

Immigració i govern local. Experiències i reptes. IV Seminari Immigració i Europa.

L'organització municipal i l'adaptació dels serveis públics.

La transversalitat com a impulsora de millores en les polítiques municipals en un context de desenvolupament d'un sistema de serveis locals.

Ramón Mora i Rosich

LA TRANSVERSALITAT COM A IMPULSORA DE MILLORES EN LES POLÍTIQUES MUNICIPALS EN UN CONTEXT DE DESENVOLUPAMENT D'UN SISTEMA DE SERVEIS LOCALS

Ramon Mora i Rosich

Cap de l'Àrea d'Acció Ciutadana,
Ajuntament de Sant Boi de Llobregat

"Necessitem noves formes de pensament per resoldre els problemes creats per les antigues formes de pensament"

Albert Einstein

Introducció

Aquesta ponència té com a objectiu realitzar una reflexió de l'experiència viscuda durant els últims set anys a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat (82.000 habitants), intentant aplicar un plantejament holístic de millora de processos i resultats en una de les parts de l'organització.

Aquesta reflexió és continuació de la que vam iniciar en el llibre *Els serveis personals municipals: una proposta metodològica* de Jordi Cabezón i Ramon Mora, amb la diferència que així com en aquell intentàvem *reinventar* un sistema conceptual propi a partir de l'experiència d'articulació dels Serveis Personals de l'Ajuntament de Molins de Rei, en aquesta nova reflexió, (reflectida detalladament en el llibre *La transversalitat com impulsora de millores en l'Administració Pública. En un context de desenvolupament d'un sistema de serveis locals* de Ramon Mora, Lluïsa Moret i Tomás Ezpeleta), volem intentar explicar la implantació en l'Administració d'un model determinat, i focalitzar-lo en la TRANSVERSALITAT com a eix impulsor de millora en la creació de bé comú, en la creació de valor públic.

La nostra hipòtesi de treball parteix de la premissa que no és possible desenvolupar processos de treball transversal amb èxit en l'Administració pública si no és en el marc de desenvolupament d'un Sistema de Serveis Locals (serveis municipals, iniciativa social, iniciativa mercantil i altres administracions que operen en el territori), on tots els seus subsistemes "hi estiguin implicats"

Aquest convenciment parteix de la idea que només des d'una visió i un plantejament operatiu holístic de l'organització serem capaços d'impulsar canvis profunds que permetin trencar amb l'aïllament de les disciplines, des d'un projecte alhora interdisciplinari, multidisciplinari i transdisciplina-

ri, que ens permeti crear l'intercanvi, la cooperació i la multicompetència necessàries per millorar els processos i resultats de l'Administració pública.

És una evidència que l'estructura organitzativa clàssica de les administracions públiques té moltes dificultats per donar respostes als reptes que plantegen diferents tipus de situacions a les quals s'han d'enfrontar en aquests moments. L'aparició de noves demandes socials o polítiques que no formen part de la missió o de les competències d'una sola part de l'estructura orgànica sectorial de l'Administració, la necessitat de disposar d'una visió integral i integrada en aquelles actuacions dirigides a determinats segments de la població considerats prioritaris des del punt de vista de l'acció pública i la limitació financera de les administracions públiques, especialment dels ajuntaments, ens duen necessàriament a una transformació en les formes de funcionar de l'Administració, en la línia d'un augment de la productivitat en la creació de bé comú de valor públic, d'una millora de l'eficiència i l'eficàcia en els processos i els resultats. Des d'aquest marc conceptual i operatiu impulsem les polítiques adreçades al fenomen migratori i que tenen la seva particular concreció en el procés d'elaboració del Programa Municipal Transversal de Nova Ciutadania.

Per què un plantejament holístic per impulsar canvis en l'Administració pública?

La gran diversitat d'especialitzacions que tenim en les nostres administracions públiques, superior a la de l'empresa multinacional més complexa, ens assenyalen com a molt rellevant la necessitat de treballar per un coneixement que és capaç de situar tota la informació en el seu context, dins del conjunt en què s'inscriu. De fet, podem dir que el coneixement progressa principalment, no per sofisticació, formalització i abstracció, sinó per la capacitat de contextualitzar i globalitzar.

El professor Edward O. Wilson ens diu que en el futur el món estarà governat per *sintetitzadors*, persones capaces de reunir la informació adequada en el moment adequat, pensar de forma crítica sobre aquesta informació i prendre de manera sàvia importants decisions. Si traslladem aquesta reflexió a l'àmbit de les organitzacions públiques, podem apuntar que aquelles que siguin capaces, des d'una visió holística, de practicar aquestes tres qualitats *sintetitzadores* són les que marcaran la diferència i seran capaces d'impulsar processos de canvi profund.

