

**INFORME DE EVALUACIÓN DEL  
PLAN DE COOPERACIÓN Y EDUCACIÓN  
PARA EL DESARROLLO HUMANO  
SOSTENIBLE DEL AYUNTAMIENTO DE  
DONOSTIA, 2012-2015**

**PRESENTACIÓN CONSEJO DE COOPERACIÓN**

***Informe elaborado:* Monika Plazaola y Silvia Piris**

**14/06/2016**

## EN RESUMEN: PRINCIPALES IDEAS, VALORACIONES Y RECOMENDACIONES EXTRAÍDAS EN ESTE PROCESO DE EVALUACIÓN.

En este documento recogemos las principales conclusiones y recomendaciones que se han extraído del proceso de evaluación realizado. El documento completo está también disponible para quien lo solicite, así como el power point que se va a emplear en la presentación del día 14 de junio al Consejo Municipal de Cooperación de Donostia.

Nos gustaría aprovechar este espacio para agradecer a las personas y organizaciones que han participado en este proceso: la Coordinadora de ONGD de Euskadi-Delegación Guipúzcoa, Euskal Fundazioa, ONGD de Donostia que participaron a través de la encuesta y de la sesión de contraste, y al equipo del Negociado de Cooperación y a su Jefa de Servicio.

Esperamos que estas conclusiones puedan ser de utilidad para continuar el camino.

### *Principales conclusiones extraídas del proceso de evaluación*

La presente evaluación ha recogido, de manera sintética las principales características que definen el período de vigencia del Plan y su desarrollo. Para organizar las reflexiones el documento se ha estructurado en tres grandes bloques, los cuales se completan con este último punto, ordenado también de la misma manera y que recoge de manera más general algunas sugerencias.

En relación a las **herramientas** empleadas, el proceso de evaluación ha combinado el análisis de documentación, la recogida de información a través de un cuestionario online enviado a las ONGD donostiarras, la realización de dos entrevistas en profundidad a Euskal Fundazioa y la Delegación de Guipúzcoa de la Coordinadora de ONGD de Euskadi y la realización de dos grupos de discusión, el primero con el departamento de Cooperación y el segundo con las ONGD.

### *Sobre el enfoque teórico*

El marco teórico y los objetivos generales se operativizan en una **matriz de objetivos**, resultados, acciones e indicadores cuyo grado de cumplimiento, desde una mirada general, ha sido adecuado, aunque parece apreciarse que, en algunos casos, los indicadores propuestos han sido en exceso ambiciosos y, además, ha habido algunas dificultades explícitas en alcanzarlos cuando la decisión no recae directamente en el equipo y/o implica a otros agentes. Así podríamos decir que las actuaciones del Plan que estaban más directamente relacionadas con la coherencia de políticas han sido en general las más complejas de desarrollar. En este sentido, varios de los indicadores han debido ser reformulados durante el período de vigencia y otros han presentado dificultades a la hora de realizar la respectiva medición para el seguimiento de los POA.

En cuanto a los elementos más destacados del proceso de contraste y evaluación, podemos decir que este se considera un **Plan** ambicioso, que mejora y profundiza el Primer Plan,

elaborado de manera consensuada y que cuenta con un marco teórico desarrollado de manera coherente. Este enfoque es además considerado interesante y novedoso, en definitiva, podemos decir que está muy bien valorado por los agentes definidos como estratégicos. Más aún, para algunos agentes es una referencia de cooperación municipal a nivel estatal.

En relación a la definición de las **áreas de interés y las líneas transversales**, y más concretamente a la no priorización de sectores de actuación y países, se traslada con bastante claridad la motivación para tomar esta decisión y se comparte la misma por los diferentes agentes participantes en la evaluación. A pesar de ello, se puede apreciar cierto desequilibrio en el grado de concreción y en la puntuación asignada a algunas áreas de interés y transversales en los criterios de baremación de la línea de subvenciones. Asimismo, se percibe que la diferencia entre las áreas de interés, sectores y líneas transversales ha resultado más clara en el plano teórico que en su aplicación concreta. Por ejemplo, se apunta a que las áreas han funcionado como líneas transversales, al tenerlas que incorporar casi en su totalidad para que los proyectos pudieran ser aprobados. Esto último para algunas entidades ha resultado especialmente complejo.

