

# Un sistema d'informació i gestió directiva

Ramon Mora Rosich  
Tomàs Ezpeleta Pastor  
Xesco Montañez Zarcero

**UN SISTEMA D'INFORMACIÓ  
I GESTIÓ DIRECTIVA**

Barcelona, 2010



Generalitat de Catalunya  
**Escola d'Administració Pública  
de Catalunya**

Mora i Rosich, Ramon

Un Sistema d'informació i gestió directiva. – (Estudis ; 30)

Bibliografia. Índex

ISBN 9788439384052

I. Ezpeleta Pastor, Tomàs II. Montañez Zarcero, Xesco. III. Escola d'Administració Pública de Catalunya IV. Títol V. Col·lecció: Estudis (Escola d'Administració Pública de Catalunya); 30

1. Sistemes d'informació per a la gestió – Planificació 2. Administració local – Informàtica 352:681.3



**Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya**

Sou lliure de:



copiar, distribuir i comunicar públicament l'obra

**Amb les condicions següents:**



**Reconeixement.** Heu de reconèixer els crèdits de l'obra de la manera especificada per l'autor o el licenciador (però no d'una manera que suggereixi que us donen suport o rebeu suport per l'ús que feu de l'obra).



**No comercial.** No podeu utilitzar aquesta obra per a finalitats comercials.



**Sense obres derivades.** No podeu alterar, transformar o generar una obra derivada d'aquesta obra.

**Entenent que:**

**Renúncia** – Es pot renunciar a alguna d'aquestes condicions si obteniu el permís del titular dels drets d'autor

**Altres drets** – Els drets següents no queden afectats de cap manera per la licència:

- Els vostres drets de repartiment just o ús just;
- Els drets morals de l'autor;
- Drets que altres persones poden ostentar sobre l'obra o sobre l'ús que se'n fa, com per exemple drets de publicitat o privacitat.

**Notice** – Quan reutilitzeu o distribuïu l'obra, heu de deixar ben clars els termes de la licència d'obra

Advertiment: Això és un resum del text legal (la licència completa) disponible a:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

*A fi de contribuir a una major sostenibilitat ambiental l'Escola d'Administració Pública de Catalunya ha imprès aquest llibre en paper reciclat i l'ha posat a disposició lliure a la seva pàgina web ([www.eapc.cat](http://www.eapc.cat))*

Aquest estudi és fruit d'una subvenció de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya destinada a elaborar treballs de recerca per a la millora de les administracions públiques (Resolució GAP/2965/2008, de 17 de setembre), i ha estat sotmès a una avaluació externa que n'ha validat el contingut i n'ha recomanat la publicació.

© 2010, Ramon Mora Rosich, Tomàs Ezpeleta Pastor, Xesco Montañez Zarcero

D'aquesta edició:

© 2010, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Primera edició: juliol de 2010

ISBN: 978-84-393-8405-2

Dipòsit legal: B-30011-2010

Composició: Addenda, c/ de Pau Claris, 92. 08010 Barcelona

Impressió: Winihard Gràfics, SL, av. del Prat, 7. 08180 Moià

# SUMARI

<b>Presentació</b> .....	9
<b>Introducció</b> .....	11
<b>A. Marc conceptual de la recerca</b> .....	17
A.1. Antecedents i contextualització de la recerca .....	17
A.1.1. Comencem pels antecedents .....	17
A.1.2. El SIGD en un context de retorn de la incertesa .....	19
A.2. El SIGD i la renovació de l'espai públic .....	28
A.2.1. Per què el SIGD ens pot ajudar a renovar l'espai públic .....	28
A.2.1.1. Complexitat i lideratge .....	31
A.2.1.2. Noves necessitats i problemàtiques .....	32
A.2.1.3. Cooperació i coresponsabilitat local .....	33
A.2.1.4. Resultats i processos .....	35
A.2.1.5. Comunicació interna i externa .....	36
A.2.1.6. Modernització dialogada i innovació .....	36
A.2.1.7. Nou marc legal i competencial .....	39
A.2.1.8. Finançament municipal .....	40
A.2.1.9. Integralitat, atribucionalitat, sentiment de pertinença i estil de gestió .....	41
A.2.1.10. Piràmide de la planificació i l'avaluació .....	41
A.2.2. Prestacions genèriques del SIGD en relació amb la renovació de l'espai públic .....	43
A.2.2.1. Governança .....	43
A.2.2.2. Cohesió, inclusió social i benestar personal i comunitari .....	48
A.2.2.3. Treball transversal i en xarxa .....	56
A.2.2.4. Proximitat i participació ciutadana .....	62