El debilitament d'una percepció global condueix al debilitament del sentit de responsabilitat, ja que cadascun tendeix a ser responsable només de les seves tasques especialitzades, com també al debilitament de la solidaritat, perquè arriba un moment que difícilment es percep el llaç orgànic amb les altres parts de l'organització, amb la ciutat i amb els seus ciutadans. Aquest aspecte, com observarem més endavant, no solament està relacionat amb els dèficits de visió global de les organitzacions, sinó que també té relació amb l'anomenat dèficit democràtic.

Existeix una falta d'adequació cada vegada més gran, profunda i greu entre els nostres sabers discordes, trossets, encasellats en disciplines, i, d'altra banda, unes realitats o problemes cada vegada més multidisciplinaris, transversals, multidimensionals, transnacionals, globals i planetaris.

Gairebé tots estaríem d'acord que en les nostres administracions públiques són necessàries reformes de flexibilitat, d'alleugerament, de comunicació. Tanmateix, aquestes modificacions són només petites reformes que oculten encara més la necessitat de la reforma del pensament. El desenvolupament de propostes de canvi en les nostres administracions requereix fonamentalment un canvi de *xip* en les formes de pensar i actuar, canvi de *xip* que s'ha de traduir en un marc conceptual clar del que volem fer i en un marc operatiu clar i ben dissenyat de com ho volem fer.

La fragmentació de qualsevol plantejament de canvi fa impossible captar "el que està teixit junt", és a dir el complex. El desafiament de la globalitat és, doncs, al mateix temps un desafiament de la complexitat. Existeix complexitat mentre siguin inseparables els diferents components que constitueixen un tot i hi hagi una interdependència entre les parts i el tot, el tot i les parts. Aquesta és la realitat que sembla que continuem ignorant en el funcionament de les organitzacions públiques i que no ens permet fer canvis en profunditat tenint en compte el tot.

Edgar Morin ens diu: "la intel·ligència que no sàpiga altra cosa que separar, trenca la complexitat del món en fragments desunits, fracciona els problemes, unidimensionalitza allò que és multidimensional. Aquesta atrofia les possibilitats de comprensió i reflexió i elimina també les oportunitats d'un judici correctiu o d'una visió a llarg termini. La seva insuficiència per tractar els nostres problemes més greus constitueix un dels problemes més seriosos amb què ens enfrontem. D'aquesta manera, com més multidimensionals es tornen els problemes, més es dona la incapacitat de considerar la seva multidimensionalitat; com més progressa la crisi, més progressa la incapacitat de pensar la crisi (...) D'aquesta manera, els desenvolupaments disciplinaris de les ciències no han aportat només els avantatges de la divisió del treball sinó també els inconvenients de la superespecialització, de l'encasellament i el fraccionament del saber. No solament han produït el coneixement i l'elucidació sinó també la ignorància i la ceguesa"¹. Morin ens assenyala un dels problemes que les organitzacions públiques tenen per poder plantejar processos de canvi globals i que tinguin en compte les diferents interrelacions entre les parts. Des de la infància se'ns ensenya a separar les disciplines abans que reconèixer les seves solidaritats, desunir els problemes, més que unir i integrar. Se'ns ordena reduir allò que és complex a allò que és simple, és a dir, separar el que està unit, descompondre i no recompondre, eliminar tot allò que aporta desordre o contradiccions al nostre enteniment.

Un requisit previ i imprescindible per poder fer plantejaments de canvis profunds en les organitzacions des d'una perspectiva holística és assumir la complexitat. L'actitud de refusar el fet de veure la complexitat de la situació i definir la pròpia i restringida visió com una actitud real, genuïna i honesta enfront de la vida o com un "atenir-se als fets", ens dificulta avançar en aquest camí.

Un altre requisit és acceptar i saber plantar cara a la incertesa. Una de les majors aportacions del coneixement del segle XX ha estat el coneixement dels límits del coneixement. La major certesa que ens ha donat és la impossibilitat d'eliminar certes incerteses, no solament en l'acció sinó també en el coneixement. Conèixer i pensar no és arribar a una veritat absolutament certa, sinó que és dialogar amb la incertesa.

¹ Morin, 2000, pàg. 15.

Arribats a aquest punt, està clar que per poder fer plantejaments holístics de canvis organitzatius cal:

- Pensar en el context i en el complex.
- Pensar en allò que uneix i en el que planta cara a la incertesa.
- Reemplaçar el pensament de la causalitat unilineal i unidireccional per una causalitat en bucle i multirreferencial.
- Corregir la rigidesa de la lògica clàssica mitjançant una dialògica capaça de concebre unes nocions alhora complementàries i antagòniques.
- Completar el coneixement de la integració de les parts en un tot, mitjançant el reconeixement de la integració del tot en l'interior de les parts.

Aquesta reflexió ens duu a considerar que les organitzacions públiques haurien de funcionar com a sistemes oberts, on es donen processos d'autoorganització, entesos com aquells on elements en principi aïllats del sistema es reconduïxen a una conducta unitària o coherent, servint-se de la seva pròpia inestabilitat per generar noves formes d'ordre.

