



UNIVERSITAT DE
LLEIDA

DESENVOLUPAMENT
I COOPERACIÓ

**INFORME D'AVALUACIÓ DEL PLA DIRECTOR
DE COOPERACIÓ I SOLIDARITAT
DE L'AJUNTAMENT DE LLEIDA 2013-2016**

INDEX

1. INTRODUCCIÓ	3
2. METODOLOGIA I CALENDARI D'ACCIONS DE L'AVALUACIÓ	4
3. VALORACIÓ	7
4. CONCLUSIONS	13
5. TAULES ANNEXADES DE RESULTATS D'OBJECTIUS ESTRATÈGICS	18

1. INTRODUCCIÓ

L'informe que es presenta a continuació, no només vol ser l'avaluació del Pla Director (d'ara en endavant PD) que ha guiat la cooperació municipal en l'interval descrit, sinó també vol aportar idees per al proper PD a través de les lliçons apreses en l'avaluació d'aquest.

Aquesta avaluació ben entesa, representa un exercici de responsabilitat de l'Ajuntament de Lleida cap a la seva ciutadania, que no vol defugir el seu compromís de rendició de comptes en la gestió dels recursos públics i també com de resposta a les persones que treballen des del tercer sector per assolir un objectiu comú: la millora de la qualitat de la cooperació al desenvolupament feta des de Lleida.

L'Ajuntament de Lleida és la institució que representa la ciutat i, juntament amb la Coordinadora d'ONGD i aMS, la Universitat i la Diputació de Lleida, realitza una gran part de la cooperació descentralitzada municipal. És un potent agent del territori encarregat de bastir la cooperació municipal gestionant l'impuls des del propi territori, enfortint-lo. En aquest àmbit, exerceix un rol de facilitador per a les entitats, tot i procurant la consecució d'una política de cooperació comuna.

El PD de cooperació al desenvolupament que va ser presentat al Ple Municipal de 26 de juliol de 2013¹ es va aprovar amb l'objectiu de ser l'eina per conformar els objectius de la política de cooperació municipal. Integrava les línies tècniques i pressupostàries per donar una validesa més ferma a les propostes i englobava prioritats geogràfiques, estratègiques, sectorials, de recursos humans, i sinèrgies amb la resta d'agents del territori més immediat (àmbit local sobretot i autonòmic) i més llunyà (àmbit estatal, europeu...). D'això se'n desprèn que no pretenia ser una mera declaració d'intencions, sinó de propostes reals, tot i que, en aquell moment, no es va determinar com s'hauria d'avaluar ni tampoc a càrrec que qui. És aconsellable que les avaluacions tinguin també un component extern

¹ 16.- APROVACIÓ DEL PLA DIRECTOR DE COOPERACIÓ I SOLIDARITAT DE L'AJUNTAMENT DE LLEIDA 2013-2016: Vista la proposta de la tècnica en Cooperació Internacional, per unanimitat s'acorda: 1r. Aprovar el Pla Director de Cooperació i Solidaritat de l'Ajuntament de Lleida 2013-2016. 2n. Encomanar a la Regidoria de Drets Civils, Cooperació i Igualtat la coordinació de les tasques per a la implementació, seguiment i avaluació del Pla. Punt 16 acta del Ple de 26 de juliol de 2013

més objectiu, que pugui ser completat per les aportacions de les persones protagonistes. El fet que en el PD 2013-16 no hi consti aquesta informació, suggereix la millora del proper amb la inclusió d'aquesta part.

Els objectius generals del PD 2013-2016 van estar bàsicament:

- Bastir la cooperació municipal amb un marc d'actuació que permetés un consens entre agents i entitats del territori per formular un treball conjunt,
- Optimitzar la política de cooperació al desenvolupament amb l'atomització de recursos, prioritats i col·laboracions continuades al territori,
- Enfortir la Regidoria de Drets Civils, Cooperació i Participació dins l'acció de l'Ajuntament de Lleida,
- Disposar d'eines per fer un seguiment i avaluació tant a nivell intern com extern del PD per identificar els punts forts i febles.

El PD indicava també les línies de coordinació, col·laboració o cooperació amb altres agents públics o privats, bilaterals o multilaterals, necessaris o convenients per al reforçament dels objectius estratègics de la cooperació pública lleidatana.

2. METODOLOGIA i CALENDARI D'ACCIONS DE L'AVALUACIÓ

Un cop finalitzada la vigència i com indica el mateix PD cal fer-ne la valoració tant de forma qualitativa com quantitativa. A principis del mes de juny de 2017 la Regidoria de Participació Ciutadana, Drets Civils i Cooperació de l'Ajuntament de Lleida, seguint els acords del Consell Mixt de Cooperació (d'ara en endavant CMC), va encarregar a l'ODEC l'avaluació del PD 2013 - 2016.

Per fer l'avaluació s'ha partit de cadascun dels objectius específics i s'han confrontat amb els indicadors i les seves fonts de verificació ja concretades en l'aprovació del pla.

Per tal de poder analitzar aquestes dades s'ha hagut de consultar la següent documentació:

TIPOLOGIA	DATA
Memòries de la Regidoria	- Any 2013 - Any 2014 - Any 2015

	- Any 2016 (incompleta)
Actes de les sessions ordinàries del comitè d'emergència i acció humanitària	- 1/2013: 13 de novembre de 2013 - 1/2015: 12 de maig de 2015 - 2/2015: 12 de juny de 2015 - 3/2015: 2 d'octubre de 2015 - 4/2015: 13 d'octubre de 2015 - 1/2016: 25 d'abril de 2016
Actes de les sessions ordinàries del CMC	- 1/2013: 19 de febrer de 2013 - 2/2013: 3 de juliol de 2013 - 3/2013: 4 de desembre de 2013 - 1/2014: 26 de març de 2014 - 2/2014: 2 d'octubre de 2014 - 3/2014: 10 de desembre de 2014 - 1/2015: 14 d'abril de 2015 - 2/2015: 29 d'octubre de 2015 - 1/2016: 5 de maig de 2016 - 2/2016: 17 de maig de 2016 - 3/2016: 28 de novembre de 2016 - 4/2016: 2 de desembre de 2016 - 1/2017: 2 de març de 2017
Actes de les reunions ordinàries del Comitè d'Agermanament dels municipis de Lérida (Tolima) i Lleida (Catalunya) a la ciutat de Lleida.	- 1/2014: 18 de novembre de 2014 - 1/2016: 28 de juliol de 2016 - 2/2016: 8 de setembre de 2016 - 1/2017: 9 de febrer de 2017 - 1/2017: 22 de febrer de 2017
Actes de les sessions extraordinàries de Comissió permanent del CMC	- 1/2012: 1 d'octubre de 2012 - 2/2012: 15 de novembre de 2012 - 1/2013: 14 de febrer de 2013 - 1/2014: 26 de maig de 2014 - 1/2015: 16 de març de 2015
Documentació oficial	-Pla Director de Cooperació i Solidaritat de l'Ajuntament de Lleida 2013-2016 -Llei catalana de cooperació al desenvolupament 26/2001 -Reglament estatutari del consell mixt de cooperació
Relació de transferències a l'exterior (codi 49000) i altres transferències a ens sense lucre (codi 48901) amb data d'ordre de pagament i data de pagament real	- Any 2013 - Any 2014 - Any 2015 - Any 2016
Relació dels pressupostos inicials i d'execució final	- Any 2013 - Any 2014 - Any 2015 - Any 2016