A.2.2.5. Gestió per a resultats i millora de l'eficiència . . .	68
A.2.2.6. Valors organitzatius i lideratge . . . . .	76
<b>B. Obrim la caixa d'eines: el desenvolupament operatiu . . . .</b>	<b>85</b>
B.1. El SIGD dins del sistema de serveis locals . . . . .	85
B.1.1. Un plantejament sistèmic: sistema de serveis municipals i locals . . . . .	85
B.1.2. La definició del SIGD: sobre la informació i la gestió directiva . . . . .	91
B.1.3. Ubicació, objectius i disseny del SIGD en el marc del sistema de serveis locals . . . . .	94
B.2. Els espais operatius, les eines presencials i el desenvolupament del sistema de serveis locals . . . . .	106
B.2.1. Espais operatius de participació del sistema de serveis locals . . . . .	111
B.2.1.1. Espais operatius de ciutat . . . . .	112
B.2.1.2. Espais operatius transversals . . . . .	114
B.2.1.3. Espais operatius sectorials . . . . .	116
B.2.1.4. Espais operatius territorials . . . . .	118
B.2.1.5. Espais operatius de participació <i>ad hoc</i> . . . . .	119
B.2.2. Espais operatius de participació del sistema de serveis municipals . . . . .	121
B.2.2.1. Espais operatius de participació politicotècnica del sistema de serveis municipals . . . . .	122
B.2.2.2. Espais operatius de participació tècnica del sistema de serveis municipals . . . . .	125
B.3. Els instruments ofimàtics i informàtics: les eines no presencials i el desenvolupament del sistema de serveis locals . . . . .	170
B.3.1. Els antecedents de la plataforma SIGD_ACCESS . . .	170
B.3.2. La plataforma SIGD_ACCESS . . . . .	177
B.3.2.1. Quan el catàleg de serveis està més viu que mai: el mòdul de construcció del catàleg de serveis . . . . .	181
B.3.2.2. Quan una comunitat de personal tècnic amb responsabilitat programàtica ha d'avançar en la cultura de l'avaluació: el mòdul de programació i memòria anual . . . . .	188
B.3.2.3. Quan cal optimitzar les programacions en el temps i l'espai: el mòdul d'agenda compartida . .	194

B.3.2.4.	Quan la transversalitat i els instruments de planificació s'han d'avaluar: el mòdul dels observatoris generals, transversals, sectorials i territorials .....	199
B.3.2.5.	Quan s'han d'identificar els espais de relació política supramunicipal, fer-ne balanç i plantejar-ne reptes anuals: el mòdul de ponència política .....	205
B.3.3.	El SIGD_WEB i el sistema de serveis locals .....	206
<b>C.</b>	<b>Consideracions finals: entre la teoria i la pràctica</b> .....	219
C.1.	El procés de treball .....	220
C.2.	Ubicació d'aquest treball en el procés de construcció de l'espai públic .....	223
C.3.	Aplicació pràctica d'aquesta recerca .....	230
C.4.	I tot això, per a què? .....	234
<b>D.</b>	<b>Catàleg de fitxes tècniques de les eines específiques que componen el SIGD</b> .....	235
	Fitxa tècnica del Grup Gestor de Gestió per a resultats (GpR) ..	235
	Fitxa tècnica de la Comissió Municipal de Programes Transversals .....	237
	Fitxa tècnica de la Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania .....	239
	Fitxa tècnica de l'equip directiu de l'Àrea de Benestar i Ciutadania .....	241
	Fitxa tècnica de l'Espai de Formació i Reflexió de l'Àrea de Benestar i Ciutadania .....	243
	Fitxa tècnica de la sessió anual de balanç i reptes .....	245
	Fitxa tècnica del mòdul de construcció del catàleg de serveis ..	247
	Fitxa tècnica del mòdul de programació i memòria anual ....	248
	Fitxa tècnica del mòdul d'agenda compartida .....	250
	Fitxa tècnica del mòdul dels observatoris generals, transversals, sectorials i territorials .....	252
<b>E.</b>	<b>Bibliografia</b> .....	255
<b>F.</b>	<b>Índex d'il·lustracions</b> .....	263

# PRESENTACIÓ

Tota recerca persegueix coneixement, progrés i, en el fons, benestar. La recerca que ha donat lloc al sistema d'informació i gestió directiva (SIGD) pretén certament aconseguir una administració més eficient a l'hora de donar resposta als requeriments cada vegada més nombrosos i exigents d'una societat complexa i canviant.