Per poder fer aquests plantejaments hem de ser capaços de no quedar-nos tancats en el fet local i particular sinó de concebre els conjunts. Aquest tipus de pensament ens permetrà també afavorir el sentit de la responsabilitat i de la ciutadania, per tant, tindria conseqüències existencials, ètiques i ciutadanes.

En realitat, els projectes de reforma actuals giren al voltant d'aquest forat negre que els és invisible. Es faria visible només si es reformessin els esperits. I aquí s'arriba a un carreró sense sortida: "No es pot reformar la institució sense haver reformat prèviament els esperits, però no es poden reformar els esperits si no s'han reformat prèviament les institucions".

Aquí apareix una impossibilitat lògica que produeix un doble bloqueig:

- 1) L'enorme màquina de l'Administració és rígida, endurida, coriàcea, burocratitzada. Molts treballadors de l'Administració estan instal·lats en els seus costums i les seves sobiranes disciplinàries. Aquests, com deia Curien, són com els llops que orinen per marcar el seu territori i mosseguen a aquells que hi penetren. Existeix una resistència obtusa, fins i tot entre esperits refinats. El desafiament és invisible per a molts d'ells. A cada temptativa de reforma, fins i tot menor, la resistència creix. Com deia Edgar Faure, des de les seves responsabilitats educatives, després d'haver intentat una de les seves *reformitas* "l'immobilisme s'ha posat en marxa i no sé com parar-lo".
- 2) Al bloqueig que suscita la necessitat de reformar els esperits per reformar la institució, i de reformar la institució per reformar els esperits, s'afegeix un bloqueig més ampli que concerneix a la relació entre la societat i l'Administració pública. Aquesta relació no és tant de mirall sinó d'holograma i de recursivitat.

El pensament que retalla, aïlla, permet els especialistes i experts ser molt eficients en els seus comportaments i cooperar eficaçment en els sectors de coneixement no complexos, especialment els que concerneixen al funcionament de les màquines artificials, però no al d'organitzacions comple-

xes com són les administracions públiques, estén sobre aquestes organitzacions una visió determinista, mecanicista, quantitativa i formalista, ignorant, ocultant o dissolent tot el que és subjectiu, afectiu, lliure i creador.

Conceptualment sembla ser que tenim una base força sòlida que ens confirmaria que per realitzar canvis en profunditat en l'Administració pública ho hem de fer a partir d'un plantejament holístic. Ho hem pogut experimentar i comprovar des d'una perspectiva pràctica a partir de l'experiència que tractarem d'explicar en les pàgines següents.

Una experiència pràctica desenvolupada en una Administració local

“Una organització emocionalment intel·ligent és, per tant, una organització on persones emocionalment intel·ligents actuen i troben respostes emocionalment intel·ligents als problemes i desafiaments que se'ls plantegen. Però on trobem aquest tipus d'organitzacions? És possible desenvolupar la intel·ligència emocional de les persones individuals i de les organitzacions?”

Goleman, Boyatzis i Mckee

En aquesta part del nostre treball presentem una experiència real amb relació al desenvolupament i l'aplicació pràctica de la transversalitat en una Administració pública.

És evident que el nostre treball no vol convertir-se en un tractat més de reflexió teòrica al voltant de la transversalitat, com una nova metodologia organitzativa. Els nostres plantejaments sorgeixen de la confluència entre la reflexió, la recerca, la teorització amb l'aplicació i l'avaluació de processos i resultats reals. Al cap i a la fi vam pensar que podria resultar d'utilitat a aquells que s'ho han plantejat i no s'han atrevit a iniciar el seu projecte ja que han situat la transversalitat, com a tal, en l'univers dels grans plantejaments teòrics que mai s'acaben duent al terreny del fet quotidià. En aquest relat, i de forma sintètica, assenyalarem aquells passos bàsics que hem donat, el desplegament de la nostra *caixa d'eines*.

La importància de l'encàrrec i del lideratge polític

En tot procés de canvi que s'inicia és important tenir un bon començament, un punt de partida ferm i sòlid que permeti plantejaments valents, honests i conseqüents. Per tant, en un projecte com aquest, que suposa canvis reals en l'organització i el funcionament d'una Administració pública, era imprescindible que el desencadenant es situés en el punt clau de la direcció, és a dir, en l'equip de govern. El lideratge polític és fonamental si es pretén aconseguir que el projecte gaudeixi d'autoritat i penetri progressivament en tota l'organització. Són molts els contratemps que apareixen en el camí i que tempten amb la comoditat del ja conegut, amb els hàbits ja adquirits per a la supervivència, amb les pors a la pèrdua del suposat *poder* o del control de la informació, si des del primer moment no

existeix una clara i manifesta voluntat de la direcció envers la implantació de la transversalitat.