Por otro lado, se considera que el tipo de áreas seleccionadas, como la soberanía alimentaria, o transversales como no-violencia activa son elementos novedosos e interesantes en el ámbito de la cooperación, dotando de identidad propia a la cooperación municipal. Se considera interesante, por parte de las entidades participantes, el dar continuidad a este enfoque teórico, valorar la idoneidad de la actual división entre líneas y áreas y seguir profundizando en la concreción de algunas de estas.

### **Sobre los agentes estratégicos, espacios y formas de relacionamiento**

Sobre el apoyo a **movimientos sociales y el movimiento asociativo donostiarra**, se reconoce de manera general el esfuerzo realizado por simplificar los trámites y el nivel de burocracia aunque se admite que para las entidades más pequeñas esto puede no haber sido suficiente. El grado de especialización y requisitos por ejemplo de la línea de subvenciones del ayuntamiento es alto. Y esta cuestión se identifica como siempre en revisión, intentando reducir en la medida de lo posible la *burocratización* y facilitar la relación con otros actores considerados estratégicos. En este sentido, la propuesta de acercamiento a movimientos sociales, plataformas, etc, es entendida tanto por parte del personal del ayuntamiento como de las ONGD como importante, aunque sigan existiendo retos en cuanto a los modos y a los tiempos. Por un lado, el apoyo a movimientos sociales internacionales, como MMM y LVC, ha supuesto algunas dificultades. Por otro lado, las relaciones con otros movimientos, a través de por ejemplo la organización de iniciativas directas por parte del ayuntamiento, ha sido en ocasiones de carácter puntual.

En lo que se refiere a la promoción del **trabajo en red con otros agentes**, se valora positivamente las relaciones establecidas con algunas, como Saretuz, aunque afirma necesitar seguir avanzando en su relación con otras referentes en la ciudad, como por ejemplo la Casa de las Mujeres.

La **Coordinadora de ONGD de Euskadi – Delegación Guipúzcoa** es considerada por este Plan como un actor estratégico ya que ofrece una interlocución privilegiada con una parte importante del movimiento asociativo donostiarra. En este sentido, durante el período de vigencia del Plan se ha sostenido el apoyo y se han mantenido los espacios de comunicación.

En cuanto a **Euskal Fondoa**, otro agente considerado estratégico se ha buscado una participación activa, que superara la asistencia a las reuniones, y aunque la relación es valorada por ambas partes como muy positiva, siempre existen elementos de mejora. Destacan como hito en esta relación las actuaciones realizadas en torno al proyecto Oasis de la Memoria, trabajo sobre los derechos del pueblo saharauí y que ha tenido un gran reconocimiento e impacto a nivel local e internacional. Una línea que se puede identificar como a profundizar es la relación de Euskal Fondoa y diferentes departamentos del ayuntamiento para fortalecer el apoyo técnico en diversas áreas de interés. La experiencia con igualdad ha sido muy positiva y se han identificado aprendizajes y elementos a reforzar.

Sobre el **Consejo Municipal de Cooperación**, se puede afirmar que ha trabajado activamente estos 4 años para lograr cumplir sus objetivos. Lo más destacable ha sido el proceso de reflexión realizado que se ha materializado en un nuevo reglamento con el objetivo de ser más práctico y operativo. Para el departamento de Cooperación es un espacio importante y de referencia para contrastar la política de cooperación aunque la valoración del proceso de reflexión no es tan positiva, ya que esta venía motivada por requerimientos más de carácter formal, no ha sido particularmente útil para el Consejo y que, por el contrario, ha ralentizado su dinámica de funcionamiento durante ese período.

Otros agentes estratégicos, como la Coordinadora y las ONGD, ponen en valor también el espacio y consideran que debe seguir evolucionando en el sentido de superar su carácter mayoritariamente informativo y adquirir mayores niveles de capacidad de decisión. Es relevante la preocupación con que estos agentes valoran el recorrido del Consejo a partir del segundo semestre de 2015, apuntando el riesgo de que este espacio pierda la centralidad que ha tenido en los últimos años. Se considera que en cierta manera se ha perdido la dinámica de funcionamiento y participación que tenía, así como la cercanía en términos políticos. Parece por tanto fundamental seguir posicionando la importancia de este espacio y avanzar en la revisión crítica del mismo para mejorar sus formas de organización y funcionamiento.

