

## Inmigración y gobierno local. Experiencias y retos. IV Seminario Inmigración y Europa.

La organización municipal y la adaptación de los servicios públicos.

La transversalidad como impulsora de mejoras en las políticas municipales en un contexto de desarrollo de un sistema de servicios locales.

Ramon Mora i Rosich

# LA TRANSVERSALIDAD COMO IMPULSORA DE MEJORAS EN LAS POLÍTICAS MUNICIPALES EN UN CONTEXTO DE DESARROLLO DE UN SISTEMA DE SERVICIOS LOCALES

---

## Ramon Mora i Rosich

*Responsable del Área de Acción Ciudadana,  
Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat*

*“Necesitamos nuevas formas de pensamiento para resolver los problemas creados por las antiguas formas de pensamiento”*

*Albert Einstein*

## Introducción

Esta ponencia tiene como objetivo realizar una reflexión de la experiencia vivida durante los últimos siete años en el Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat (82.000 habitantes), intentando aplicar un planteamiento holístico de mejora de procesos y resultados en una de las partes de la organización.

Esta reflexión es una continuación de la que iniciamos en el libro *Los servicios personales municipales: una propuesta metodológica* de Jordi Cabezón y Ramon Mora, con la diferencia de que, mientras en aquél intentábamos reinventar un sistema conceptual propio a partir de la experiencia de articulación de los Servicios Personales del Ayuntamiento de Molins de Rei, en esta nueva reflexión, (reflejada detalladamente en el libro *La transversalidad como impulsora de mejoras en la Administración Pública. En un contexto de desarrollo de un sistema de servicios locales* de Ramon Mora, Lluïsa Moret y Tomás Ezpeleta), queremos intentar explicar la implantación en la Administración de un modelo determinado, y focalizarlo en la TRANSVERSALIDAD como eje impulsor de mejora en la creación de bien común, en la creación de valor público.

Nuestra hipótesis de trabajo parte de la premisa de que no es posible desarrollar procesos de trabajo transversal con éxito en la Administración pública si no es en el marco de desarrollo de un Sistema de Servicios Locales (servicios municipales, iniciativa social, iniciativa mercantil y otras administraciones que operan en el territorio), donde todos sus subsistemas “estén implicados”.

Este convencimiento parte de la idea de que sólo desde una visión y un planteamiento operativo holístico de la organización seremos capaces de

impulsar cambios profundos que permitan romper con el aislamiento de las disciplinas, desde un proyecto a la vez interdisciplinario, multidisciplinario y transdisciplinario, que nos permita crear el intercambio, la cooperación y la multicompetencia necesarias para mejorar los procesos y resultados de la Administración pública.

Es una evidencia el hecho de que la estructura organizativa clásica de las administraciones públicas tiene muchas dificultades para dar respuestas a los retos que plantean diferentes tipos de situaciones a las cuales deben enfrentarse en estos momentos. La aparición de nuevas demandas sociales o políticas que no forman parte de la misión o de las competencias de una sola parte de la estructura orgánica sectorial de la Administración, la necesidad de disponer de una visión integral e integrada en aquellas actuaciones dirigidas a determinados segmentos de la población considerados prioritarios desde el punto de vista de la acción pública y la limitación financiera de las administraciones públicas, especialmente de los ayuntamientos, nos llevan necesariamente a una transformación en la manera de funcionar de la Administración, en la línea de un aumento de la productividad en la creación de bien común de valor público, de una mejora de la eficiencia y la eficacia en los procesos y los resultados. Desde este marco conceptual y operativo impulsamos las políticas dirigidas al fenómeno migratorio y que tienen su particular concreción en el proceso de elaboración del Programa Municipal Transversal de Nueva Ciudadanía.

### **¿Por qué un planteamiento holístico para impulsar cambios en la Administración pública?**

La gran diversidad de especializaciones que tenemos en nuestras administraciones públicas, superior a la más compleja empresa multinacional, nos señalan como un hecho muy importante la necesidad de trabajar por un conocimiento que es capaz de situar toda la información en su contexto, dentro del conjunto en el cual se inscribe. De hecho, podemos decir que el conocimiento avanza principalmente, no por sofisticación, formalización y abstracción, sino por la capacidad de contextualizar y globalizar.

El profesor Edward O. Wilson nos dice que en el futuro el mundo estará gobernado por sintetizadores, personas capaces de reunir la información adecuada en el momento adecuado, pensar de forma crítica sobre esta información y tomar de manera sabia importantes decisiones. Si trasladamos esta reflexión al ámbito de las organizaciones públicas, podemos apuntar que aquellas que sean capaces, desde una visión holística, de practicar estas tres cualidades sintetizadoras son las que marcarán la diferencia y serán capaces de impulsar procesos de cambio profundo.