El SIGD és un sistema holístic, integral... Dit més planerament, també en paraules dels autors, és una «caixa d'eines» completíssima per ajudar a «conèixer, ordenar i prendre decisions» als comandaments i als polítics de l'Administració local, fins i tot en entorns d'incertesa. És veritat que en totes les administracions hi ha eines de gestió (algunes, presencials; altres, informàtiques); el mèrit, però, està a tenir eines per a totes les necessitats i tenir-les aplegades en una sola caixa a fi de poder operar al més eficaçment i eficient possible.

Les 18 eines de gestió que ells proposen s'integren —per continuar el símil— en la millor caixa que hi pot haver actualment per respondre amb eficiència: un entorn web, de manera que queden a l'abast immediat de l'operari que les hagi de fer servir, ja sigui el tècnic o el polític que hagi de prendre les decisions.

Aquestes eines serveixen per a la cohesió social, el benestar comunitari, les polítiques de proximitat, el treball en xarxa, la gestió per a resultats, un lideratge més efectiu, etc. Ajuden, en definitiva, a millorar el que entenem per governança democràtica. Ara bé, aquest sistema no és suficient si no es donen uns requeriments bàsics a l'Administració que l'apliqui; dit resumidament, fa falta que l'Administració hagi apostat de valent pels mètodes del nou *public management*, en què el valor per avançar en una veritable gestió pública està en el nou estil de lideratge, basat en «dirigir» i no en «manar», en el diàleg dels implicats interns i externs (*stakeholders*), en el recurs a les xarxes i en la transversalitat, en la transparència, en la participació, etc. En el fons, el SIGD aposta per un replantejament radical i contundent de l'actual gestió municipi-

pal, per al qual es necessiten —sens falta— líders decidits a innovar i trencar rutines per tirar-lo endavant.

En aquesta línia, el contingut del llibre que teniu a les mans encaixa perfectament amb les directrius actuals de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (concretades en el seu Pla d'actuacions) i amb les activitats formatives actuals de més rellevància, en què s'emfatitza precisament aquesta necessitat de renovar o modernitzar integralment el sector públic, dotant-lo d'un nou estil de gestió en què els agents interns i externs se sentin implicats, satisfets i coresponsables de l'avanç i major eficiència de la *res publica*. Així, darrerament, a títol indicatiu podem dir que s'han organitzat les Jornades sobre governança, els Matins d'innovació, els Matins directius, o la Jornada sobre eficiència a les administracions públiques, activitats obertes totes a tot el personal de les administracions públiques catalanes. A més a més, els messtratges de l'Escola, i en especial el d'Alta Funció Directiva, insisteixen també en la formació en el nou model de gestió, en què es fomenten aquests nous valors i ètica públics.

D'altra banda, en context de crisi —en què la reenginyeria de processos del sector públic és encara més necessària, en què és moment d'atrevir-se a implantar canvis radicals i a gestionar sense complexos els canvis— el SIGD és més oportú que mai. En aquest sentit, els autors ja han manifestat que estaran orgullosos que la seva proposta, entesa com un sistema exportable a altres administracions i per a altres àrees administratives, pugui ser espremuda.

Per concloure aquest pròleg, no em puc estar de manifestar la meua satisfacció com a director de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (però també com a estudiós de la ciència de l'Administració) de presentar un llibre, fruit de la convocatòria d'ajuts a treballs de recerca, que presenta un sistema d'informació i gestió directiva adaptable a altres administracions. Si bé algun dels autors ja havia començat a treballar en aquesta direcció, creant alguna eina solta per a la gestió de serveis (per la qual va ser mereixedor d'un premi al II Congrés Català de Gestió Pública el 2006), l'ajut de l'Escola ha servit per donar l'empenta definitiva que els feia falta per dissenyar totes les 18 eines i integrar-les, com dèiem, en una sola caixa d'eines pràctica i funcional com la plataforma SIGD-web. Treballs de recerca com aquest rendibilitzen, sens dubte, la inversió que representa la subvenció i validen la política dels ajuts, ja que d'aquí es pot derivar realment una millora de la gestió pública i, com dèiem al començament, un major benestar dels ciutadans.