Hem pogut constatar, com molts de vosaltres, que per a l'aplicació efectiva de l'acció transversal no són vàlids plantejaments de *baix a dalt*. Aquests, molt coneguts i durant molt de temps els únics existents, només aconseguen una transversalitat informal que sorgeix de la necessitat de millorar processos i resultats i normalment basada en el bon fer tècnic, sobretot en voluntats personals que, quan desapareixen, s'emporten qualsevol element de canvi organitzatiu i funcional existent. Aquesta fórmula només pot gaudir d'èxit si aconseguix penetrar i arribar a l'estructura directiva política i tècnica i fer-la còmplice i partícip de la idoneïtat d'aquesta dimensió organitzativa i funcional, assumint així el lideratge del procés, que només llavors podria estendre's a tota l'organització.

En aquest sentit, la importància del com, on i quan sorgeix un encàrrec d'aquestes característiques és fonamental per garantir que els següents passos o etapes comptin amb possibilitats d'èxit i no s'extingeixin entre queixes, demores i boicots conscients o inconscients, però igual d'efectius.

Estudi per al coneixement de l'entorn i la detecció de necessitats

Com hem intentat clarificar en l'apartat anterior, la definició de l'encàrrec i la fortalesa del lideratge polític es converteixen en un dels punts fonamentals de la nostra experiència. Però si aquesta situació no va acompanyada d'una estructura tècnica capaç de prendre el relleu i assumir el repte, no podríem plantejar un canvi real en l'organització i en el seu funcionament. És evident que el coneixement de l'entorn i la detecció de necessitats és un element fonamental en un procés com aquest. Els elements més importants en aquest apartat han estat:

Model de sistema de serveis locals

Es basa en la combinació i la complementarietat de les accions dels diferents sistemes de serveis que actuen en un mateix àmbit o territori, que bàsicament són la iniciativa municipal, la d'altres administracions, la social i la mercantil. Tots aquests sistemes haurien de comptar amb funcionaments articulats a partir de la planificació i l'avaluació, la concreció de catàlegs de serveis i l'estructuració de sistemes operatius potents.

Aquest model es converteix en el marc adequat i necessari per al desenvolupament de la transversalitat com una nova forma de treballar que té com a finalitat la millora de processos i resultats.

La concreció i el trasllat de l'encàrrec polític

Aquesta fase es converteix en un moment clau i es concreta en els espais de treball següents:

- Entrevista del nou cap tècnic que ha de liderar el procés amb la tinent d'alcalde de l'Àrea d'Acció Ciutadana.

- Entrevista del nou cap tècnic que ha de liderar el procés amb l'alcaldeessa.
- Creació d'una comissió de treball política i tècnica.
- Reunions del nou cap tècnic que ha de liderar el procés amb altres regidors i regidores amb responsabilitats polítiques en l'Àrea d'Acció Ciutadana.

En els primers contactes es realitza una aproximació a les directrius bàsiques de la voluntat política amb relació a la reestructuració de l'Àrea d'Acció Ciutadana i de l'aplicació de la transversalitat com a mètode organitzatiu i funcional a aplicar. Amb relació a l'entrevista amb l'alcaldeessa, és important destacar la seva preocupació manifesta per identificar estratègies que facilitessin l'encaix entre la dimensió política i la tècnica i que evitessin la repetició de noves experiències de fractura entre aquests dos aspectes de l'acció municipal. En aquest espai també s'aprofundeix en la definició i concreció de l'encàrrec, i destaquen els elements clau següents:

- Que el procés de recollida d'informació, el diagnòstic i l'abordatge de l'àrea comptés amb l'opinió de tots els professionals.
- Que la proposta facilités la coordinació política i tècnica.
- Que es recollissin les necessitats i suggeriments tècnics que poguessin ajudar a la redefinició del programa polític.
- Que es facilités la penetració del projecte polític en l'àrea.
- Que es definissin les responsabilitats i les funcions del paper dels directius de l'àrea.
- Que s'establissin els circuits adequats per a la presa de decisions en l'àrea.
- Que s'establissin estratègies per facilitar la coordinació entre departaments i unitats.
- Que es creessin els equips necessaris per desenvolupar programes transversals amb responsables tècnics.
- Que s'estudiés com vincular a les altres àrees municipals en el desenvolupament dels programes transversals.

Després d'aquests primers contactes i amb la intenció de sistematitzar el procés de seguiment de la definició de la proposta final, es crea una comissió de treball formada per:

- l'alcaldeessa,
- el tinent d'alcalde de l'Àrea d'Acció Ciutadana,
- el gerent de l'Ajuntament,
- l'assessor d'Ajuntament,
- el nou responsable de l'Àrea d'Acció Ciutadana.

Aquesta comissió es reuneix cinc vegades durant el procés de diagnòstic, presentació i valoració de proposta. I és en aquest espai on es garanteix l'encaix entre l'encàrrec polític i la proposta tècnica, i es consensua el procés d'aplicació i desenvolupament d'aquesta. Paral·lelament, el responsable de l'àrea va mantenir entrevistes individuals amb cadascun/a dels set regidors/esponents de l'àrea, per recollir i tenir en compte també les seves directrius específiques vinculades amb els seus àmbits de responsabilitat.