El debilitamiento de una percepción global conduce al debilitamiento del sentido de responsabilidad, ya que cada uno tiende a ser responsable sólo de sus tareas específicas, así como al debilitamiento de la solidaridad, porque llega un momento en que difícilmente se percibe el lazo orgánico con las otras partes de la organización, con la ciudad y con sus ciudadanos. Este aspecto, como observaremos más adelante, no sólo está relacionado con los déficits de visión global de las organizaciones, sino que también está relacionado con el llamado déficit democrático.

Existe una falta de adecuación cada vez mayor, profunda y grave entre nuestros saberes discordes, troceados, encasillados en disciplinas, y, por otra parte, unas realidades o problemas cada vez más multidisciplinares, transversales, multidimensionales, transnacionales, globales y planetarios. Casi todos estaríamos de acuerdo con el hecho de que en nuestras administraciones públicas son necesarias reformas de flexibilidad, de aligeramiento, de comunicación. Sin embargo, estas modificaciones son sólo pequeñas reformas que ocultan aún más la necesidad de la reforma del pensamiento. El desarrollo de propuestas de cambio en nuestras administraciones requiere fundamentalmente un cambio de chip en las formas de pensar y actuar, cambio de chip que hay que traducir en un marco conceptual claro de lo que queremos hacer y en un marco operativo claro y bien diseñado de cómo lo queremos hacer.

La fragmentación de cualquier planteamiento de cambio hace imposible captar “lo que está tejido junto”, o sea lo complejo. El desafío de la globalidad es, pues, al mismo tiempo, un desafío de la complejidad. Existe complejidad mientras sean inseparables los diferentes componentes que constituyen un todo y haya una interdependencia entre las partes y el todo, el todo y las partes. Esta es la realidad que parece que seguimos ignorando en el funcionamiento de las organizaciones públicas y que no nos permite hacer cambios profundos teniendo en cuenta el todo.

Edgar Morin nos dice: “la inteligencia que no sepa otra cosa que separar, rompe la complejidad del mundo en fragmentos desunidos, fracciona los problemas, unidimensionaliza aquello que es multidimensional. Atrofia las posibilidades de comprensión y reflexión y elimina también las oportunidades de un juicio correctivo o de una visión a largo plazo. Su insuficiencia para tratar nuestros problemas más graves constituye uno de los problemas más serios a los que nos enfrentamos. De esta manera, cuanto más multidimensionales devienen los problemas, más se produce la incapacidad de considerar su multidimensionalidad; cuanto más progresa la crisis, más progresa la incapacidad de pensar la crisis (...) Así pues, los desarrollos disciplinarios de las ciencias no han aportado únicamente las ventajas de la división del trabajo sino también los inconvenientes de la superespecialización, del encasillamiento y el fraccionamiento del saber. No sólo han producido el conocimiento y la elucidación sino también la ignorancia y la ceguera”<sup>1</sup>. Morin nos señala uno de los problemas que las organizaciones públicas tienen para poder plantear procesos de cambio globales y que tengan en cuenta las diferentes interrelaciones entre las partes. Desde la infancia se nos enseña a separar las disciplinas antes que reconocer sus solidaridades, desunir los problemas, más que unir e integrar. Se nos ordena reducir lo complejo a lo simple, es decir, separar lo que está unido, descomponer y no recomponer, eliminar todo aquello que aporta desorden o contradicciones a nuestro entendimiento.

Un requisito previo e imprescindible para poder hacer planteamientos de cambios profundos en las organizaciones desde una perspectiva holística es asumir la complejidad. La actitud de rehusar el hecho de ver la complejidad de la situación y definir la propia y restringida visión como una actitud real, genuina y honesta frente a la vida o como un “atenerse a los hechos”, nos dificulta avanzar en este camino.

1. Morin, 2000, pág. 15.

Otro requisito es aceptar y saber plantar cara a la incertidumbre. Una de las mayores aportaciones del conocimiento del siglo XX ha sido el conocimiento de los límites del conocimiento. La mayor certeza que nos ha dado es la imposibilidad de eliminar ciertas incertidumbres, no sólo en la acción sino también en el conocimiento. Conocer y pensar no es llegar a una verdad absolutamente cierta, sino dialogar con la incertidumbre.