En cuanto a la **coherencia de políticas y el trabajo en el propio ayuntamiento**, resulta un elemento central y bastante novedoso del presente Plan, aunque no exento de dificultades tal y como hemos ido apuntando anteriormente. Por un lado, en coordinación con otros departamentos se han trabajado temas de banca ética y consumo consciente y responsable. También se han organizado algunas actividades conjuntamente y el ayuntamiento ha asumido declaraciones por ejemplo de apoyo al pueblo saharauí o de posicionamiento en diferentes espacios. Parece eso sí necesario dotar a estos espacios de cierta formalidad y continuidad, ya que la tendencia es a trabajar los temas de manera sectorial y queda mucho trabajo por delante para poder incorporar dinámicas dentro de la propia administración que permitan hablar de coherencia de políticas. Por otro lado, y en relación al fortalecimiento de la propia política de cooperación y de los recursos en el ayuntamiento, se ha avanzado en una mejor

planificación, gestión y seguimiento señalando, no obstante, la necesidad de fortalecer la cultura de la evaluación. También se identifica como reto el profundizar en la formación continua del personal técnico y en el conocimiento directo de algunas de las iniciativas apoyadas, más allá de los informes correspondientes de seguimiento.

Las ONGD coinciden en que el Ayuntamiento en cierta medida es referente para la coherencia de políticas y subrayan su importancia, indicando la necesidad de explicitar un compromiso fuerte al respecto. Para la Coordinadora hay un riesgo de quedarse en lo teórico y apunta la necesidad de concretar indicadores que puedan permitir medir los avances.

En lo que respecta a las **iniciativas de educación para el desarrollo organizadas directamente por el ayuntamiento**, se consideran una de las señas de identidad de la cooperación municipal y del presente Plan, particularmente por el hecho de haber elegido temas de actualidad distintos a los habitualmente tratados por las ONGD y por haber facilitado el trabajo conjunto con otros departamentos. La organización de estas iniciativas, fundamentalmente charlas y espacios de reflexión y formación, ha permitido desarrollar esa voluntad del Plan de acercarse a otros actores y agendas no tradicionales de la cooperación y fortalecer espacios para la mirada crítica del contexto actual en la ciudadanía donostiarra. La valoración ha sido positiva, tanto por parte del ayuntamiento como de las ONGD, aunque como elemento de mejora está la necesidad de recoger de manera más sistemática esta valoración y revisar la continuidad en la relación con estos agentes e iniciativas.

En este ámbito, mención especial merece el **Programa Donostia Entremundos**, que es considerado una herramienta que fortalece la labor realizada por el movimiento asociativo y de ONGD de Donostia, recibiendo también una valoración positiva por parte de estas últimas.

Se ve la necesidad de evaluar con mayor profundidad el impacto de estas actuaciones y ver, por ejemplo, cómo llegar a más barrios de la ciudad y a colectivos específicos de población o cómo hacer de Donostia Entremundos una herramienta adaptada a la realidad y necesidades de las ONGD de la ciudad.

Por último, la **Diputación Foral de Guipúzcoa** es identificada en el Plan como la institución más cercana al ayuntamiento, compartiendo, además, visión y objetivos. No obstante, ha habido dificultades para coordinarse de una manera integral, habiéndose limitado el trabajo conjunto a reuniones puntuales y a acciones concretas como el apoyo a la Marcha Mundial de las Mujeres, como movimiento social internacional identificado como estratégico por ambas instituciones. Para las ONGD, aunque positiva, esta coordinación no debe forzarse, es decir, debiera darse si existe sintonía en los modelos de cooperación y objetivos propuestos por ambas administraciones. Se entiende que la coordinación en ese caso podría ser una fortaleza, pero ponen en cuestión las bondades de la coordinación *per se* si no hay respeto a las particularidad e identidad propia de cada administración.

## **Sobre las modalidades, instrumentos y recursos**

En términos generales, parece existir acuerdo de los agentes en cuanto a un alto grado de satisfacción hacia las **bases** de la convocatoria de subvenciones. En cuanto al traslado del enfoque teórico a estas, se aprecia que la importancia de las líneas transversales y las áreas de especial interés en el marco teórico se ve reflejada en los criterios de valoración, adquiriendo gran peso. Por otra parte, se aprecia cierta dificultad para diferenciar entre área de interés y transversal ya que su división queda bastante diluida en las propias tablas.