Pel que fa al calendari de treball, les accions necessàries per a l'avaluació del PD han estat les que es recullen en la taula següent:

ANY 2017	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE
Reunions preparatòries Paeria-UdL	X	X				
Recopilació de documentació a la pròpia Regidoria		X	X	X		
Buidatge de dades a les taules d'objectius i indicadors quantitativa i qualitativament				X		
Anàlisi de dades				X	X	
Redacció dels resultats					X	
Entrega document final						X

Les valoracions quantitatives s'han fet donant un valor de 100 punts a cada objectiu estratègic (OE) i dividint-los de forma equitativa entre el número d'objectius estratègics específics (OEE) que conté cadascun. Així, si per exemple l'OE número 1 té 5 OEE, cadascun d'aquests valdrà 20 punts.

Si l'assoliment de cada OEE en els diferents exercicis ha variat, es dona una puntuació proporcional al grau aconseguit del total. Així, en el mateix OE número 1, si l'OEE 1.2. ha tingut un desigual acompliment durant els quatre anys, es calcula la mitjana i es tradueix a la puntuació corresponent. La mateixa distribució percentual es fa quan un OEE consta de varis indicadors. Posteriorment s'ha fet el sumatori de tots els OE (amb el topall de 600 punts com a quantitat màxima) i s'ha traduït en els resultats globals tot fent-ne els percentatges (veure el detall dels resultats a la taula 1, pàgina 9 de l'Annex).

D'aquesta manera els resultats finals dels sumatoris han estat els següents:

	RESULTAT D'ASSOLIMENT DE L'OBJECTIU	PERCENTATGE D'ASSOLIMENT SOBRE 100% DEL TOTAL
OBJECTIU ESTRATÈGIC 1	70%	11,67%
OBJECTIU ESTRATÈGIC 2	18,07%	3,01%
OBJECTIU ESTRATÈGIC 3	57,83%	9,64%
OBJECTIU ESTRATÈGIC 4	30,57%	5,10%
OBJECTIU ESTRATÈGIC 5	16,67%	2,78%
OBJECTIU ESTRATÈGIC 6	100%	16,67%
TOTAL	293,14 (SOBRE 600)	48,85%

3. VALORACIÓ

Aquest és el primer Pla Director de l'Ajuntament de Lleida i, per tant, no hi ha precedents amb els que comparar-lo. L'avaluació que es presenta pretén ser un exercici d'anàlisi en profunditat que dona resposta al període de vigència que va del 2013 al 2016, tenint en compte que, entremig, hi va haver canvis en el consistori com a conseqüència de les eleccions municipals de 2015. Tot i això, s'ha optat per fer un anàlisi indistint atès que la matèria va seguir estant sota responsabilitat de la mateixa formació política.

A continuació es disposa a destacar les reflexions resultants de les valoracions extretes de les dades més importants que es desprenen de l'avaluació. Es comença fent un resum de la valoració detallada de cadascun dels 6 objectius estratègics a partir de les dades aconseguides i que s'exposen a les taules annexes. Allí s'observa, per cada objectiu estratègic, els objectius específics de què consta, els indicadors que s'han fet servir per a l'avaluació, i el seu acompliment al llarg dels 4 anys de vigència del PD.

3.1 Valoració qualitativa dels Objectius Estratègics

3.1.1. Respecte a l'Objectiu Estratègic número 1

“MANTENIR LA QUALITAT EN ELS FONDS I L'ESTRUCTURA DE LA COOPERACIÓ MUNICIPAL”

Nivell d'assoliment dels objectius plantejats: 70 %

Principals resultats obtinguts respecte els objectius específics:

Els convenis de col·laboració amb entitats de la ciutat s'han mantingut cada any, atorgant el corresponent suport econòmic tant a la Coordinadora d'ONGD i altres Moviments Solidaris de Lleida com a l'Oficina de Desenvolupament i Cooperació de la Universitat de Lleida.

L'equip humà de la Regidoria s'ha pogut anar mantenint en número tot i alguns canvis de persones de forma intermitent a causa de circumstàncies sobrevingudes, cosa que ha fet que les activitats poguessin anar sortint però, no en la seva totalitat. Aquest és un apunt que s'anirà posant de manifest a llarg de la valoració. Per tant, l'indicador 1.3.2. reflexa que s'ha mantingut el nombre de persones de l'equip però, malauradament, no hem pogut obtenir dades oficials dels dies efectius d'alta d'aquestes persones.

Durant la vigència d'aquest PD, més de la meitat dels pagaments s'han fet dins l'interval compromès de 4 a 6 mesos. No obstant cal remarcar que per exemple l'any 2015, es va tardar més de sis mesos en fer tots els pagaments, és a dir, cap dels que es van aprovar al CM corresponent van efectuar dins els paràmetres acordats.

Comentari:

En algunes ocasions va ser per causa del retard de l'entitat en l'acceptació de l'ajut, però en la majoria, i atenent-nos a les actes de CM on es remarca aquesta mancança que suposa un greuge per a les entitats, es tracta de retards fruit de problemes interns de l'administració que es desconeixen.

Un dels compromisos adquirits a través d'aquest PD, ja que preocupava en gran mesura la majoria d'entitats, era que els pagaments de les subvencions es poguessin fer en un interval entre 4 a 6 mesos (120-180 dies) a partir de la resolució emesa pel CM.

El retard en aquests pagaments ha provocat en reiterades ocasions greuges a les entitats que han hagut de fer front als pagaments a l'exterior dels projectes amb una quantitat que prèviament ja havia estat compromesa per l'Ajuntament però encara no reemborsada.

3.1.2. Respecte a l'Objectiu Estratègic número 2

“GARANTIR LA PARTICIPACIÓ EN ELS PROCEDIMENTS I ACTUACIONS DERIVADES DE LES POLÍTIQUES PÚBLIQUES DE COOPERACIÓ DE L'AJUNTAMENT DE LLEIDA”

Nivell d'assoliment dels objectius plantejats: 18,07%

Principals resultats obtinguts respecte els objectius específics:

En el primer objectiu específic es fa referència a tres indicadors de diferent naturalesa: un de substantiu com és l'aprovació d'un nou reglament del CMC que no s'ha arribat a formalitzar; un segon d'instrumental relatiu a fer, al menys, tres plenaris anuals que s'ha acomplert en un 90% tot i que no s'han format grups o comissions de treball; i un tercer de procedimental com és l'enviament de comunicacions, actes i altra documentació amb una antelació de 15 dies, la qual cosa obté un índex més baix de resultats.

El segon objectiu relatiu a realitzar avaluacions dels plans de treball anuals no s'ha dut a terme segurament perquè, en gran part, no s'han arribat a fer, com es podrà observar en l'objectiu estratègic 3 i 5.