Carles Ramió Matas  
Director de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya



# INTRODUCCIÓ

*«La necesidad de pensamiento es lo que nos hace pensar.»*

Theodor W. Adorno

La convocatòria i l'adjudicació posterior d'una subvenció a treballs de recerca, feta per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya,<sup>1</sup> ha estat l'estímul que ens ha esperonat a aprofundir en relació amb un sistema d'informació i gestió directiva per a les administracions locals.<sup>2</sup> És una reflexió incitada, també, per la nostra pràctica concreta de divuit anys en dos ajuntaments: Molins de Rei i Sant Boi de Llobregat. L'experiència dels darrers nou anys (2000-2009) a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat és la que ens ha aportat més elements d'anàlisi i reflexió, atès que és on hem pogut desenvolupar un procés, des de l'Àrea de Benestar i Ciutadania,<sup>3</sup> amb millores evidents en els resultats i els processos de l'actuació que duem a terme.

El nostre treball ha tingut com a objectiu dissenyar i implementar un sistema d'informació i gestió directiva que articuli el nucli bàsic d'elements que ens ajudin a liderar i impulsar el desenvolupament d'un sistema de serveis locals,<sup>4</sup> i que ens permeti conèixer, ordenar i prendre decisions en relació amb la millora de polítiques públiques de les administracions locals.

A mesura que vam consolidar la recerca, una de les hipòtesis més importants del treball s'havia reforçat: per desenvolupar el SIGD amb garanties d'èxit, cal treballar en un context global, sistèmic i holístic —en aquest cas, en el desenvolupament d'un sistema de serveis locals (ajuntament, altres administracions que operen al territori concret, iniciativa

---

1. Ajut a la recerca concedit segons la Resolució GAP/2965/2008, de 17 de setembre, per la qual es fa pública la concessió per a l'any 2008 de subvencions a treballs de recerca sobre Administració pública.

2. En endavant SIGD.

3. Per alleugerir el text, ens hi referirem sovint de manera genèrica: l'Àrea.

4. En endavant SSL.

social, iniciativa mercantil). És clar que no es pot desenvolupar un sistema de serveis locals si abans l'ajuntament no té prou consolidat el seu propi sistema de serveis municipals.<sup>5</sup>

L'estructura bàsica del treball de recerca té dos grans blocs.

En el primer bloc, hi hem exposat el *marc conceptual* que fem servir per analitzar i dissenyar el desenvolupament operatiu del SIGD i contextualitzar aquesta caixa d'eines en la construcció de l'espai públic.

Hem procurat que aquest marc conceptual tingui una base sòlida i ben connectada a la realitat del passat (el que ja havíem fet), el present (el que estàvem fent) i el futur (el que volíem fer). Hem intentat, també, fugir al màxim de disquisicions acadèmiques poc vinculades a les utilitats i les millores dels processos i els resultats derivats de les actuacions de les administracions locals, i, després d'un intens procés de reflexió, discussió i diàleg entre els membres de l'equip investigador, hem estructurat el marc conceptual a partir dels tres apartats que es detallen tot seguit.

## **QUAN: L'ORIGEN DE LA RECERCA**

Ens referim al moment en què ens estem plantejant la creació d'una eina com el SIGD. D'aquí ha sorgit l'apartat «A.1. Antecedents i contextualització de la recerca». Hem intentat abordar l'aparent contradicció de voler dissenyar i implementar una «caixa d'eines» (SIGD) que ens ha d'ajudar a obtenir certes en un context social i polític de retorn a la incertesa.

## **PER QUÈ: LA JUSTIFICACIÓ DEL SIGD**

En l'apartat «A.2.1. Per què el SIGD ens pot ajudar a renovar l'espai públic?», s'ha tractat d'explorar les diferents raons que ens han portat a pensar que el SIGD pot ajudar els ajuntaments a renovar l'espai públic. Manifestem el nostre profund i inequívoc convenciment que les administracions públiques han de canviar i han de tenir un paper important de lideratge en la renovació de l'espai públic en cada territori concret. A més, ho han de fer tot aprofundint en una nova forma de governar (governança-estat relacional) i tenint en compte tots els altres serveis locals (altres administracions públiques, iniciativa social i iniciativa mercantil) que operen al territori.