Para el departamento de Cooperación los **criterios de valoración** responden adecuadamente a los principios y objetivos del Plan y destacan la importancia de que la valoración se realice internamente por su alto nivel de conocimiento y posibilidad de un mejor acompañamiento a las ONGD. Estas también valoran positivamente el nivel de detalle de los criterios aunque no hay un acuerdo general a la hora de valorar la simplificación tanto de las bases como de los formularios, mientras para algunas se ha hecho un esfuerzo importante, para otras no ha sido suficiente. En este sentido, la Coordinadora indica que tanto las bases como los formularios son una referencia por su nivel de coherencia pero que para las entidades más pequeñas todavía resultan complicadas.

En relación a la cooperación directa, más en concreto a los **convenios**, el departamento de Cooperación los valora positivamente, considerando pertinente su dotación presupuestaria, pese a las críticas en este sentido del sector de las ONGD. Como ocurre con otras iniciativas se expresa un interés en evaluar el instrumento, de cara a mejorarlo y pensando sobre todo en aquellos que más tiempo se lleva apoyando. Por parte de las ONGD y de la Coordinadora, también se valora de manera positiva el tipo de iniciativas impulsadas, pero consideran excesivo el porcentaje destinado a las mismas y, además, muestran su preocupación ya que se trata de un instrumento muy sujeto a cambios políticos que puede hacer que las iniciativas apoyadas se alejen de la identidad a la que han respondido en los últimos años.

En el caso de Euskal Fundazioa, y dado su que no se conoce tan directamente la línea de subvenciones, realiza una valoración más general al respecto indicando que es deseable realizar una revisión de los **instrumentos**, partiendo de tener claro qué, con quién y dónde se quiere hacer para después construir o adaptar el instrumento. Además, consideran que el debate sobre los convenios es delicado y que debe ser, en todo caso, abordado desde posicionamientos claros y con apertura.

En cuanto a los **recursos**, el análisis de los datos señala, de manera general, un alto nivel de cumplimiento de los objetivos presupuestarios planteados en el Plan. La cantidad asignada a cooperación ha superado en 2015 el monto de 2012, aunque en 2013 sufrió un descenso. Se valora muy positivamente por parte de todos los agentes el esfuerzo hecho durante los primeros años del Plan por mantener el presupuesto destinado a cooperación, a pesar de la crisis y los recortes generalizados. La valoración es algo más crítica en referencia a los últimos presupuestos aprobados, ya que se ha podido observar con preocupación que frente a un aumento del resto de partidas, el total destinado a cooperación se ha mantenido, con lo cual se podría apuntar hacia una “reducción indirecta”. La convocatoria pública de subvenciones no ha sufrido recortes significativos, aunque sí se identifica un ligero descenso en la línea de cooperación en 2015. Este hecho preocupa tanto al departamento de Cooperación como a las

ONGD y la Coordinadora, mostrando estas últimas, al mismo tiempo que una valoración positiva sobre el mantenimiento presupuestario en tiempos de crisis, una visión más crítica respecto a esa tendencia evidenciada en 2015, a la que se suma la reivindicación, todavía no alcanzada, del 0,7%.

El resto de compromisos se ha mantenido, entre otros, la asignación del 10% del presupuesto a Euskal Fundoa, algo muy bien valorado por la entidad, o el mantenimiento del porcentaje 30/70 para las líneas de educación y cooperación. Asimismo, el equipo del departamento tiene una preocupación especial en relación al recorte del capítulo referido a gastos internos, ya de por sí muy ajustado, y que está limitando por ejemplo la posibilidad de realizar viajes de seguimiento u otras acciones que pudieran mejorar la calidad en la gestión y acompañamiento del propio Plan.

### ***Valoraciones y recomendaciones***

En este apartado recogemos algunas valoraciones y recomendaciones del equipo evaluador del Plan. Comenzar diciendo que hay una **consideración general** de que este Plan ha establecido de manera más clara los mecanismos para una mejor planificación, gestión, seguimiento y transparencia de la política de cooperación del ayuntamiento, y que ha permitido asentar la identidad y el modelo de solidaridad donostiarra. Así, la primera consideración general a realizar sería la de la necesidad sentida de poder contar con un tercer Plan que dé continuidad y mejore lo propuesto por los dos anteriores. Se parte de una buena base, de un plan apropiado y comprendido por gran parte del sector y de espacios como el Consejo que pueden acoger un proceso de carácter participativo en el que contrastar la formulación de este nuevo instrumento. Debe por tanto ponerse en valor el Plan finalizado, entendiendo también aquellos elementos que han quedado pendientes, y apostar por la construcción de un tercero que continúe colocando a la ciudad de Donostia como referente en el desarrollo de políticas de cooperación a nivel municipal.