Comentari:

Un probable escenari d'excés de feines o bé de manca de prioritització per tal de respondre a les necessitats reals marcades dins el PD podria ser la causa dels retards en les tramitacions burocràtiques que en les institucions verticals comporten temps afegits per la diversitat de taulells pel que ha de passar la documentació abans de ser aprovada i resolta del tot. Però pel que fa a l'indicador més substantiu i en part també per l'instrumental, caldria posar de relleu la dificultat d'arribar a consensos en el propi CMC degut, entre altres causes, a l'augment de les forces polítiques presents en el Consistori en el període 2015-2016.

Aquest objectiu s'ha complert de forma parcial probablement també perquè era possiblement massa ambiciós i no comptava amb els recursos de l'administració que serien necessaris per realitzar-lo amb garanties i efectivitat.

3.1.3 Respecte a l'Objectiu Estratègic número 3

”CONSOLIDAR LA COOPERACIÓ INTERNACIONAL PRIORITZANT L'EXPERIÈNCIA DE CODESENVOLUPAMENT DEL MUNICIPI DE LLEIDA”

Nivell d'assoliment dels objectius plantejats: 57,83 %

Principals resultats obtinguts respecte els objectius específics:

Els fonaments per consolidar el codesenvolupament com a estratègia d'internacionalització de la política de cooperació que es fa des de Lleida, es basen en la tasca que es porta a terme des dels grups mixtes integrats per persones migrades. Es tracta d'aplicar una metodologia que acompanyi aquests grups en la formació, la redacció i l'execució de projectes de cooperació als seus països d'origen.

El Pla preveia la presentació anual de diferents plans de treball que, segons les memòries de l'entitat i les actes del CMC, el primer any sí que es van redactar, però la resta són cada any rèpliques del mateix redactat.

Pel que fa a l'Agermanament amb Lèrida (Tolima), tot i que s'han continuat fent activitats puntuals, la situació actual seria de manca d'una orientació clara sobre les prioritats, després de 22 anys de treball amb una gran diversitat de problemes superats a terreny i una bona quantitat econòmica invertida. Tampoc consta que hi hagi una planificació anual més enllà de dirimir el dia a dia. La cadència de les reunions ha estat també força irregular, tot i que s'ha consolidat la visita a Colòmbia dins de cada legislatura.

El Pla adquiria el compromís de mantenir el suport a les convocatòries de desenvolupament, acció humanitària i codesenvolupament, i mantenir el 50% del fons del pressupost de la regidoria, la bossa destinada a aquesta convocatòria. Pel que fa a l'any 2013 la quantitat sí que va superar el 50%, però la resta d'anys no només no es va mantenir, sinó que va baixar considerablement cada any, arribant el darrer any a representar el 39% i no sembla que aquesta davallada tingui aturador.

Comentari:

Les dues dinàmiques que es mantenen des de la Regidoria han estat fortament debatudes en el sí del CMC ja que transcorren en una línia molt fina entre el paternalisme i la cooperació clientelar. És cert que es tracta (almenys en el tema de l'agermanament) de cooperació bilateral directa i, per tant, feta de forma discrecional, però això no significa, al nostre entendre, que no se n'hagi de rendir comptes.

El pressupost de la Regidoria no ha fet més que baixar des de l'inici del Pla. Tot i el compromís de destinar-hi almenys el 0,7, aquest percentatge es troba l'any 2013 al 0,32% i la tendència és a la baixa any rere any fins al 2016 que davalla fins arribar al 0,18%.

És cert que ens hem trobat en un escenari de crisi econòmica demolidora, i la cooperació al desenvolupament n'ha sortit fortament perjudicada, però és important remarcar que els ingressos nets de l'Ajuntament no han baixat al mateix ritme que el 0,7% i de fet el darrer any (2016) aquests es van incrementar.

3.1.4. Respecte a l'Objectiu Estratègic número 4

“PRIORITZAR LES ACCIONS DE SENSIBILITZACIÓ, L'EDUCACIÓ PEL DESENVOLUPAMENT I LA FORMACIÓ DE LA CIUTADANIA (EN ESPECIAL EL TREBALL EN L'ÀMBIT EDUCATIU) ENTRE LA CIUTADANIA”

Nivell d'assoliment dels objectius plantejats: 30,57%

Principals resultats obtinguts respecte els objectius específics:

Dins d'aquest objectiu s'han assolit només les accions plantejades que són activitats de repetició amb petits canvis cada any i que s'han pogut anar fent amb els recursos propis de la Regidoria i sense necessitar de la col·laboració de moltes entitats de la ciutat: Solidàrium, Cinemón, Mirades al Sud,...

Dins d'aquest objectiu, hi havia també altres accions de planificació en les que s'hostatjava molta esperança, com ara la creació de comissions interdepartamentals, una agenda anual conjunta, posar en funcionament un grup de treball EpD, etc. Tot això no s'ha pogut assolir.

Un dels paràmetres compromesos, va ser mantenir la convocatòria de sensibilització a partir de diferents finestres tot disposant d'una bossa única que no fos inferior al 50% del total del pressupost de la Regidoria que es destina a EpD i això no s'ha complert en cap de les edicions anuals de la convocatòria, com es pot veure a la taula adjunta.

Si el 2013 el percentatge es troba al 10%, en acabar la vigència del PD experimenta un lleuger increment arribant al 18% l'any 2016. Tot i l'esforç per augmentar-ho, no arriba al compromís adquirit del 50%.

Comentari:

Pel que fa al tema econòmic, no es tracta únicament d'un acord dins el PD, sinó d'un compromís polític que hauria de ser de compliment obligatori. No és només que no s'aposti suficientment per la cooperació al desenvolupament, sinó que no s'albiri un horitzó de recuperació real de restabliment de pressupostos capaços d'afrontar, no només les accions del PD, sinó les necessitats reals que la sensibilització, la cooperació al desenvolupament i les accions d'emergència mereixen.

3.1.5. Respecte a l'Objectiu Estratègic número 5

“TREBALLAR COORDINADAMENT PER REFORÇAR LES CAPACITATS INSTITUCIONALS DELS AGENTS LOCALS DE COOPERACIÓ I FACILITAR L'INTERCANVI D'EXPERIÈNCIES ENTRE ÒRGANS PÚBLICS I PRIVATS.”

Nivell d'assoliment dels objectius plantejats: 16,67 %

Principals resultats obtinguts respecte els objectius específics:

La major part d'aquest objectiu no s'ha pogut implementar; de fet només un dels indicadors s'ha valorat de forma positiva: el manteniment de la base de dades d'entitats. La resta d'accions fan referència a la confecció de protocols de Responsabilitat Social Corporativa, cens de projectes d'investigació, i treballs en Dafos.

Comentari:

Les activitats que conformen aquest objectiu, porten implícita una càrrega de feina i coordinació de grups de treball i entitats que s'hauria pogut fer difícil d'assumir, tenint en compte diversos inconvenients: manca d'unanimitat entre els agents de cooperació de la ciutat, poca disponibilitat de temps per part dels recursos humans i canvi de direcció de la Regidoria.