Llegados a este punto, está claro que para poder hacer planteamientos holísticos de cambios organizativos es preciso:

- Pensar en el contexto y en el complejo.
- Pensar en lo que une y en lo que planta cara a la incertidumbre.
- Reemplazar el pensamiento de la causalidad unilineal y unidireccional por una causalidad en bucle y multirreferencial.
- Corregir la rigidez de la lógica clásica mediante una dialógica capaz de concebir unas nociones complementarias y, al mismo tiempo, antagónicas.
- Completar el conocimiento de la integración de las partes en un todo, mediante el reconocimiento de la integración del todo en el interior de las partes.

Esta reflexión nos lleva a considerar que las organizaciones públicas tendrían que funcionar como sistemas abiertos, donde se dan procesos de auto-organización, entendidos como aquellos donde elementos, en principio aislados del sistema, se reconducen a una conducta unitaria o coherente, sirviéndose de su propia inestabilidad para generar nuevas formas de orden.

Para poder hacer estos planteamientos tenemos que ser capaces de no quedarnos encerrados en el hecho local y particular sino de concebir los conjuntos. Este tipo de pensamiento nos permitirá también favorecer el sentido de la responsabilidad y de la ciudadanía, por lo tanto, tendría consecuencias existenciales, éticas y ciudadanas.

En realidad, los proyectos de reforma actuales giran alrededor de este agujero negro que es invisible para ellos. Se haría visible sólo si se reformasen los espíritus. Y aquí se llega a un callejón sin salida: "No se puede reformar la institución sin haber reformado previamente los espíritus, pero no se pueden reformar los espíritus si no se han reformado previamente las instituciones".

Aquí aparece una imposibilidad lógica que produce uno doble bloqueo:

- 1) La enorme máquina de la Administración es rígida, dura, coriácea, burocratizada. Muchos trabajadores de la Administración están instalados en sus costumbres y sus soberanías disciplinarias. Estos, como decía Curien, son como los lobos que orinan para marcar su territorio y muerden a los que quieren penetrar en él. Existe una resistencia obtusa, incluso entre espíritus refinados. El desafío es invisible para muchos de ellos. A cada tentativa de reforma, incluso menor, la resistencia crece. Como decía Edgar Faure, desde sus responsabilidades educativas, después de haber intentado una de sus *reformitas* "el inmovilismo se ha puesto en marcha y no sé como pararlo".

2) Al bloqueo que suscita la necesidad de reformar los espíritus para reformar la institución, y de reformar la institución para reformar los espíritus, se añade un bloqueo más amplio que concierne a la relación entre la sociedad y la Administración pública. Esta relación no es tanto de espejo sino de holograma y de recursividad.

El pensamiento que recorta, aísla, permite a los especialistas y expertos ser muy eficientes en sus comportamientos y cooperar eficazmente en los sectores de conocimiento no complejos, especialmente en los concernientes al funcionamiento de las máquinas artificiales, pero no al de organizaciones complejas como son las administraciones públicas, extiende sobre estas organizaciones una visión determinista, mecanicista, cuantitativa y formalista, ignorando, ocultando o disolviendo todo aquello que es subjetivo, afectivo, libre y creador.

Conceptualmente parece ser que tenemos una base bastante sólida que nos confirmaría que para realizar cambios en profundidad en la Administración pública hay que hacerlos a partir de un planteamiento holístico. Lo hemos podido experimentar y comprobar desde una perspectiva práctica a partir de la experiencia que trataremos de explicar en las páginas siguientes.

## Una experiencia práctica desarrollada en una Administración local

*“Una organización emocionalmente inteligente es, por lo tanto, una organización donde personas emocionalmente inteligentes actúan y encuentran respuestas emocionalmente inteligentes a los problemas y desafíos que se les plantean. Pero, ¿dónde encontramos este tipo de organizaciones? ¿Es posible desarrollar la inteligencia emocional de las personas individuales y de las organizaciones?”*

*Goleman, Boyatzis y Mckee*

En esta parte de nuestro trabajo presentamos una experiencia real con relación al desarrollo y a la aplicación práctica de la transversalidad en una Administración pública.

Es evidente, que nuestro trabajo no quiere convertirse en un tratado más de reflexión teórica acerca de la transversalidad, como una nueva metodología organizativa. Nuestros planteamientos surgen de la confluencia entre la reflexión, la investigación, la teorización con la aplicación y la evaluación de procesos y resultados reales. Al fin y al cabo, pensamos que podría ser útil a aquellos que se lo han planteado y no se han atrevido a iniciar su proyecto ya que han situado la transversalidad, como tal, en el universo de los grandes planteamientos teóricos que nunca se acaban llevando al terreno del hecho cotidiano. En este relato, y de forma sintética, señalaremos los pasos básicos que hemos dado, el despliegue de nuestra *caja de herramientas*.