Si nos centramos en el **marco teórico** este recoge elementos interesantes como el análisis del contexto internacional, el papel asignado a la solidaridad internacional en el mismo, la identificación de agendas alternativas, como el buen vivir y la economía feminista y el interés por fortalecer actores, como movimientos sociales y plataformas de organizaciones, que aporten un valor añadido a la cooperación donostiarra. Todos estos elementos, junto con la apuesta por la coherencia de políticas, resultan especialmente interesantes, por lo novedoso y por marcar una apuesta política clara. Consideramos que se debe por un lado, profundizar en la definición de este marco y por otro, avanzar en vincular este enfoque con un análisis de las diferentes modalidades e instrumentos con los que se cuenta.

El Plan se ha operativizado a través de una matriz de objetivos que ha presentado algunas dificultades a la hora bien de definir las **acciones** más apropiadas para el cumplimiento de una meta o bien a la hora de definir **indicadores**, en ocasiones excesivamente ambiciosos. De cara al futuro Plan, por un lado, recomendamos una **reorganización de los objetivos del Plan**, resultados e indicadores definidos, ya que en la actual encontramos que algunos de estos resultan reiterativos y/o que se no se encuentran definidos con total claridad. Esta

reorganización podría ser según ámbitos de actuación, actores estratégicos, u otros criterios que den mayor unidad y coherencia a la matriz. Por otro lado, se recomienda seguir avanzando en la senda de la **operatividad**, intentando superar las limitaciones observadas en este. Por ejemplo, con una planificación que clarifique bien las acciones que son responsabilidad del departamento y cuáles son compartidas, trasladando eso a nivel de indicadores. Asimismo, se aconseja un mayor aterrizaje de algunos indicadores, ayudándose para ello, por ejemplo, de las respectivas fuentes de verificación. En definitiva, se recomienda concretar lo más posible la acción a realizar y la manera en que se medirá su cumplimiento, introduciendo más de un indicador si fuera necesario, cuantitativo y/o cualitativo, así como su respectiva fuente de verificación. El seguimiento continuo se verá de esta forma simplificado, siendo conveniente definir un modelo de informes de seguimiento anuales que recoja de manera ordenada y sistematizada este grado de cumplimiento cualitativo y cuantitativo.

Asimismo, otro aspecto que parece necesitar de mayor aclaración en el enfoque teórico es la distinción entre **áreas de especial interés y transversales**. Estas parecen estar más claras en el ámbito teórico, pero en su implementación es cuando se diluye su especificidad y se pueden llegar a dar vacíos y duplicidades. Además la propia tabla de baremación de la línea de subvenciones no ayuda a clarificar este aspecto. Recomendamos por tanto revisar esta distinción, avanzar en su concreción en los instrumentos, analizando también el peso relativo que cada una de estas prioridades tiene en la baremación así como profundizar el grado de concreción o desarrollo que presentan.

En el caso concreto del área de especial Interés *No Violencia Activa*, se ha evidenciado su legitimidad pero también la dificultad para entenderla totalmente y aplicarla. Se recomienda revisar su introducción como área y pensar en la posibilidad de trabajarla desde otros puntos de vista, bien como transversal o incluso como metodología de trabajo. También se ve necesario dotar de mayor contenido a algunas de las prioridades más novedosas, como soberanía alimentaria o consumo consciente y responsable.

En lo que se refiere a la concreción de estas líneas en los diferentes **instrumentos**, la recomendación general sería seguir avanzando por el camino de la simplificación tanto de las bases como de los formularios de la línea de subvenciones. Desde el sector de las ONGD cuentan con algunas propuestas en este sentido, con lo que puede ser interesante realizar una reflexión compartida a este nivel.

En lo que respecta a la **tabla de valoración**, consideramos como elemento a destacar el grado de concreción de la misma, aportando un gran nivel de detalle de la puntuación por subcriterios. Pero, esto supone contar tablas en nuestra opinión que resultan excesivamente complejas y corren el riesgo de perder en coherencia y profundidad de impacto. Consideramos por tanto interesante una revisión de las mismas para avanzar en el sentido de la coherencia con el enfoque teórico y la simplificación, ambos elementos centrales para el presente Plan.