De tota manera, és important remarcar el fet que les activitats que no s'han fet, no s'han vist reemplaçades per unes altres, sinó simplement, no han estat executades, d'aquí que l'observació permeti fer l'anàlisi de desequilibri entre membres de l'equip de treball i feina a implementar.

3.1.6. Respecte a l'Objectiu Estratègic número 6

“TREBALLAR COORDINADAMENT AMB ALTRES AGENTS DE COOPERACIÓ SUPRALOCALS”

Nivell d'assoliment dels objectius plantejats: 100%

Principals resultats obtinguts respecte els objectius específics:

Els indicadors d'aquest objectiu s'han assolit amb èxit: trobades amb el Fons Català, amb la Coordinadora Catalana d'Ajuntaments Solidaris del Poble Sahrauí... L'Ajuntament ja fa molt temps que participa en les trobades i tasques conjuntes amb aquestes entitats. Aquestes són el resultat de línies de treball de que la Regidoria té molt clares i que a més funcionen i són necessàries per les actuals línies diàfanies com ara els campaments de refugiats sahrauís, Colòmbia i el seu procés de pau i participació directa amb el Fons Català de Cooperació, amb qui rendeixen comptes de forma mútua.

Comentari:

Són dinàmiques periòdiques i totalment indispensables per treballar amb altres agents amb els que es fan accions conjuntes. És necessari que hi hagi línies de treball amb les institucions supralocals perquè basteixen línies útils i fèrtils de col·laboració.

És molt positiu que aquest objectiu sigui d'assoliment total, ja que pot voler dir que, malgrat les disposicions que ja s'han esmentat anteriorment i que podrien dificultar el dia a dia pel que fa sobreexposició de treball, es fa un esforç per continuar amb el manteniment del que suposa un afany per continuar amb aquestes connexions. Cal que es pugui continuar fent així, d'una altra manera resulta difícil entendre el treball en xarxa per a la revisió d'agendes comunes.

3. CONCLUSIONS / VALORACIÓ GLOBAL

Després de fer les anàlisis més detallades, es demostra que el Pla Director s'ha pogut desenvolupar en un 48%. Les conclusions globals ens porten a considerar que molts dels ítems del PD no s'han pogut complir perquè el pla no era realista i sobretot estava en dissonància amb els recursos humans que han estat treballant a la Regidoria.

La manca de reflexos que ha anat propiciant una lenta provisió de personal en resposta als canvis en la plantilla han impedit que es poguessin dur a terme moltes de les tasques previstes en el PD. S'han hagut de prioritzar feines ja que no ha estat possible l'acompliment de totes, d'aquí que hi hagi gairebé la meitat de les accions no resoltes. Una millor previsió dels canvis a la plantilla haguessin millorat l'acompliment del PD.

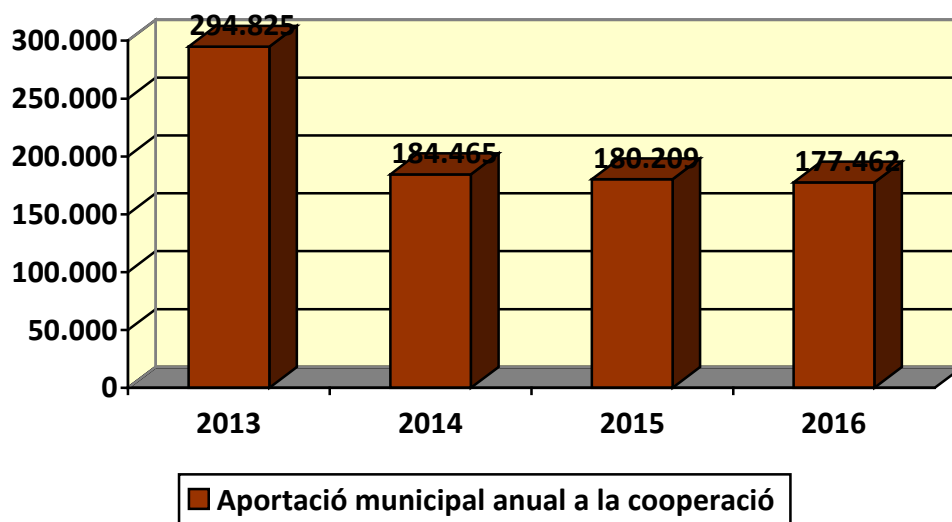
Tots aquells objectius plantejats basats en la reflexió i la composició d'equips de treball per generar debats, reflexions, DAFOS, agendes anuals conjuntes... no consta que s'hagin realitzat. En canvi, la majoria de les activitats que regularment ja duu a terme la Regidoria, i que són sobretot rèpliques d'activitats que es repeteixen cada any amb algun canvi, aquestes sí que s'han fet, la majoria i amb èxit.

Per tant es podria dir que la capacitat per repetir les accions reeixides és força elevada, però l'impuls per promoure la reunió i la participació, o bé està encara molt mancat de força, o bé podria obeir a la falta de sintonia o distanciament entre les parts. Per exemple l'objectiu 4.5 proposava la creació d'una agenda anual conjunta, cosa que demana molta compenetració i que de forma molt positiva "ordenaria" les accions a la ciutat.

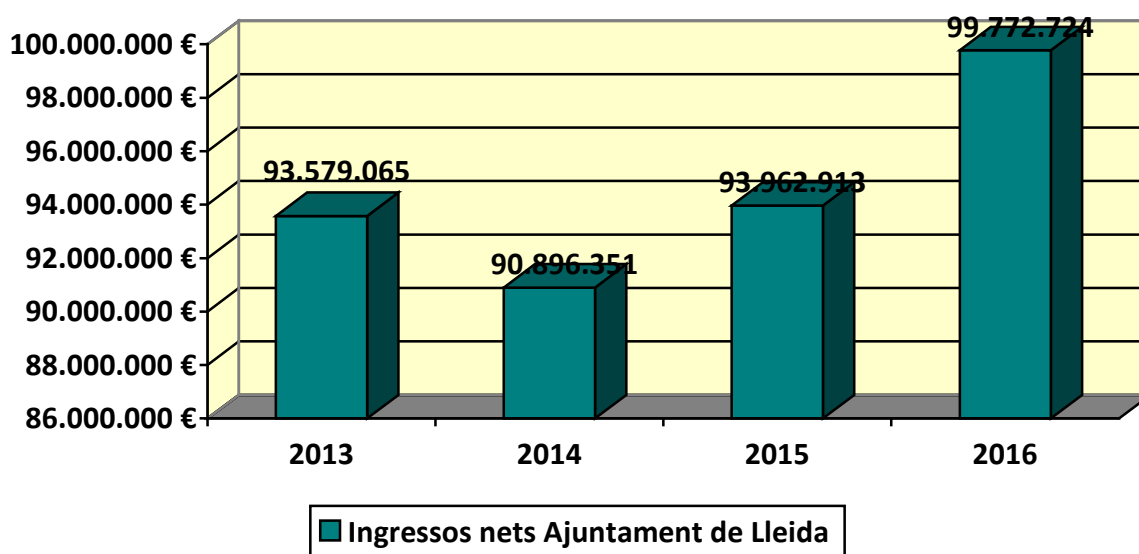
El PD s'ha vist afectat per la forta davallada econòmica. Malgrat s'han anat superant les primeres martellades de la forta crisi que ha ferit –en alguns casos de mort- bona part d'entitats i finançaments institucionals, i tot i que en aquest cas s'ha pogut mantenir l'estructura dins l'Ajuntament, no s'ha fet palès l'esforç per continuar mantenint, els pressupostos i la davallada ha estat considerable.