## **La importancia del encargo y del liderazgo político**

En todo proceso de cambio que se inicia es importante tener un buen comienzo, un punto de partida firme y sólido que permita planteamientos valientes, honestos y consecuentes. Por lo tanto, en un proyecto como este, que supone cambios reales en la organización y el funcionamiento de una Administración pública, era imprescindible que el desencadenante se situase en el punto clave de la dirección, es decir, en el equipo de gobierno. El liderazgo político es fundamental si se pretende conseguir que el proyecto goce de autoridad y penetre progresivamente en toda la organización. Son muchos los contratiempos que aparecen en el camino y que prueban con la comodidad de lo conocido, con los hábitos ya adquiridos para la supervivencia, con los miedos a la pérdida de supuesto *poder* o del control de la información, si desde el primer momento no existe una clara y manifiesta voluntad de la dirección hacia la implantación de la transversalidad.

Hemos podido constatar, como muchos de vosotros, que para la aplicación efectiva de la acción transversal no son válidos planteamientos de *abajo a arriba*. Estos, muy conocidos y durante mucho tiempo los únicos existentes, sólo consiguen una transversalidad informal que surge de la necesidad de mejorar procesos y resultados y normalmente basada en el buen hacer técnico, sobre todo en voluntades personales que, cuando desaparecen, se llevan cualquier elemento de cambio organizativo y funcional existente. Esta fórmula sólo puede tener éxito si consigue penetrar y llegar a la estructura directiva política y técnica y hacerla cómplice y partícipe de la idoneidad de esta dimensión organizativa y funcional, asumiendo así el liderazgo del proceso, que sólo entonces podría extenderse a toda la organización.

En este sentido, la importancia de cómo, dónde y cuándo surge un encargo de estas características es fundamental para garantizar que los siguientes pasos o etapas cuenten con posibilidades de éxito y no se extingan entre quejas, demoras y boicots conscientes o inconscientes, pero igual de efectivos.

## **Estudio para el conocimiento del entorno y la detección de necesidades**

Como hemos intentado clarificar en el apartado anterior, la definición del encargo y la fortaleza del liderazgo político se convierten en uno de los puntos fundamentales de nuestra experiencia. Pero si esta situación no va acompañada de una estructura técnica capaz de tomar el relevo y asumir el reto, no podríamos plantear un cambio real en la organización y en su funcionamiento. Es evidente que el conocimiento del entorno y la detección de necesidades es un elemento fundamental en un proceso como este. Los elementos más importantes en este apartado han sido:

### ***Modelo de sistema de servicios locales***

Se basa en la combinación y la complementariedad de las acciones de los diferentes sistemas de servicios que actúan en un mismo ámbito o territorio,

que básicamente son la iniciativa municipal, la de otras administraciones, la social y la mercantil. Todos estos sistemas tendrían que contar con funcionamientos articulados a partir de la planificación y la evaluación, la concreción de catálogos de servicios y la estructuración de sistemas operativos potentes.

Este modelo se convierte en el marco adecuado y necesario para el desarrollo de la transversalidad como una nueva forma de trabajar que tiene como finalidad la mejora de procesos y resultados.

### ***La concreción y el traslado del encargo político***

Esta fase se convierte en un momento clave y se concreta en los siguientes espacios de trabajo:

- Entrevista del nuevo responsable técnico que debe liderar el proceso con la teniente de alcalde del Área de Acción Ciudadana.
- Entrevista del nuevo responsable técnico que debe liderar el proceso con la alcaldesa.
- Creación de una comisión de trabajo política y técnica.
- Reuniones del nuevo responsable técnico que debe liderar el proceso con otros regidores y regidoras con responsabilidades políticas en el Área de Acción Ciudadana.