Recollida d'informació de l'àrea d'acció ciutadana

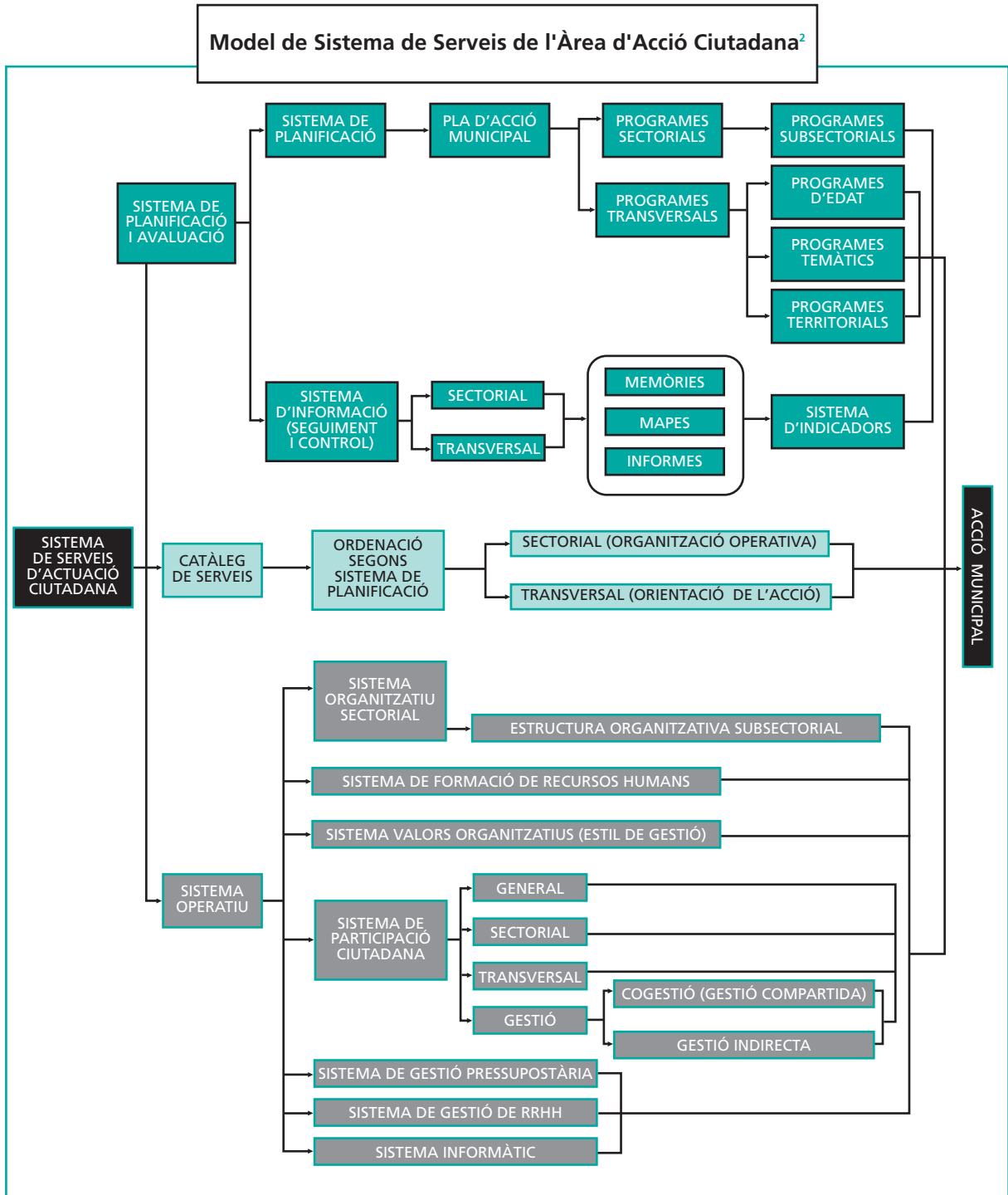
En aquesta fase es va aplicar un mètode exhaustiu de recollida d'informació, d'expectatives i de necessitats tenint en compte tothom, com s'havia explicitat en l'encàrrec polític. Durant dos mesos (abril i maig del 2000) es van realitzar entrevistes individuals i grupals amb el conjunt de professionals vinculats a aquest sector de l'acció municipal.

L'objectiu fonamental d'aquesta fase de recollida d'informació i la seva anàlisi era realitzar una aproximació a la realitat de l'Àrea d'Acció Ciutadana, a la seva estructura, el seu funcionament, les seves dinàmiques, els seus recursos de tot tipus, sobretot el seu potencial humà amb totes les seves càrregues explícites, implícites i, abans de res, les seves agendes ocultes, que normalment es converteixen en les més importants. A partir d'aquestes dades es realitzarà el diagnòstic de la situació prèvia a la realització de la proposta de canvi.