Aquest fet ha estat especialment oneros en les convocatòries d'ajuts al desenvolupament on s'ha passat d'un finançament de 180.000€ l'any 2013 a 72.000€ l'any 2016, és a dir,

una baixada del 60%, baixada que també resulta preocupant en el finançament que destina l'Ajuntament de Lleida en cooperació al desenvolupament.



En aquest sentit el PD no contemplava un augment gradual del finançament, per tant no es pot dir que això s'hagi incomplert. Es recomana però que els propers objectius del nou pla estiguin lligats a increments pressupostaris fins assolir els nivells d'abans de la crisi i que la inversió i l'esforç per arribar i mantenir l'estàndard comunament acceptat (0,7%) siguin reals, sobretot tenint en compte que els ingressos nets de l'Ajuntament no han baixat d'una forma tant dràstica sinó que fins i tot, s'han anat recuperant.



D'altra banda, s'ha observat que algunes de les accions previstes en el PD no responien a cap demanda popular, sinó senzillament a una voluntat de la corporació municipal que

volia desenvolupar aquella iniciativa. Possiblement des dels equips organitzadors de les dinàmiques hagués estat més realista treballar la proposta de PD des del punt de vista de deteccions de necessitats reals.

El Pla Director de cooperació al desenvolupament de l'Ajuntament de Lleida 2013-2016, que segons la valoració quantitativa té un nivell d'assoliment total del 48,86%, podria haver millorat considerablement si s'haguessin acomplert tots o la major part de les següents condicions:

- ✓ Anar associat a un compromís d'increment pressupostari anual,
- ✓ Estar lligat a l'agenda internacional en matèria de cooperació al desenvolupament: ODM, Doha 2008...
- ✓ Incloure prioritats tant geogràfiques com sectorials clares, agrupacions en MAPS (Marcs d'Associacions País) i/o sectors de treball en els que Lleida pugui ser més capdavantera: agricultura, immigració, participació...
- ✓ Integrar una autoavaluació, durant i ex-post per anar anivellant, i reformulant si convé, els resultats durant la seva execució,
- ✓ Fer un document àgil, realista i equilibrat en la relació entre l'equip de treball que l'ha d'implementar i a les tasques a desenvolupar.

Lleida va despertar al món de la cooperació al desenvolupament de la mà de la crida ciutadana per les mobilitzacions que reclamava que el 0'7% dels pressupostos es destinessin a pal·liar la pobresa existent ja a l'any 1994. Per aquests fets, històricament s'ha tingut en compte el debat conjunt que es pugui construir entre les ONGD i les institucions, amb l'únic objectiu de millorar tant els procediments com els resultats de les accions.

El PD ha d'entendre els seus objectius com una meta a assolir permanentment millorable ja que la cooperació al desenvolupament és patrimoni de tota la societat, ni de cap entitat ni institució. Per tant, aquesta s'ha d'entendre com una disciplina participativa, en constant evolució i com a resposta a una demanda real i existent (i no com una iniciativa pròpia), més enllà de revisar plans directors, caldria fer l'esforç d'adequar la forma de treballar als estàndards de bona praxis del sector.

El PD no era realista, ni orientat a resultats de desenvolupament reals. A més hagués pogut tenir una plena disposició al rendiment de comptes, lligat a un increment de la transparència i a l'accés a la informació.

Les directrius polítiques són les que voguen i prioritzen les accions de cada institució, departament, Regidoria....per això és únicament en elles en les que cal trobar les contestes al perquè de les activitats que no s'han realitzat.

Per això és important posar de relleu el fet que s'ha reiterat al llarg de tota l'avaluació en que l'equip de treball de la Regidoria no ha pogut estar al complet, però això no treu que no s'hagi de destacar l'alt nivell de professionalitat amb que s'ha treballat i donat resposta sempre que ha estat necessari.

Actualment, i malgrat tenir molts manuals per a una bona praxis, les errades històricament perjudicials per a la cooperació al desenvolupament continuen essent-hi. És necessari que es consolidi la política de cooperació a través d'un nou PD, també per continuar enfortint la capacitat de la institució i les entitats de la ciutat. De tota la documentació consultada es desprèn que, actualment, la sintonia entre totes les parts no seria la més adequada per l'assoliment d'objectius comuns, cosa que requereix una resolució a mig termini per continuar amb el treball en conjunt.

Els propers treballs de reunió per confeccionar un nou PD podrien assentar les bases per instaurar un clima de diàleg, respecte mutu i treball conjunt. Sense aquesta intencionalitat molt difícilment es podrà confeccionar amb èxit el proper Pla Director, que ha de ser necessàriament elaborat de forma conjunta. De tots, uns més que altres, dependrà que això sigui una realitat.

LLEIDA, 20 de novembre de 2017

DESENVOLUPAMENT I COOPERACIÓ
UNIVERSITAT DE LLEIDA

OE1. MANTENIR LA QUALITAT EN ELS FONDS I L'ESTRUCTURA DE LA COOPERACIÓ MUNICIPAL. (NIVELL D'ASSOLIMENT 70%)