En los primeros contactos se realiza una aproximación a las directrices básicas de la voluntad política con relación a la reestructuración del Área de Acción Ciudadana y de la aplicación de la transversalidad como método organizativo y funcional a aplicar. Con relación a la entrevista con la alcaldesa, es importante destacar su manifiesta preocupación para identificar estrategias que faciliten el encaje entre la dimensión política y la técnica y que eviten la repetición de nuevas experiencias de fractura entre estos dos aspectos de la acción municipal. En este espacio también se profundiza en la definición y concreción del encargo, y destacan los siguientes elementos clave:

- Que el proceso de recogida de información, el diagnóstico y el abordaje del área contase con la opinión de todos los profesionales.
- Que la propuesta facilitase la coordinación política y técnica.
- Que se recogiesen las necesidades y sugerencias técnicas que pudiesen ayudar a la redefinición del programa político.
- Que se facilitase la penetración del proyecto político en el área.
- Que se definiesen las responsabilidades y las funciones del papel de los directivos del área.
- Que se estableciesen los circuitos adecuados para la toma de decisiones en el área.
- Que se estableciesen estrategias para facilitar la coordinación entre departamentos y unidades.
- Que se creasen los equipos necesarios para desarrollar programas transversales con responsables técnicos.
- Que se estudiase cómo vincular a las otras áreas municipales en el desarrollo de los programas transversales.

Después de estos primeros contactos y con la intención de sistematizar el proceso de seguimiento de la definición de la propuesta final, se crea una comisión de trabajo formada por:

- la alcaldesa,
- el teniente de alcalde del Área de Acción Ciudadana,
- el gerente del Ayuntamiento,
- el asesor de Ayuntamiento,
- el nuevo responsable del Área de Acción Ciudadana.

Esta comisión se reúne cinco veces durante el proceso de diagnóstico, presentación y valoración de propuesta. Y es en este espacio donde se garantiza el encaje entre el encargo político y la propuesta técnica, y se consensúa el proceso de aplicación y desarrollo de la misma. Paralelamente, el responsable del área mantuvo entrevistas individuales con cada uno de los siete regidores ponentes del área, para recoger y tener en cuenta también sus directrices específicas vinculadas con sus ámbitos de responsabilidad.

### *Recogida de información del área de acción ciudadana*

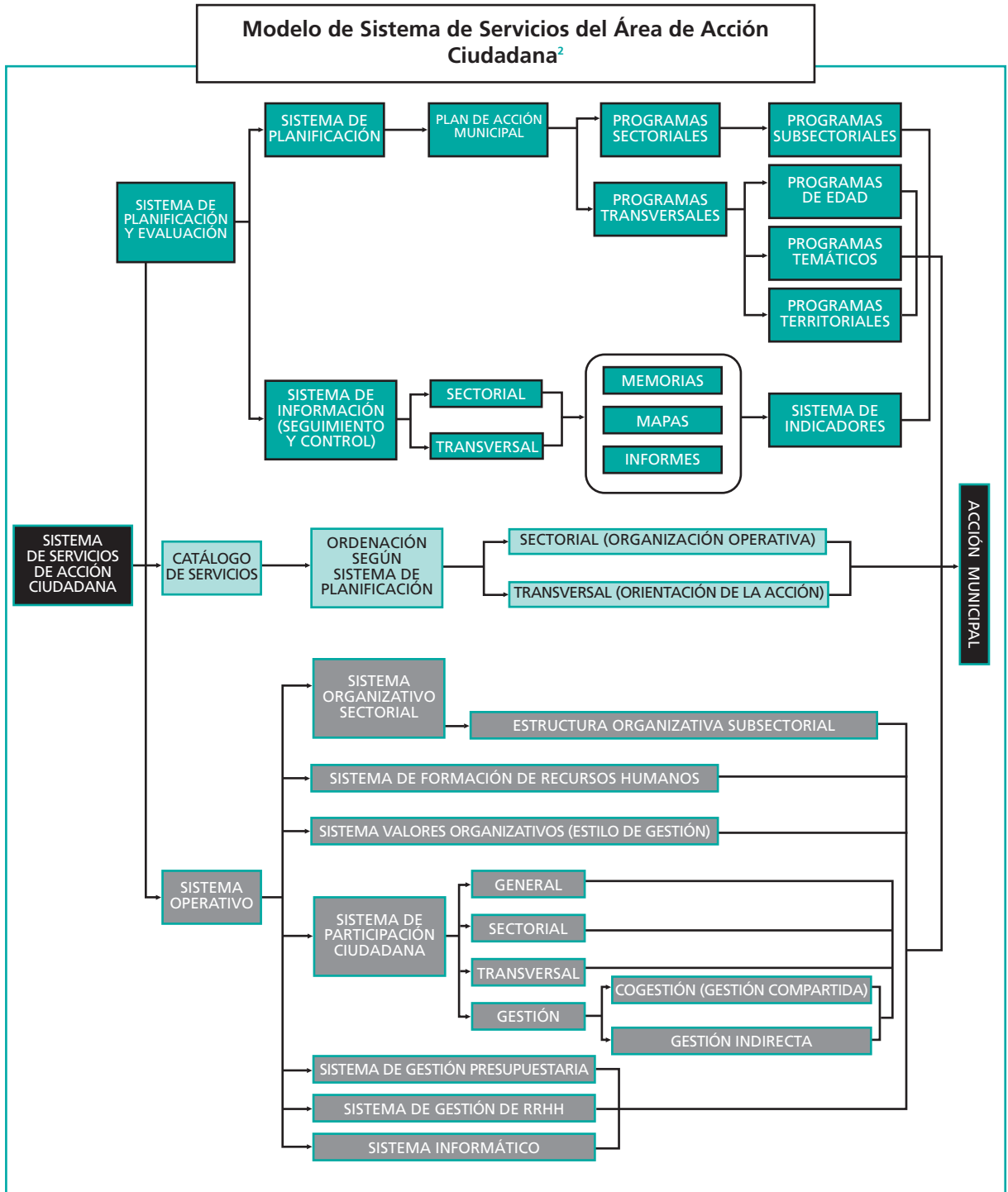
En esta fase se aplicó un método exhaustivo de recogida de información, de expectativas y de necesidades teniendo en cuenta a todo el mundo, como se había explicitado en el encargo político. Durante dos meses (abril y mayo de 2000) se realizaron entrevistas individuales y de grupo con el conjunto de profesionales vinculados a este sector de la acción municipal.