Idees força a partir de les quals hauria de vertebrar-se el paper de l'Ajuntament en l'àmbit d'acció ciutadana

- El canvi de rol de l'Administració local en un context democràtic.
- El concepte de benestar personal i comunitari.
- Sistema de serveis i les implicacions que tindrà sobre el model organitzatiu actual i com afectarà el futur.
- Serveis locals: De l'*Estat paternalista* a l'*Estat relacional*.
- Valors organitzatius o estil de gestió.
- Transversalitat.
- Participació ciutadana.
- Sostenibilitat organitzativa i econòmica.
- Accés de tothom a la societat de la informació.

Models de sistema de serveis



² Aquest esquema és una adaptació del que apareix en el llibre *Los servicios personales municipales: una propuesta metodológica*, de Mora y Cabezón, 1999, pàg. 28.

- La reflexió i el consens d'aspectes terminològics, conceptuals i metodològics clau.
- El sorgiment de la consciència d'equip, amb un projecte comú.
- L'intercanvi i la reflexió conjunta d'informació i experiències entre tècnics i tècniques de diferents departaments de l'àrea.
- La clarificació de dubtes i confusions amb relació al projecte de reestructuració de l'àrea, com també d'altres aspectes de la resta de l'organització municipal.
- El traspàs d'informació des de la direcció.
- La formació en un model organitzatiu nou.
- Un espai de contacte permanent i transparent amb la direcció de l'àrea, que ha generat sentiments de credibilitat, honestedat i coherència.

Programes transversals

En el procés d'aprovació de la proposta per la direcció política i tècnica ja s'acorden quins són els àmbits que volen treballar-se transversalment, des del mateix encàrrec polític. En el procés d'elaboració d'aquests programes, la primera fase va ser la identificació, entre els tècnics de l'àrea, dels professionals responsables de liderar cadascun dels programes. La direcció de l'àrea va realitzar un procés d'anàlisi de les persones més adequades per incorporar-se en el procés, tenint en compte aspectes vinculats amb la competència disciplinària, el coneixement, l'experiència, la capacitat de lideratge i les actituds facilitadores. Aplicant els preceptes transversals, es tractava de no crear estructures noves, ni assumir més inversió en recursos humans. El nou mètode implica rendibilitzar esforços i, per tant, comptar amb professionals de l'organització i, a més, mantenir-los en les seves estructures orgàniques. Per tant ells també complirien una doble funció:

- La gestió directa de projectes, serveis i actuacions que ja estaven desenvolupant. En aquests aspectes continuarien depenent de les seves estructures orgàniques originàries.
- El lideratge i la responsabilitat de definir el programa transversal assignat. Funcionalment passaven a dependre de la Unitat de programes transversals i suport tècnic.

Necessitat del consens terminològic, conceptual i metodològic

Des de la Unitat de programes transversals i suport tècnic es detecta la necessitat, en primer lloc, de definir i consensuar un cos teòric únic relatiu a la transversalitat i a la seva aplicació en els programes transversals. Es tracta de disposar d'un punt de partida clar, d'un marc de referència comú des del qual s'inicia el procés de treball. A partir de la definició que ja s'apuntava en la proposta de reestructuració del cap d'àrea, s'acaba elaborant un conjunt de conceptes bàsics que serveixin de fonaments a la transversalitat i a la seva futura construcció. Ens resultava evident la necessitat que totes les persones professionals implicades compartissin, en primer lloc, una mateixa terminologia, uns mateixos continguts i un mateix mètode. Encara que no ho sembli, és molt important que les persones que comparteixen un mateix projecte parlin un únic "idioma", és a dir, que

acordin un argot comú i que quan l'utilitzin entenguin el mateix. Només existeix el que nomenem. Garantir la visibilitat de conceptes tan complexos i normalment vinculats a l'esfera de les idees i dels paradigmes teòrics com la transversalitat, pot aconseguir-se recuperant la paraula i dotant-la d'un contingut que tingui sentit i que sigui compartit per tots els agents implicats en el seu desenvolupament.

El Programa municipal transversal de nova ciutadania

Sant Boi de Llobregat, com moltes altres ciutats europees, es caracteritza per un creixement constant de la diversitat social i cultural, generada, en gran mesura, per les aportacions de la població nouvinguda. En aquest sentit, el nostre municipi no pot restar al marge de la reflexió sobre el fet migratori, perquè el món local continua essent l'escenari efectiu de contacte i convivència entre totes les persones que el comparteixen.

A l'Ajuntament de Sant Boi hi ha la voluntat de donar una resposta efectiva a la necessitat d'assumir i de facilitar la normalització de la immigració extracomunitària. I ho volem fer dissenyant polítiques que recullin i integrin transversalment les diferents actuacions que, des dels diferents departaments municipals, s'haurien de dur a terme i, alhora, que comptin amb la complicitat d'altres agents socials i econòmics, i evidentment amb la dels ciutadans.