OBJECTIU ESTRATÈGIC ESPECÍFIC I PERCENTATGE ASSOLIT	INDICADORS	2013	2014	2015	2016
OEE1.1. Mantenir, d'acord amb els compromisos presos per unanimitat pel conjunt de les forces polítiques (Moció 2008 i Pacte Municipal contra la Pobresa), l'horitzó de l'1% dels ingressos nets de l'Ajuntament de Lleida a les polítiques de solidaritat i cooperació (0%)	1.1.1 Destinar com a mínim un 0,5% dels ingressos nets sense tenir en compte les despeses de personal.	NO ASSOLIT. S'ha arribat al 0,32%	NO ASSOLIT. S'ha arribat al 0,20%	NO ASSOLIT S'ha arribat al 0,19%	NO ASSOLIT S'ha arribat al 0,18%
OEE1.2. Contribuir a la millora de la gestió pressupostària vinculada a la coop i la solidaritat en coherència amb la naturalesa de les actuacions. (10%)	1.2.1 Aconseguir que els pagaments es facin efectius entre quatre i sis mesos vista.	El 78% dels pagaments s'han fet dins el període de 4-6 mesos vista	El 34% dels pagaments s'han fet dins el període de 4-6 mesos vista	El 0% dels pagaments s'han fet dins el període de 4-6 mesos vista	El 89% dels pagaments s'han fet dins el període de 4-6 mesos vista
OEE1.3. Consolidar l'equip humà del Departament de Cooperació Internacional de l'Ajuntament de Lleida i garantir l'especialització, la continuïtat i la visibilitat de l'acció, assegurant una cooperació de qualitat i transparència de la gestió. (20%)	1.3.1 Mantenir una Regidoria pròpia de Drets Civils i Cooperació.	SI Regidoria de Drets Civils, Cooperació i Igualtat	SI Regidoria de Drets Civils, Cooperació i Igualtat	SI (canvi de nom) Regidoria de Participació Ciutadana, Drets Civils i Coop	SI Regidoria de Participació Ciutadana, Drets Civils i Cooperació
	1.3.2 Consolidar un equip conformat per tres tècnics/ques especialitzats en la matèria.	SI (1+2 a codes)	SI (1+2 a codes)	SI (1+2 a codes)	SI (1+2 a codes)
OEE1.4. Reforçar els models i els instruments consolidats destinant el 50% de les partides pressupostàries de la coop i l'epd indirectes. (20%)	1.4.1 Detall del pressupost amb els percentatges indicats.	ASSOLIT 83%	ASSOLIT 80%	ASSOLIT 82%	ASSOLIT 76%
	1.4.2 Manteniment dels models actuals.	SI	SI	SI	SI
OEE1.5 Donar suport a la Coord d'ONGD i aMS i a UdL-ODEC com a agents locals principals a la ciutat. (20%)	1.5.1 Acords amb UdL-ODEC i la Coordinadora d'ONGD i altres Moviments Solidaris.	SI Convenis signats COORD: 10.000€ ODEC: 10.000€	SI Convenis signats COORD: 10.000€ ODEC: 8.000€	SI Convenis signats COORD:10.000€ ODEC: 8.000€	SI Convenis signats COORD: 10.000€ ODEC: 8.000€

**OE2. GARANTIR LA PARTICIPACIÓ EN ELS PROCEDIMENTS I ACTUACIONS DERIVADES
DE LES POLÍTIQUES PÚBLIQUES DE COOPERACIÓ DE L'AJUNTAMENT DE LLEIDA. (NIVELL D'ASSOLIMENT 18,07%)**

OBJECTIU ESTRATÈGIC ESPECÍFIC I PERCENTATGE ASSOLIT	INDICADORS	2013	2014	2015	2016
OEE2.1. Reformular els estatuts i ampliar la representativitat del CMC per afavorir el pas de les actuals funcions d'òrgan d'informació i rendició de comptes a un òrgan de reflexió, consulta i de coordinació, a partir de grups de treball, i garantir un bon funcionament del CMC, tot aportant la informació necessària sobre criteris, bases i òrgans i amb antelació suficient. (18,07%)	2.1.1 Aprovar un nou reglament del CMC.	NO	NO	NO	NO (intent no assolit amb èxit)
	2.1.2 Realitzar com a mínim tres plenaries del CMC i la constitució dels diferents grups de treball o comissions.	PLENARIS: - 19 FEBRER - 3 JULIOL - 4 DESEMBRE GT: 0	PLENARIS: - 26 MARÇ - 2 OCTUBRE - 10 DSEMBRE GT: 0	PLENARIS: - 14 ABRIL - 29 OCTUBRE GT: 0	PLENARIS: - 5,17 MAIG - 28 NSEMBRE - 2 DESEMBRE GT: 0
	2.1.3 Rebre les comunicacions relacionades amb les funcions del CMC com a mínim 15 dies abans.	-19FEB: 12dies - 3JUL: null - 4DES: 15dies	-26MAR: 14dies - 2OCT: 13dies -10DES: 12dies	-14ABR: 13dies -29OCT: 2dies	-5MAIG: 13dies - 17MAIG:7dies -28NOV: 11dies -2DES: 2dies
OEE2.2. Realitzar una avaluació final de l'execució del pla de treball de l'any en curs i valorar els models d'actuació, tant indirectes com directes. (0%)	2.2.1 Elaborar una anàlisi de les Debilitats- Amenaces-Fortaleses-Oportunitats (DAFO) participativa a través de la presentació pública de la memòria anual en el marc del CMC obert a totes les entitats que hi vulguin assistir.	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA

**OE3.CONOLIDAR LA COOPERACIÓ INTERNACIONAL PRIORITZANT L'EXPERIÈNCIA
DE CODESENVOLUPAMENT DEL MUNICIPI DE LLEIDA. (NIVELL D'ASSOLIMENT 57,83%)**

OBJECTIU ESTRATÈGIC ESPECÍFIC I PERCENTATGE ASSOLIT	INDICADORS	2013	2014	2015	2016
OEE3.1 Mantenir els suports als diferents models i instruments consolidats de cooperació directa, garantint la difusió i possibilitant la implicació del conjunt d'entitats de la ciutat. (6,26%)	3.1.1 Presentar el Pla de Treball Anual en l'agermanament al Comitè d'Agermanament i reunir-lo un mínim de dos cops a l'any.	NO CONSTA - 0 Pla de Treball - 0 Convocatòria de reunió	CONSTA - 0 Pla de Treball - 1 Convocatòria de reunió (18/11/2014) Viatge oct ÀB i MG	NO CONSTA - 0 Pla de Treball - 0 Convocatòria de reunió	CONSTA - 1 breu P.T - 2 Conv (28/07/2016 i 28/09/2016) Visita al febrer de 2017 JG i CS
	3.1.2 Potenciar la participació de la ciutadania a través de les diferents propostes del Comitè Agermt.	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA
	3.1.3 Treballar amb la Taula Catalana per la Pau i els Drets Humans a Colòmbia i utilitzar els mitjans de difusió de forma periòdica de la Regidoria	CONSTA EL PAGAMENT 600€	CONSTA EL PAGAMENT 600€	CONSTA EL PAGAMENT 600€	CONSTA EL PAGAMENT 600€ (I Treball conjunt amb Doris Ardila)
	3.1.4 Mantenir els convenis de cooperació bilateral.	SI AASTP: 9.000€ BancRecursos: NO	SI AASTP: 9.000€ BancRecursos: NO	SI AASTP: 9.000€ BancRecursos: NO	NO CONSTA (Ni a la memòria ni a les actes CMC)
OEE3.2 Mantenir el suport i unificar les diferents accions de desenvolupament, acció humanitària i codesenvolupament dutes a terme a través de les ONGD, humanitàries i col·lectius de persones migrades. (7,81%)	3.2.1 Crear una convocatòria pública de borsa única que contingui les estratègies de coop int, codes i acció humanitària.	SI	SI	SI	SI
	3.2.2 Detallar l'assignació del 50% dels fons a aquesta convocatòria.	ASSOLIT 61%	NO ASSOLIT 49%	NO ASSOLIT 40%	NO ASSOLIT 39%
OEE3.3 Revisar anualment els criteris de selecció de	3.3 Realitzar conjuntament amb UdL-ODEC el detall i la revisió	SI	SI	SI	SI

