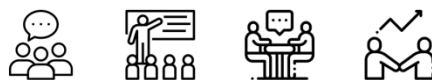
- Haver definit els objectius operatius i identificar les activitats clau per assolir aquests objectius, amb els seus recursos, processos, qualitat, volum, etc.
- Identificar les necessitats d'informació, les fonts d'informació i el procés de recollida i valorar el cost.



- Descriure els indicadors, tenint en compte les característiques que aquests han de complir i definint el valor inicial (línia de base) i la fita a assolir.
- Formalitzar el moment de realització del seguiment i sistematitzar-ho en un quadre de comandament, per exemple, i difondre el sistema entre l'equip perquè sigui utilitzat com a base per a la presa de les decisions.

El indicadors formaran part del **quadre de comandament integral** del directiu o del responsable de la unitat de cooperació i actuaran com a semàfor per orientar sobre si es va o no en la bona direcció, permetent identificar àmbits crítics sobre els que cal actuar.

S'aconsella evitar incloure un nombre massa elevat d'indicadors. Recollir el mínim d'informació amb un màxim de pertinència és una de les claus que permetrà que el sistema establert sigui eficaç, tant en la seva gestió com respecte a la utilitat de la informació que genera.



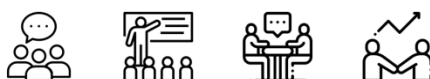
## Referències bibliogràfiques

### Documents de referència:

- [Planificació orientada a resultats per a comandaments públics](#). Maria José Bonet. Programa de formació de directius/ives i comandaments de l'Administració Local. Diputació de Barcelona.
- Quadre de comandament integral per a directius/ves. David Sancho. Programa de formació de directius/ives i comandaments de l'Administració Local. Diputació de Barcelona.
- Planificació estratègica per a directius/ives públics i públiques. Maria José Bonet. Programa de formació de directius/ives i comandaments de l'Administració Local. Diputació de Barcelona.
- 2012. [La gestió pública davant la planificació estratègica](#). Ramon Canal i Quim Brugué, Institut de Govern i Polítiques Públiques, Universitat Autònoma de Barcelona. Guies metodològiques per a la planificació estratègica, 6. Diputació de Barcelona.
- 2014. "[Guia metodològica per elaborar plans locals de projecció internacional](#)". Jean Pierre, Malé, ESTUDIS, S.A. Diputació de Barcelona.
- 2019. "[Guia de criteris per a l'elaboració de plans i programes de la Generalitat de Catalunya](#)". Versió 1-Maig de 2019. Generalitat de Catalunya.
- 2020. "[Guia de cooperació descentralitzada per a càrrecs electes](#)". Col·lectiu La Mundial. Diputació de Barcelona.
- 2021. [La gestió transversal de les estratègies municipals de cooperació al desenvolupament. Una eina per l'autovaloració](#). Andreu Orte i Luci Rodrigo. Diputació de Barcelona.

### Documents de treball:

- Documents de buidatges dels Plans de Cooperació dels municipis membres de l'Espai de treball en matèria de planificació estratègica de cooperació al desenvolupament 2020, realitzats per l'Oficina de Cooperació al Desenvolupament de la Diputació de Barcelona.





**Diputació  
Barcelona**

- Relatories, presentacions, anàlisis i reflexions generades en el marc de [l'Espai de treball en matèria de planificació estratègica de cooperació al desenvolupament](#) dels anys 2019 i 2020. Han format part d'aquest Espai els següents municipis: Barberà del Vallès, Calella, Cerdanyola del Vallès, El Prat de Llobregat, Esplugues de Llobregat, Gavà, Granollers, Mataró, Molins de Rei, Montornès del Vallès, Sabadell, Sant Boi de Llobregat, Sant Cugat del Vallès, Sant Feliu de Llobregat, Sant Pere de Ribes, Sant Vicenç dels Horts, Santa Coloma de Gramenet, Santa Perpètua de Mogoda, Terrassa, Viladecans i Vilanova i la Geltrú.

**Oficina de Cooperació al Desenvolupament**  
Telèfon +34 934 022 055  
[o.cooperacioid@diba.cat](mailto:o.cooperacioid@diba.cat) – [www.diba.cat/ri](http://www.diba.cat/ri)