---

5. En endavant SSM.

## **PER A QUÈ: LA FINALITAT DEL SIGD**

Així com en l'apartat anterior ens hem preguntat per què el SIGD ens pot ajudar a renovar l'espai públic, en l'apartat «A.2.2. Prestacions genèriques del SIGD en relació amb la renovació de l'espai públic» ens preguntem què ens pot ajudar a assolir, és a dir, quines són les seves prestacions genèriques. Després d'una primera exploració, hem prioritzat les sis idees força següents:

- Governança.
- Cohesió, inclusió social i benestar personal i comunitari.
- Treball transversal i en xarxa.
- Proximitat i participació ciutadana.
- Gestió per a resultats i millora de l'eficiència.
- Valors, estil de gestió i lideratge distribuït.

Els membres de l'equip investigador creiem que el SIGD ens ha de facilitar la producció de millores pel que fa a aquests sis aspectes, sempre dins d'un context sistèmic de desenvolupar a la mateixa organització un sistema de serveis municipals i de liderar la construcció d'un sistema de serveis locals a la ciutat.

En el segon bloc, obrim la caixa d'eines. Hi tractem, doncs, el disseny i la implementació del SIGD.

## **QUÈ: EL CONSTRUCTE QUE ANOMENEM SIGD**

En l'apartat «B.1. El SIGD dins del sistema de serveis locals», explorem el concepte del SIGD i quina és la seva ubicació correcta. Aquest és un apartat cabdal, ja que tant la definició del SIGD («el conjunt ordenat d'objectes per al tractament d'una sèrie de dades quantitatives i qualitatives que serveixi als equips de govern i els directius dels ajuntaments per avaluar i planificar les polítiques públiques, amb la finalitat de millorar els processos i els resultats del seu catàleg de serveis per tal d'augmentar el benestar personal i comunitari dels ciutadans i les ciutadanes que viuen al municipi») com la ubicació que ha de tenir dins del sistema de serveis locals constitueixen fites clau de tot el treball.

Definir correctament aquesta «caixa d'eines» ens ha ajudat a estructurar l'apartat B, que tracta del desenvolupament operatiu. Igualment, des d'un bon principi era important definir què entenem per *sistema de serveis*

*municipals* i per *sistema de serveis locals*, tot descrivint-ne les parts que els componen (sistema de planificació i avaluació, catàleg de serveis i sistema operatiu). D'una banda, l'SSL és l'hàbitat del SIGD; de l'altra, una de les nostres principals hipòtesis de treball —com hem dit anteriorment— ha estat que, per dissenyar i implementar el SIGD amb certes garanties d'èxit, hem de treballar necessàriament en el context de desenvolupament d'un SSL. Per tant, es feia del tot imprescindible descriure aquest hàbitat i els diferents elements que el configuren.

## COM: LA METODOLOGIA

El desenvolupament operatiu del SIGD s'estructura a partir de la diferenciació i la classificació de les eines que conformen el que hem batejat amb el nom de *caixa d'eines*, és a dir, les eines presencials (espais operatius) i les eines no presencials (els instruments ofimàtics i informàtics). Aquesta diferenciació l'hem establerta al començament de l'apartat «B.1. El SIGD dins del sistema de serveis locals» i es concreta posteriorment en la presentació de divuit eines (set de genèriques i onze d'específiques, en funció del grau de desenvolupament i d'aplicació).

La metodologia que hem fet servir per al disseny i la implementació de les eines específiques que conformen el SIGD ha consistit a aplicar la sistemàtica analítica següent, l'estructura informativa bàsica de la qual és la que mostrem a continuació:

- a) Presentació de l'eina i vinculació a la renovació de l'espai públic.
- b) Descripció, anàlisi i propostes de millora:
  - Finalitat: objectiu o objectius generals.
  - Prestacions específiques.
  - Components i elements bàsics: característiques metodològiques o tecnològiques.
  - Punts forts i punts febles.
  - Propostes de millora.
- c) Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal.

Considerem que ordenar tot aquest seguit d'instruments presencials i no presencials en aquest format facilita la comprensió i l'aplicació posterior en qualsevol administració local.

La darrera part, l'apartat «B.3. Els instruments ofimàtics i informàtics: les eines no presencials i el desenvolupament del sistema de serveis locals»,

concreta la translació de la plataforma SIGD\_ACCESS a un veritable entorn web a partir de l'ús de programari lliure i de diferents llenguatges de programació: Apache com a servidor web (HTML), MySQL com a gestor de bases de dades (BD\_MSQL), i PHPMyAdmin (PHP) per integrar i desenvolupar els anteriors. Un altre aspecte important ha estat la utilització d'un CSM (gestor de continguts) basat en codi obert.