El objetivo fundamental de esta fase de recogida de información y su análisis era realizar una aproximación a la realidad del Área de Acción Ciudadana, a su estructura, su funcionamiento, sus dinámicas, sus recursos, sobre todo su potencial humano con todas sus cargas explícitas, implícitas y, principalmente, sus agendas ocultas, que normalmente se convierten en las más importantes. A partir de estos datos se realizará el diagnóstico de la situación previa a la realización de la propuesta de cambio.

### **Ideas fuerza a partir de las cuales se debería vertebrar el papel del Ayuntamiento en el ámbito de acción ciudadana**

- El cambio de rol de la Administración local en un contexto democrático.
- El concepto de bienestar personal y comunitario.
- Sistema de servicios y las implicaciones que tendrá sobre el modelo organizativo actual y cómo afectará al futuro.
- Servicios locales: Del "Estado paternalista" al "Estado relacional".
- Valores organizativos o estilo de gestión.
- Transversalidad.
- Participación ciudadana.
- Sostenibilidad organizativa y económica.
- Acceso de todo el mundo a la sociedad de la información.

Modelo de sistema de servicios



2. Este esquema es una adaptación del que aparece en el libro *Los servicios personales municipales: una propuesta metodológica*, de Mora y Cabezón, 1999, pág. 28.



- El surgimiento de la conciencia de equipo, con un proyecto común.
- El intercambio y la reflexión conjunta de información y experiencias entre técnicos y técnicas de diferentes departamentos del área.
- La clarificación de dudas y confusiones con relación al proyecto de reestructuración del área, como también de otros aspectos del resto de la organización municipal.
- El traspaso de información desde la dirección.
- La formación en un modelo organizativo nuevo.
- Un espacio de contacto permanente y transparente con la dirección del área, que ha generado sentimientos de credibilidad, honestidad y coherencia.

### **Programas transversales**

En el proceso de aprobación de la propuesta por la dirección política y técnica ya se acuerdan cuáles son los ámbitos que quieren trabajarse transversalmente, desde el mismo encargo político. En el proceso de elaboración de estos programas, la primera fase fue la identificación, entre los técnicos del área, de los profesionales responsables de liderar cada uno de los programas. La dirección del área realizó un proceso de análisis de las personas más adecuadas para incorporarse en el proceso, teniendo en cuenta aspectos vinculados con la competencia disciplinaria, el conocimiento, la experiencia, la capacidad de liderazgo y las actitudes facilitadoras. Aplicando los preceptos transversales, se trataba de no crear estructuras nuevas, ni asumir más inversión en recursos humanos. El nuevo método implica rentabilizar esfuerzos y, por lo tanto, contar con profesionales de la organización y, además, mantenerlos en sus estructuras orgánicas. Por lo tanto ellos también cumplirían una doble función:

- La gestión directa de proyectos, servicios y actuaciones que ya estaban desarrollando. En estos aspectos continuarían dependiendo de sus estructuras orgánicas originarias.
- El liderazgo y la responsabilidad de definir el programa transversal asignado. Funcionalmente pasaban a depender de la Unidad de programas transversales y soporte técnico.