En aquest sentit hem impulsat l'elaboració del Programa municipal transversal de nova ciutadania que té com a objectiu fonamental establir un marc global d'acció en el qual s'articuli el conjunt de les actuacions de totes les àrees municipals i de la resta d'agents que actuen al territori en aquest àmbit.

Aquest programa és un dels nou programes transversals impulsats des de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat i pretén analitzar l'impacte que la població nouvinguda té sobre els serveis i entitats municipals, a la vegada que estudia la distribució territorial de la població estrangera a la ciutat, com també les principals característiques sociodemogràfiques, legals i conceptuals que afecten la població objecte d'estudi.

Els objectius generals que el programa ha definit són:

- Garantir l'accés a la informació bàsica de les persones nouvingudes, orientant-les en els circuits d'acollida per tal que puguin desenvolupar-se autònomament al municipi.
- Garantir l'accés i l'ús normalitzat als serveis i recursos socials bàsics (empadronament, assessorament jurídic, coneixement de l'entorn, aprenentatge de la llengua, assessorament laboral, sistema sanitari, etc.).
- Promoure la participació de les persones nouvingudes a la vida social del municipi.
- Fomentar la coordinació entre els agents que treballen amb i per a persones nouvingudes, sobretot aquells que fan una primera acollida.
- Promoure la implicació i la corresponsabilització dels agents locals, així com la sensibilització del conjunt de la ciutadania envers la recepció, acollida i acompanyament de la població nouvinguda.

Aspectes clau que s'han de tenir en compte en aquest tipus d'iniciatives

- El lideratge polític i tècnic, clar i visible a l'organització.
- La necessitat d'un model teòric adaptat a la realitat de l'organització.
- Una fase de diagnosi i anàlisi de l'entorn organitzatiu tenint en compte totes les dades, també les intangibles.
- Necessitat d'uns/es directius/ves públics/es adaptables als sistemes complexos (directius radar i no directius brúixola).
- Fer partícips a tots/es els/les agents implicats/des des del primer moment i identificar els/les referents que poden produir efecte multiplicador.
- Cercar fórmules per trobar l'equilibri entre l'estructura orgànica i el funcionament transversal. Valorar si s'impulsa des d'una part de l'organització o bé es posa en marxa implicant al mateix temps a totes les àrees d'acció. És fonamental contemplar una fase de formació-reflexió conjunta amb els/les professionals que han de participar en el procés.
- Cal arribar a un consens terminològic, conceptual i metodològic d'elements clau a tota l'organització. Importància dels *espais operatius* en aquest procés.
- Preveure i articular la creació d'estructures orgàniques responsables de vetllar, impulsar i, si cal, gestionar actuacions transversals.
- Visibilitzar la transversalitat des de l'exemplificació pràctica.
- Tenir present les experiències de transversalitat informal però amb l'aplicació de les estratègies necessàries perquè es formalitzin.
- Potenciar un estil de gestió/valors organitzatius respectuosos, intel·lectualment i professionalment, amb els de dins de l'organització i els altres serveis locals.

Referències bibliogràfiques

Llibres

BORJA, Jordi. *La ciudad conquistada*. Madrid: Alianza Editorial, 2003.

BRUGUÉ, Quim i GOMÀ, Ricard. *Gobiernos locales y políticas públicas. Bienestar social, promoción económica y territorio*. Ed. Ariel Ciencia Política, 1998.

CASTELLS, Manuel. *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza editorial, 1999.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A. *El Líder Resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza & Janés Editores, S.A., 2002.

LONGO, Francisco. *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Losada, C. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo, 1999, cap. 8.

LONGO, Francisco. *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 2004.

MINTZBERG, Henry. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía, 6ª reimpresión, julio 1999.

MOORE, Mark. *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós, 1998.

MORA, Ramon, CABEZÓN, Jordi. *Els serveis personals municipals: una proposta metodològica*. Edicions del Serbal, Barcelona, 1999.

MORA, Ramon, MORET, Lluïsa, EZPELETA, Tomás. *La transversalidad como impulsora de mejoras en la Administración Pública. En un contexto de desarrollo de un sistema de servicios locales*. Barcelona: Ediciones del Serbal, 2006.

MORIN, Edgar. *La mente bien ordenada*. Barcelona: Editorial Seix Barral, S.A., 2000.

NAVARRO, Vicente. *Bienestar insuficiente, democracia incompleta*. Barcelona: Anagrama. Colección argumentos, 2002.

WILSON, Edward O. *Consilience. La unidad del conocimiento*. Barcelona: Galaxia Gutenberg. Circulo de Lectores, 1999.

Monogràfics, opuscles, articles i altres documents

AJUNTAMENT DE MATARÓ. Programa de la jornada "Gestió Local, innovació i ciutadania". Marzo de 2003.

CARROLL, John y HATAKENAKA, Sachi. *Impulsar el cambio organizativo en medio de una crisis*. Harvard Deusto Business Review nº 109, 2002.