El disseny i la implantació del SIGD\_WEB ha de facilitar el treball transversal i en xarxa i ha de millorar el coneixement, l'ordenació, la gestió i la presa de decisions a partir de la universalització de l'accessibilitat del conjunt de personal tècnic amb responsabilitat programàtica i directiva (personal directiu, responsables polítics i tècnics) i la integració del SIGD en el sistema d'informació, gestió, planificació i avaluació municipal.

En aquest sentit, per facilitar una major horitzontalitat dels comandaments intermedis, millorar-ne la implicació i el protagonisme en el lideratge i agilitar les dinàmiques directives que permetin optimitzar l'actuació municipal i guanyar visió global, la implantació i el desenvolupament del SIGD s'han de concretar en el procés de participació tècnica que possibiliti dissenyar i posar en marxa aquesta nova plataforma d'informació i gestió en xarxa.

Acabem el treball amb un apartat de consideracions finals, perquè sempre és adequat i útil per a les persones que llegiran el text sintetitzar-ne els aspectes més rellevants i estalviar-los part de l'esforç que suposa el fet de llegir exhaustivament tota la recerca.

Per cloure aquesta breu introducció, a més de manifestar el nostre sincer agraïment a totes les persones que ens han acompanyat i que encara ens acompanyen en la quotidianitat de la gestió municipal, remarcuem que les opinions expressades en aquest treball són responsabilitat exclusivament nostra, de manera que no poden ser atribuïdes a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat ni a cap dels seus membres. Tampoc no pretenem que siguin compartides ni representatives del parer de la resta de personal al servei de l'Ajuntament, ja que tenim el convenciment que moltes de les opinions referides aquí podrien ser objecte d'esmenes i matisos fonamentats en el coneixement directe de la realitat del dia a dia de l'organització i en la diversitat de sensibilitats de cadascun dels seus integrants.

En tot cas, desitgem que aquestes reflexions —extretes de fonts heterogènies, de l'experiència laboral pròpia, de la premsa diària, de lectures especialitzades i de treballs anteriors—, com també les propostes que se'n puguin derivar, serveixin per avançar en el debat i la materialització del canvi necessari que les nostres administracions locals han de liderar al territori per construir l'espai públic.

# A. MARC CONCEPTUAL DE LA RECERCA



## Quan?

### A.1. ANTECEDENTS I CONTEXTUALITZACIÓ DE LA RECERCA

#### A.1.1. Comencem pels antecedents

*«Para el poeta, escribir significa derribar el muro tras el cual se oculta algo que siempre estuvo allí.»*

Milan Kundera

A partir de l'experiència de l'articulació dels serveis personals a l'Ajuntament de Molins de Rei (període 1992-2000), vam reinventar un sistema conceptual propi per tal de potenciar la construcció del que llavors anomenàvem *uns serveis personals integrals, integrats, holístics, comunitaris i participatius*.

Vam batejar aquest sistema amb el nom de *sistema de serveis locals*, entès com un conjunt d'objectes (mitjans) que fixen les finalitats i desenvolupen i articulen l'acció dels serveis envers les necessitats i les expectatives de benestar personal i comunitari, com també la cohesió social i territorial. Aquests objectes són els següents:

- El sistema de planificació i avaluació.
- El catàleg de serveis.
- El sistema operatiu.

Formen part d'aquest sistema la iniciativa social, la iniciativa mercantil, l'Ajuntament (l'ens municipal) i els altres serveis públics (d'administracions i d'institucions supramunicipals) que operen en un mateix territori. També vam fer propostes operatives que orientessin la implementació d'una proposta com aquesta no tan sols en l'àmbit dels anomenats *serveis personals*, sinó en el conjunt de l'actuació municipal. Aquesta reflexió va

quedar recollida l'any 1999 en el llibre *Els serveis personals municipals: una proposta metodològica*, de Jordi Cabezón i Ramon Mora.

Posteriorment, durant el període 2000-2009, a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat hem intentat desenvolupar aquest model de sistema de serveis locals en una de les àrees de l'organització (concretament, l'Àrea de Benestar i Ciutadania, formada pels àmbits d'Educació, Serveis Socials, Cultura, Esports, Joventut, Programes Transversals, Civisme, Cooperació i Solidaritat, Gent Gran, Infància i Adolescència, Dona, Prevenció de Drogodependències, Nova Ciutadania, Universitats, Persones amb Discapacitat, etc.). Avaluada aquesta tasca, en fem un balanç del qual estem raonablement satisfets pel que fa a la millora de processos i resultats (catàleg de serveis) de tots aquells serveis, projectes i activitats adreçats a la ciutadania.