### **Necesidad del consenso terminológico, conceptual y metodológico**

Desde la Unidad de programas transversales y soporte técnico se detecta la necesidad, en primer lugar, de definir y consensuar un cuerpo teórico único relativo a la transversalidad y a su aplicación en los programas transversales. Se trata de disponer de un punto de partida claro, de un marco de referencia común desde el cual se inicia el proceso de trabajo. A partir de la definición que ya se apuntaba en la propuesta de reestructuración del responsable de área, se acaba elaborando un conjunto de conceptos básicos que sirvan

de base a la transversalidad y a su futura construcción. Era evidente para nosotros la necesidad de que todas las personas profesionales implicadas compartiesen, en primer lugar, una misma terminología, unos mismos contenidos y un mismo método. Aunque no lo parezca, es muy importante que las personas que comparten un mismo proyecto hablen un único “idioma”, es decir, que acuerden una jerga común y que cuando la utilicen entiendan lo mismo. Sólo existe lo que nombramos. Garantizar la visibilidad de conceptos tan complejos y normalmente vinculados a la esfera de las ideas y de los paradigmas teóricos como la transversalidad, puede conseguirse recuperando la palabra y dotándola de un contenido que tenga sentido y que sea compartido por todos los agentes implicados en su desarrollo.

### El programa municipal transversal de nueva ciudadanía

Sant Boi de Llobregat, como otras muchas ciudades europeas, se caracteriza por un crecimiento constante de la diversidad social y cultural, generada, en gran parte, por las aportaciones de la población recién llegada. En este sentido, nuestro municipio no puede estar al margen de la reflexión sobre el hecho migratorio, porque el mundo local sigue siendo el escenario efectivo de contacto y convivencia entre todas las personas que lo comparten.

En el Ayuntamiento de Sant Boi hay una voluntad de dar una respuesta efectiva a la necesidad de asumir y facilitar la normalización de la inmigración extracomunitaria. Y lo queremos hacer diseñando políticas que recojan e integren transversalmente las diferentes actuaciones que, desde los diferentes departamentos municipales, se llevan y se tendrían que llevar a cabo y, a la vez, que cuenten con la complicidad de otros agentes sociales y económicos, y, evidentemente, con la de los ciudadanos.

En este sentido hemos impulsado la elaboración del Programa municipal transversal de nueva ciudadanía que tiene como objetivo fundamental establecer un marco global de acción en el cual se articule el conjunto de las actuaciones de todas las áreas municipales y del resto de agentes que actúan en el territorio en este ámbito.

Este programa es uno de los nueve programas transversales impulsados desde el Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat y pretende analizar el impacto que la población recién llegada tiene sobre los servicios y entidades municipales, al mismo tiempo que estudia la distribución territorial de la población extranjera en la ciudad, así como las principales características sociodemográficas, legales y conceptuales que afectan a la población objeto de estudio.

Los objetivos generales que el programa ha definido son:

- Garantizar el acceso a la información básica de las personas recién llegadas, orientándolas en los circuitos de acogida para que puedan desarrollarse autónomamente en el municipio.
- Garantizar el acceso y el uso normalizado a los servicios y recursos sociales básicos (empadronamiento, asesoramiento jurídico, conocimiento del entorno, aprendizaje de la lengua, asesoramiento laboral, sistema sanitario, etc.).

- Promover la participación de las personas recién llegadas a la vida social del municipio.
- Fomentar la coordinación entre los agentes que trabajan con y para personas recién llegadas, sobre todo aquellos que hacen una primera acogida.
- Promover la implicación y la corresponsabilización de los agentes locales, así como la sensibilización del conjunto de la ciudadanía hacia la recepción, acogida y acompañamiento de la población recién llegada.