projectes de cooperació, emergències i codesenvolupament i respectar al màxim el coneixement real de la situació de la cooperació. (12,50%)	anual dels criteris de selecció de les tres línies vinculades a la convocatòria.				
OEE3.4 Reflexionar sobre les emergències i l'acció humanitària en el marc del CEAH i definir els criteris específics per a aquesta modalitat. (9,37%)	3.4.1 Es treballarà durant el període de vigència del Pla en detallar a les bases de la convocatòria els criteris de selecció i la seva ponderació.	SI	SI	SI	SI
	3.4.2 Convocar el CEAH un mínim de dos cop a l'any i conèixer amb antelació els criteris específics	1 Reunió	O Reunions	4 Reunions	1 Reunió
OEE3.5 Prioritzar el codex com a política de cohesió social i definir els criteris específics per a aquesta modalitat. (12,50%)	3.5 Elaborar els criteris específics d'aquesta modalitat.	SI	SI	SI	SI
OEE3.6 Potenciar el reforç de capacitats dels col·lectius migrants de la ciutat de Lleida per consolidar llur funció d'agent de desenvolupament de les seves poblacions d'origen i fomentar la convivència i la cohesió social. Donar suport autogestió de les entitats (3,13%)	3.6 Presentar el Pla de Treball Anual de Codesenvolupament en el marc del CMC i al FOCCS i detallar-ne les intervencions formatives.	SI CONSTA a la memòria i a les actes del CMC	NO CONSTA a les actes del CMC SI CONSTA a la memòria	NO CONSTA a les actes del CMC SI CONSTA a la memòria (rèplica 2014)	NO CONSTA a les actes del CMC SI CONSTA a la memòria (rèplica 2014)

<p>OEE3.7 Apoderar i implicar la dona migrant com a agent de desenv de la seva comunitat d'origen i potenciar la seva participació en la societat d'acollida per tal de fomentar la convivència i la cohesió social. (3,13%)</p>	<p>3.7 Presentar el Pla de Treball Anual de Codesenvolupament en el marc del CMC i el FOCCS i detallar-ne les intervencions adreçades a les dones.</p>	<p>SI CONSTA a la memòria i a les actes del CMC</p>	<p>NO CONSTA a les actes del CMC SI CONSTA a la memòria</p>	<p>NO CONSTA a les actes del CMC SI CONSTA a la memòria (rèplica 2014)</p>	<p>NO CONSTA a les actes del CMC SI CONSTA a la memòria (rèplica 2014)</p>
<p>OEE3.8 Implicar els joves autòctons, fills de migrants i joves migrants, membres d'entitats de la ciutat de Lleida com a mediadors amb la seva comunitat d'origen (agents de codesenvolupament) i amb la societat d'acollida (3,13%)</p>	<p>3.8 Presentar el Pla de Treball Anual de Codesenvolupament en el marc del CMC i el FOCCS i detallar-ne les intervencions adreçades als i a les joves.</p>	<p>SI CONSTA a la memòria i a les actes del CMC</p>	<p>NO CONSTA a les actes del CMC SI CONSTA a la memòria</p>	<p>NO CONSTA a les actes del CMC SI CONSTA a la memòria (rèplica 2014)</p>	<p>NO CONSTA a les actes del CMC SI CONSTA a la memòria (rèplica 2014)</p>

**OE4.PRIORITZAR LES ACCIONS DE SENSIBILITZACIÓ, L'EDUCACIÓ PEL DESENVOLUPAMENT I LA FORMACIÓ DE LA CIUTADANIA
(EN ESPECIAL EL TREBALL EN L'ÀMBIT EDUCATIU) ENTRE LA CIUTADANIA. (NIVELL D'ASSOLIMENT 30,57%)**

OBJECTIU ESTRATÈGIC ESPECÍFIC I PERCENTATGE ASSOLIT	INDICADORS	2013	2014	2015	2016
OEE4.1. Desenvolupar un programa municipal d'educació per al desenvolupament per fomentar una transformació social per unes relacions més justes entre el nord i el sud, amb una estratègia única d'entrada als centres educatius, però que inclogui propostes de les ONG locals, de la Coordinadora d'ONGD, de UdL-ODEC i el mateix Ajuntament. (0%)	4.1.1 Elaborar el programa municipal d'EpD i sensibilització.	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA
OEE4.2. Crear un grup de treball d'educació pel desenvolupament i sensibilització en el marc del CMC que aprofundeixi en la proposta anterior. (0%)	4.2.1 Posar en funcionament i calendaritzar el grup de treball d'EpD i sensibilització.	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA
OEE4.3. Treballar la convocatòria de sensibilització a partir de diferents finestres que permetin encabir els projectes de les entitats sota un marc conjunt de reflexió i conscienciació per a la ciutadania de Lleida, distribuït al llarg de l'any. (5,56%)	4.3.1 Crear la convocatòria de sensibilització.	SI	SI	SI	SI
	4.3.2 Detallar l'assignació del 50% dels fons a aquesta convocatòria.	NO ASSOLIT 10%	NO ASSOLIT 16%	NO ASSOLIT 20%	NO ASSOLIT 18%
	4.3.3 Establir i validar els criteris de selecció de projectes d'EpD en el marc del grup de treball.	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA

OEE4.4. Contribuir al foment d'espais que permetin l'aproximació de les accions de solidaritat i cooperació a la ciutadania en pro d'un retorn i coneixement socials. (16,67%)	4.4.1 Promoure la fira d'entitats solidàries a la ciutat de Lleida Solidàrium com a proposta col·laborativa de treball anual, que culmina amb la fira d'entitats solidàries a la ciutat de Lleida.	SI	SI	SI	SI (Canvi de format)
	4.4.2 Promoure un cicle anual de cinema solidari al carrer (<i>Cinemón</i>).	SI	SI	SI	SI
	4.4.3 Promoure una acció solidària que agrupi el treball conjunt entre els col·lectius migrants de Lleida vers el coneixement de les relacions nord sud i el codesenvolupament (<i>Mirades al Sud</i>).	SI	SI	SI	SI
	4.4.4 Promoure la cessió d'espais públics i centres cívics com a serveis adreçats a les entitats donades d'alta al Registre Municipal d'Entitats de l'Ajuntament de Lleida de l'àmbit de la cooperació internacional, l'educació per al desenvolupament i la interculturalitat.	SI	SI	SI	SI
OEE4.5 Vetllar per la difusió pública de les accions i els projectes desenvolupats, així com de la realitat dels pobles i els col·lectius empobrits, mitjançant la creació i divulgació d'una agenda anual comuna d'aquestes al conjunt de la ciutadania en col·laboració amb els diferents agents de cooperació. (8,34%)	4.5.1 Crear una agenda anual conjunta.	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA
	4.5.2 Mantenir l'Infosolidari i les pàgines web vinculades a la Regidora.	SI	SI	SI	SI

OEE4.6. Promoure la coordinació interna entre els diferents departaments municipals per fer més eficient i eficaç la sensibilització i l'educació al desenvolupament envers la ciutadania (0%)	4.6.1 Crear una comissió interdepartamental per millorar la transversalitat en aquesta matèria, reunida com a mínim un cop a l'any.	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA

OE5. TREBALLAR COORDINADAMENT PER REFORÇAR LES CAPACITATS INSTITUCIONALS DELS AGENTS LOCALS DE COOPERACIÓ I FACILITAR L'INTERCANVI D'EXPERIÈNCIES ENTRE ÒRGANS PÚBLICS I PRIVATS. (NIVELL D'ASSOLIMENT 16,67%)