El model esmentat ens ha permès afrontar amb garanties el repte de donar resposta a les noves demandes socials o polítiques que no formen part de la missió o de les competències d'una sola part de l'estructura sectorial (orgànica) de l'Administració. També ha possibilitat que disposéssim d'una visió integral i integrada a partir de la prioritització de l'acció pública envers el cycle vital de les persones, les problemàtiques o els col·lectius considerats prioritaris pel govern municipal, les polítiques de proximitat, la participació ciutadana i el treball transversal i en xarxa. Aquesta experiència va quedar recollida l'any 2006 en el llibre *La transversalidad como impulsora de mejoras en la Administración pública en un contexto de desarrollo de un sistema de servicios locales*, obra de Lluïsa Moret, Tomàs Ezepeleta i Ramon Mora.

Tenint en compte aquests antecedents i el context actual, ens vam animar a dur a terme aquest treball de recerca. Creiem que aquest estudi pot contribuir a definir, desenvolupar i posar en funcionament un sistema d'informació i gestió directiva per als equips directius de l'Administració local. Pensem que aquesta proposta aporta un valor afegit a l'àmbit del govern local, pel fet que l'eina que hem dissenyat i desenvolupat forma part del sistema de serveis locals i pot ajudar els governs locals en tasques com l'ordenació, el coneixement i la presa de decisions.

En aquest sentit, entenem que el SIGD pot contribuir al canvi que els governs locals necessiten efectuar per tal de posicionar-se correctament —i amb força renovada— en els nous escenaris que ciutats i viles del nostre país viuen actualment. D'aquesta manera, podrem abordar adequadament nous reptes, necessitats, expectatives, requeriments, competències i desplegament legislatiu. A més, és tanta la complexitat i l'heterogeneïtat dels nostres productes, que necessitem eines que ens ajudin a ordenar, conèixer, avaluar, planificar i compartir informació amb l'objectiu de poder fer un bon

treball transversal i crear xarxes ciutadanes. En definitiva, la finalitat és poder prendre millors decisions envers els nostres catàlegs de serveis —tot allò que prestem a la ciutadania—, i fer-ho sempre considerant que si les necessitats de benestar personal i comunitari són il·limitades, els recursos de què disposem per donar-hi resposta són, naturalment, limitats.

Per tant, l'objectiu d'aquest treball de recerca és dissenyar i implementar un sistema d'informació i gestió directiva que articuli un seguit d'eines per desenvolupar el sistema de serveis locals i que permeti conèixer, ordenar i prendre decisions en relació amb les polítiques públiques de les administracions locals.

### A.1.2. El SIGD en un context de retorn de la incertesa

«L'esperit va, en el seu treball, del seu desordre al seu ordre. És important que conservi fins al final els recursos del desordre i que l'ordre que ha començat a donar-se no l'atrapi tant, ni es converteixi en un mestre tan rígid, que no pugui canviar-lo i utilitzar la seva llibertat inicial.»

Paul Valéry

Des de fa uns quants anys, alguns experts en els camps de la sociologia, les ciències polítiques, la filosofia i altres ciències socials —però també de les anomenades *ciències naturals*— ens diuen que estem davant el retorn de la incertesa. Amb motiu de la crisi econòmica actual, molts dels diferents actors manifesten que ja havien predit aquesta situació i que el temps els ha donat la raó. Són molt pocs, tanmateix, els que reconeixen que el que s'ha acabat és precisament l'art de tenir sempre la raó,<sup>6</sup> que ha finalitzat una determinada concepció del nostre saber en relació amb la realitat social i la nostra capacitat de decidir sobre aquesta realitat.