## Aspectos clave que hay que tener en cuenta en este tipo de iniciativas

- El liderazgo político y técnico, claro y visible en la organización.
- La necesidad de un modelo teórico adaptado a la realidad de la organización.
- Una fase de diagnóstico y análisis del entorno organizativo teniendo en cuenta todos los datos, también los intangibles.
- Necesidad de unos directivos públicos adaptables a los sistemas complejos (directivos radar y no directivos brújula).
- Hacer partícipes a todos los agentes implicados desde el primer momento e identificar los referentes que pueden producir efecto multiplicador.
- Buscar fórmulas para encontrar el equilibrio entre la estructura orgánica y el funcionamiento transversal. Valorar si se impulsa desde una parte de la organización o bien se pone en marcha implicando al mismo tiempo a todas las áreas de acción. Es fundamental contemplar una fase de formación-reflexión conjunta con los profesionales que tienen que participar en el proceso.
- Se debe llegar a un consenso terminológico, conceptual y metodológico de elementos clave en toda la organización. Importancia de los *espacios operativos* en este proceso.
- Prever y articular la creación de estructuras orgánicas responsables de velar, impulsar y, si es necesario, gestionar actuaciones transversales.
- Hacer visible la transversalidad desde la ejemplificación práctica.
- Tener presente las experiencias de transversalidad informal pero con la aplicación de las estrategias necesarias para que se formalicen.
- Potenciar un estilo de gestión/valores organizativos respetuoso, intelectualmente y profesionalmente, con los de dentro de la organización y los otros servicios locales.

## Referencias bibliográficas

### Libros

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*. Ediciones 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. Círculo de Lectores, 1999.

### **Monográficos, opúsculos, artículos y otros documentos**

AYUNTAMIENTO DE MATARÓ. Programa de la jornada "Gestión Local, innovación y ciudadanía". Marzo de 2003.

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

COLEGIO DE ASISTENTES SOCIALES Y TRABAJADORES SOCIALES DE CATALUÑA. *Revistes de Treball Social*. No 171, 172 y 174. Barcelona, septiembre de 2003, diciembre de 2003 y junio de 2004.

CORTES, Ferran. "Una aproximación a los planes comunitarios: una manera de organizar la comunidad para promover procesos de desarrollo social en el ámbito local". *Revista de Treball Social*. No 172, Barcelona, 2003.

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

DIPUTACIÓN 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 transformación del sector público 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 "Tranversalitat", 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.

### **Documentos del Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat**

Ayuntamiento 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.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat - Espacio de Formación-Reflexión del Área de Acción Ciudadana. *Desenvolupament de la transversalitat en el sector d'acció ciutadana. Primera sessió*, febrero de 2001.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat - Espacio de Formación-Reflexión del Área de Acción Ciudadana. Transversalidad versus sectorialidad/ sub-sectorialidad. Segunda sesión, septiembre de 2001.

Área de Sant Boi de Llobregat - Espacio de Formación-Reflexión del Área de Acción Ciudadana. Desarrollo de la transversalidad. Tercera sesión, diciembre de 2001.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Estado actual de los Programas Transversales Municipales liderados por el Área de Acción Ciudadana- Presentación al Equipo de Gobierno, noviembre de 2002.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Transversalidad 2ª fase: "Desarrollo de los Programas Transversales Municipales - Aprobación en el Pleno Municipal", mayo de 2004.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat - Espacio de Formación-Reflexión del Área de Acción Ciudadana. Respuestas y aclaraciones al Desarrollo de la Transversalidad (2003-2007), julio 2004.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat - Espacio de Formación-Reflexión del Área de Acción Ciudadana. Acción Transversal en el Territorio, septiembre 2004.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Desarrollo de la transversalidad y el trabajo en red en el ayuntamiento y en la ciudad. Plan de gerencia, mayo de 2004.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Sistema de Planificación y Evaluación del Área de Acción Ciudadana, noviembre 2000.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat - Espacio de Formación-Reflexión del Área de Acción Ciudadana. Marco de referencia por el desarrollo del Bienestar Personal y Comunitario en la Ciudad, mayo de 2002.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Memoria mandato 1999-2003 Área de Acción Ciudadana, abril 2003.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Memorias y Programaciones Anuales 2000-2001-2002-2003-2004 i 2005 del Área de Acción Ciudadana.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Diagnósticos y ejes de actuación de los Programas Transversales (Infancia y Adolescencia, Juventud, Formación de Adultos, Gente Mayor, Mujer, Discapacidades, Drogodependencias, Inmigración y Cooperación y Solidaridad), mayo de 2005.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Plan de Cultura, junio de 2005.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Plan de Actuación Municipal 2000-2003, enero 2000.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Plan de Actuación Municipal 2004-2007, enero 2004.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Planteamientos preliminares del Proyecto Educativo de Ciudad, mayo de 2005.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Planteamientos preliminares del Plan de Civismo, mayo de 2005.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Documentación diversa de los Planes de Dinamización Comunitaria de Camps Blancs y Marianao, período 2000-2005.

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Documentación diversa Plan de Mejora Integral Barrio de Casablanca, mayo de 2005.