OBJECTIU ESTRATÈGIC ESPECÍFIC I PERCENTATGE ASSOLIT	INDICADORS	2013	2014	2015	2016
OEE5.1. Reforçar les capacitats intraorganitzacionals dels agents de la cooperació municipal partint d'un sondeig de necessitats previ. (16,67%)	5.1.1 Realitzar Debilitats-Amenaces-Fortaleses-Oportunitats (DAFO) en el marc del Consell Mixt de Cooperació on es plantegin les necessitats a tenir en compte en el Pla Anual de Treball.	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA
	5.1.2 Mantenir la base de dades d'entitats implicades actualitzada.	SI	SI	SI	SI
OEE5.2. Facilitar les eines per a l'intercanvi efectiu d'experiències entre ens públics i privats i contribuir al reforç de capacitats dels ens privats que treballen en el marc de la cooperació per al desenvolupament. (0%)	5.2.1 Realitzar un seminari en termes d'intercanvi d'experiències en el marc de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC).	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA
	5.2.2 Realitzar el protocol d'actuació en matèria de Responsabilitat Social Corporativa (RSC).	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA
OEE5.3. Obrir vies de cooperació – investigació especialment en l'àmbit de la tecnologia i la ciència, entre la Universitat de Lleida i els ens privats, que tinguin un valor afegit per als països social i econòmicament empobrits (0%)	5.3.1 Elaborar conjuntament amb la UdL un cens de projectes d'investigació vinculables a projectes de cooperació.	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA	NO CONSTA

OE6.TREBALLAR COORDINADAMENT AMB ALTRES AGENTS DE COOPERACIÓ SUPRALOCALS. (NIVELL D'ASSOLIMENT 100%)

OBJECTIU ESTRATÈGIC ESPECÍFIC I PERCENTATGE ASSOLIT	INDICADORS	2013	2014	2015	2016
OEE6.1. Participar en els òrgans de gestió del Fons Català de Cooperació, així com en les diferents comissions de treball, especialment la de codesenvolupament. (20%)	6.1.1 Participar en el Fons Català de Cooperació i en les seves diferents comissions de treball.	SI	SI	SI	SI
	6.1.2 Contribuir econòmicament amb la quota anual.	SI 2.100€	SI 2.100€	SI 2.100€	SI 2.100€
OEE6.2. Participar en la mesa de concertació d'ens locals, així com en les diferents comissions de treball plantejades per la Direcció General de Cooperació per al Desenvolupament de la Generalitat de Catalunya. (20%)	6.2 Participar en un mínim d'una reunió anual.	SI	SI	SI	SI
OEE6.3. Formar part de la Coordinadora Catalana d'Ajuntaments Solidaris amb el Poble Sahrauí. (20 %)	6.3.1 Contribuir econòmicament amb la quota anual.	SI 718€	SI 718€	SI 718€	SI 718€
	6.3.2 Participar com a mínim en una activitat i utilitzar els mitjans de difusió de forma periòdica de la Regidoria per donar-la a conèixer.	SI	SI	SI	SI
OEE6.4. Participar en les comissions de treball creades per la Federació Espanyola de Municipis i Províncies. (20%)	6.4.1. Facilitar de forma anual les dades AOD per al seu seguiment a escala estatal en el marc de la cooperació descentralitzada.	SI	SI	SI	SI
OEE6.5 Informar les entitats de l'existència d'aquestes relacions supralocals i retornar el coneixement que se n'extregui. (20%)	6.5.1 Visibilitzar aquests òrgans tant a la pagina web com a través de l'Infosolidari de forma periòdica.	SI	SI	SI	SI

TAULA 1

OBJECTIU ESTRATÈGIC 1	VALOR	RESULTAT	PERCENTATGE	OBJECTIU ESTRATÈGIC 2	VALOR	RESULTAT	PERCENTATGE
Objectiu Estratègic Específic 1.1	20	0	0	Objectiu Estratègic Específic 2.1	50	18,07	3,01
Objectiu Estratègic Específic 1.2	20	10	1,67	Objectiu Estratègic Específic 2.2	50	0	0
Objectiu Estratègic Específic 1.3	20	20	3,33		100	18,07%	3,01%
Objectiu Estratègic Específic 1.4	20	20	3,33	OBJECTIU ESTRATÈGIC 4	VALOR	RESULTAT	PERCENTATGE
Objectiu Estratègic Específic 1.5	20	20	3,33	Objectiu Estratègic Específic 4.1	16,67	0	0
	100	70%	11,67%	Objectiu Estratègic Específic 4.2	16,67	0	0
OBJECTIU ESTRATÈGIC 3	VALOR	RESULTAT	PERCENTATGE	Objectiu Estratègic Específic 4.3	16,67	5,56	0,93
Objectiu Estratègic Específic 3.1	12,50	6,26	1,04	Objectiu Estratègic Específic 4.4	16,67	16,67	2,78
Objectiu Estratègic Específic 3.2	12,50	7,81	1,30	Objectiu Estratègic Específic 4.5	16,67	8,34	1,39
Objectiu Estratègic Específic 3.3	12,50	12,5	2,08	Objectiu Estratègic Específic 4.6	16,67	0	0
Objectiu Estratègic Específic 3.4	12,50	9,37	1,56		100	30,57	5,10
Objectiu Estratègic Específic 3.5	12,50	12,5	2,08	OBJECTIU ESTRATÈGIC 6	VALOR	RESULTAT	PERCENTATGE
Objectiu Estratègic Específic 3.6	12,50	3,13	0,52	Objectiu Estratègic Específic 6.1	20	20	3,33
Objectiu Estratègic Específic 3.7	12,50	3,13	0,52	Objectiu Estratègic Específic 6.2	20	20	3,33
Objectiu Estratègic Específic 3.8	12,50	3,13	0,52	Objectiu Estratègic Específic 6.3	20	20	3,33
	100	57,83	9,64	Objectiu Estratègic Específic 6.4	20	20	3,33
OBJECTIU ESTRATÈGIC 5	VALOR	RESULTAT	PERCENTATGE	Objectiu Estratègic Específic 6.5	20	20	3,33
Objectiu Estratègic Específic 5.1	33,33	16,67	2,78		100	100	16,67
Objectiu Estratègic Específic 5.2	33,33	0	0				
Objectiu Estratègic Específic 5.3	33,33	0	0				
	100	16,67	2,78				
TOTALS				RESULTAT SOBRE 600		PERCENTATGE D'ASSOLIMENT TOTAL	
OBJECTIU ESTRATÈGIC 1				70			11,67%
OBJECTIU ESTRATÈGIC 2				18,07			3,01%
OBJECTIU ESTRATÈGIC 3				57,83			9,64%
OBJECTIU ESTRATÈGIC 4				30,57			5,10%
OBJECTIU ESTRATÈGIC 5				16,67			2,78%
OBJECTIU ESTRATÈGIC 6				100			16,67%
				293,14			48,85%