COL·LEGI D'ASSISTENTS SOCIALS I TREBALLADORS SOCIALS DE CATALUNYA. *Revistes de Treball Social*. No 171, 172 y 174. Barcelona, septiembre de 2003, diciembre de 2003 y junio de 2004.

CORTES, Ferran. "Una aproximació als plans comunitaris: una manera d'organitzar la comunitat per promoure processos de desenvolupament social en l'àmbit local". *Revista de Treball Social*. No 172, Barcelona, 2003.

DIPUTACIÓ DE BARCELONA. *Butlletí migració i ciutadania*. MIGRAINFO No 10. Octubre de 2003.

DIPUTACIÓ DE BARCELONA. "Experiencias de Participación Ciudadana, Descentralización y Transversalidad de la Política Ciudadana en Badalona". Publicado en *Papers de Participació Ciutadana*. Agosto de 2002.

FARSON, Richard y KEYES, Ralph. *El líder tolerante con el fracaso*. Publicado en Harvard Business School Publishing Corporation, 2002.

FUNDACIÓ CARLES PI I SUNYER D'ESTUDIS AUTONÒMICS I LOCALS. *Optimizar la organización municipal. Técnicas y experiencias para mejorar*

la eficiencia de los servicios locales. Barcelona: Documents Pi i Sunyer, 1998.

GENERALITAT DE CATALUNYA. Escola d'Administració Pública de Catalunya. *Repensar el paper del gestor públic en el segle XXI. Actes del I Congrés Català de Gestió Pública*. Associació Catalana de Gestió Pública i ESADE, Barcelona, 2003.

MENDOZA, Xavier. *La transformació del sector públic en las sociedades avanzadas: del estado del bienestar al estado relacional*. Barcelona: ESADE, 1996.

MINTZBERG, Henry. *Gestionar el govern, governar la gestió*. Publicado en Harvard Business Review, 1999.

SERRA, Albert, Documento encargado por el CIL (Flor de Maig) sobre "Transversalitat", Cerdanyola del Valles. Junio 2003.

SIMONS, Tony. *El elevado coste de la pérdida de confianza en el líder*. Publicado en Harvard Business School Publishing Corporation, 2002.

Documents de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. *Avantprojecte per el desenvolupament d'un sistema de serveis locals de l'Àrea d'Acció Ciutadana de Sant Boi de Llobregat*, 2000.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat - Espai de Formació-Reflexió de l'Àrea d'Acció Ciutadana. *Desenvolupament de la transversalitat en el sector d'acció ciutadana. Primera sessió*, febrer de 2001.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat - Espai de Formació-Reflexió de l'Àrea d'Acció Ciutadana. *Transversalitat versus sectorialitat/ subsectorialitat*. Segona sessió, setembre de 2001.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat - Espai de Formació-Reflexió de l'Àrea d'Acció Ciutadana. *Desenvolupament de la transversalitat*. Tercera sessió, desembre de 2001.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. *Estat actual dels Programes Transversals Municipals liderats per l'Àrea d'Acció Ciutadana*-Presentació a l'Equip de Govern, novembre de 2002.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. *Transversalitat 2ª fase: "Desenvolupament dels Programes Transversals Municipals - Aprovació en el Ple Municipal"*, maig de 2004.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat - Espai de Formació-Reflexió de l'Àrea d'Acció Ciutadana. *Respostes i aclariments al Desenvolupament de la Transversalitat (2003-2007)*, juliol 2004.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat - Espai de Formació-Reflexió de l'Àrea d'Acció Ciutadana. *Acció Transversal al Territori*, setembre 2004.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Desenvolupament de la transversalitat i el treball en xarxa a l'ajuntament i a la ciutat. Pla de gerència, maig de 2004.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Sistema de Planificació i Avaluació de l'Àrea d'Acció Ciutadana, novembre 2000.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat - Espai de Formació-Reflexió de l'Àrea d'Acció Ciutadana. Marc de referència per el desenvolupament del Benestar Personal i Comunitari a la Ciutat, maig de 2002.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Memòria mandat 1999-2003 Àrea d'Acció Ciutadana, abril 2003.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Memòries i Programacions Anuals 2000-2001-2002-2003-2004 i 2005 de l'Àrea d'Acció Ciutadana.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Diagnòstics i eixos d'actuació dels Programes Transversals (Infància i Adolescència, Joventut, Formació d'Adults, Gent Gran, Dona, Discapacitats, Drogodependències, Immigració i Cooperació i Solidaritat), maig de 2005.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Pla de Cultura, juny de 2005.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Pla d'Actuació Municipal 2000-2003, gener 2000.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Pla d'Actuació Municipal 2004-2007, gener 2004.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Plantejaments preliminars del Projecte Educatiu de Ciutat, maig de 2005.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Plantejaments preliminars del Pla de Civisme, maig de 2005.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Documentació diversa dels Plans de Dinamització Comunitaria de Camps Blancs i Marianao, període 2000-2005-05-24.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Documentació diversa Pla de Millora Integral Barri de Casablanca, maig de 2005.