En relación a la **cooperación directa**, tanto para los convenios como para las acciones de educación para el desarrollo directamente organizadas por el ayuntamiento, la recomendación sería evaluar ambas cuestiones, y seguir profundizando en dos líneas. Por un lado, en esa necesidad de que el marco de referencia del Plan, con sus diferentes apuestas y priorizaciones,



sea una constante en todos los instrumentos. Y por otro, en medir el impacto de estas iniciativas y fortalecerlas en clave de sostenibilidad.

Además consideramos que la herramienta de convenios es idónea para poner en marcha nuevas propuestas o establecer vínculos con otros sujetos considerados estratégicos por este Plan, como los movimientos sociales u otras Redes y Plataformas. Resulta interesante seguir explorando estos nuevos caminos.

Vinculado con esto se evidencia la necesidad de avanzar y profundizar en la cultura de la **evaluación**, fortaleciendo las capacidades en este sentido. Ha sido uno de los elementos que muestra una mayor debilidad en el Plan evaluado. En este sentido, podemos añadir que el seguimiento a los procesos forma parte de esa cultura entendida desde un punto de vista integral, y que para ello, será necesario asignar los recursos correspondientes.

La **coherencia de políticas** aparece claramente como un valor del presente Plan y un elemento de identidad de la cooperación impulsada por el ayuntamiento. Una apuesta no exenta de dificultades como se ha recogido en apartados anteriores. En ese sentido, se ve interesante, seguir dotando de contenidos a esa agenda de coherencia, establecer mecanismos de coordinación, establecer de espacios formales en el seno del ayuntamiento con presencia de personal tanto técnico como político, y sistematizar, comunicar y dar valor a lo ya realizado. Esta última cuestión parece muy relevante, por un lado para que la ciudadanía y el sector de la cooperación conozcan y se apropien de los avances realizados a este respecto, y por otro, para seguir posicionando, a pesar de las dificultades, la necesidad de avanzar en este tipo de iniciativas, seña de identidad ya de la cooperación del ayuntamiento de Donostia. Para ello se necesita clara voluntad política y destinar recursos económicos y humanos.

Por otro lado, el **Consejo** sigue siendo el espacio central para la participación en la política de cooperación, un espacio que tanto desde el ayuntamiento como desde las ONGD, se ha valorado como con limitaciones pero también construido en torno a la confianza y al trabajo de los últimos ocho años. Si bien es necesaria una revisión crítica y constructiva continuada de este espacio, desde el sector parece observarse con preocupación ciertas lógicas en el último período que han podido debilitar el mismo. Así, vemos necesario avanzar en el fortalecimiento del propio espacio, de su identidad, revisando desde los temas a tratar hasta las metodologías y dinámicas de funcionamiento, y destinar recursos y tiempos para ello.

Otro de los elementos centrales de este Plan ha sido la **relación con otros agentes**, movimientos sociales, organizaciones de menor tamaño, plataformas... Consideramos muy interesante el trabajo en este sentido realizado durante estos cuatro años, y recomendamos analizar el mismo de cara a un siguiente Plan, intentando definir con mayor concreción los agentes, el tipo de relación y explorar. Como ya indicábamos anteriormente al referirnos a los convenios de cooperación directa, nuevas fórmulas e instrumentos para ello.

A nivel de **recursos**, apuntar dos elementos. Por un lado, la necesidad de mantener el compromiso presupuestario general y por otro avanzar en la apertura de un espacio de diálogo y debate en el sector sobre la distribución del mismo por ámbitos de actuación e instrumentos,

recogiendo cuestiones como la aplicación del 0,7, el monto destinado a la cooperación directa y/o la distribución de fondos entre iniciativas de cooperación y de educación para el desarrollo, entre otras. Por otro lado, se debe seguir fortaleciendo las capacidades del equipo técnico y dotar a este de recursos y tiempos para la formación y para un acompañamiento más cercano a los procesos apoyados, ya sea los propios del ayuntamiento como a través de las líneas de subvenciones.

Para finalizar, y de manera general, se recomienda continuar por la senda marcada por este Plan, que ha suscitado un alto nivel de consenso, llegando incluso a considerarse referencial para diversos actores. Continuar con la elaboración de un **próximo Plan**, de manera participada, permitirá seguir posicionando la política de cooperación del Ayuntamiento de Donostia junto con la ciudadanía. La existencia de una política planificada a largo plazo redundará en actuaciones de mayor calidad y sostenibles en el tiempo.