D'entrada, ens permetem una llicència epistemològica: d'alguna manera, «mostrem les cartes abans de començar la partida». Tot i que, en general, acceptem que estem vivint un moment gens optimista, com a professionals i investigadors hem de reflexionar més enllà de la conjuntura concreta. Així, encara ens afirmem com a hereus de la tradició científica del passat segle XX, segle que va veure com el conflicte entre l'escepticisme i el racio-

---

6. Article de Daniel Innerarity, professor de filosofia de la Universitat de Saragossa, publicat en el diari *El País* de 7 d'octubre de 2008.



nalisme es va consolidar fortament en el centre del pensament occidental. Autoritats com ara Ortega y Gasset<sup>7</sup> van evidenciar, lúcidament, les tensions immanents al coneixement científic. Ara no podem obviar que ens hem de posicionar:

- La realitat no és un tot estructurat, no disposa de cap lògica inhereent. En tot cas, parts aïllades poden ser intel·ligibles, però el conjunt se'ns presenta necessàriament com a caòtic, un *totum revolutum* a la llum de les diferents aproximacions disciplinàries, de les quals deriven coneixements independents i sovint contradictoris.
- La realitat té una lògica interna essencial que la cohesiona, que li atorga un sentit que pot ser conegut integradament per l'enteniment humà en funció de les metodologies emprades, de les diferents perspectives disciplinàries.

Doncs bé, ja a l'emergent segle XXI, encara defensem, malgrat que amb alguns dubtes i amb moltes precaucions, la vigència i la necessitat de la mirada científica, generadora de coneixement. Aquest tipus específic de saber humà es deriva directament de convencions metodològiques, i són aquestes convencions les que atorguen als enunciats lògics l'estatus de veritat, sempre en relació amb principis d'utilitat real.<sup>8</sup> Així, la reflexió i l'abstracció són les eines que ens han d'ajudar a entendre i actuar sobre el flux aparentment caòtic dels fets, i més quan, com és el cas, parlem de la *res publica*. Avui dia, però, l'actual societat del coneixement disposa de prou bagatge i se'ns presenta també com a societat del desconeixement, com a societat que cada vegada és més conscient del seu no-saber, i que, per tant, progressa no només augmentant els seus coneixements, sinó també aprenent a gestionar els propis desconeixements. Sabem que per a cada problema no estarem en condicions de generar necessàriament el saber corresponent en el moment precís. A més, també sabem, per acabar-ho d'adobar, que sovint el saber més a l'abast només pot recolzar en hipòtesis, pressentiments o indicis, i no pas en fets ben segurs i verificats.

---

7. José Ortega y Gasset. *El Espectador* (vol. 1), *Revista de Occidente*. Madrid: Ediciones El Arquero, 1968, pàg. 26-27.

8. Reflexions arran de la lectura de l'article d'Ángel Eskarzaga titulat «El cambio radical en la observación de la realidad» publicat en *El Diario Montañés* (Cuadernillo de fin de semana, Cultura) de 9 d'agost de 1996.

Paradoxalment, aquest anomenat *retorn de la incertesa* no significa que postulem una dependència menor de la ciència. Al contrari, la complexitat dels problemes actuals requereix posicionaments clarament fonamentats en el coneixement científic, però la ciència encara no està en condicions —i potser no ho estarà mai— d'alliberar la política de la responsabilitat d'haver de decidir sota condicions d'inseguretat.

El no-saber no és un problema de manca provisional d'informació, sinó que, amb l'avenç del coneixement i precisament en virtut d'aquest creixement, el no-saber augmenta de manera més que proporcional (en relació amb les conseqüències, les metes, els límits i la fiabilitat del saber). Si en altres èpoques els mètodes dominants per combatre la ignorància encara pretenien l'eliminació total d'aquesta, els plantejaments actuals assumeixen que hi ha una dimensió irreductible en la ignorància, de manera que l'hem de considerar més aviat com un recurs ineludible. La societat del coneixement es pot caracteritzar precisament en aquest sentit, és a dir, com una societat que ha d'aprendre a millorar la gestió del seu desconeixement.

Com afirma una altra autoritat, el Dr. Joan Subirats,<sup>9</sup> aquest desconeixement general, aquestes incerteses que planen sobre la realitat social i afecten la vida de pobles i ciutats, també impregnen la vida dels ciutadans d'avui, vides més plenes d'incerteses i de dubtes que fa uns anys. A partir d'ara, els nostres grans dilemes giraran al voltant de com decidir en condicions d'incertesa, atès que és desenvolupant aquesta premissa que volem conceptualitzar i operativitzar una eina, el sistema d'informació i gestió directiva (SIGD), que pugui ajudar a prendre les decisions més útils per fer que les nostres ciutats millorin en benestar personal i comunitari, cohesió social i territorial i qualitat de vida. Essencialment no ens cal buscar el coneixement veritable i objectiu. Més aviat, el SIGD, que s'ha de relacionar forçosament amb convencions metodològiques, té sentit només en funció de determinats propòsits d'utilitat social.

Hem d'avançar en aquesta línia, però, a més de les referides incerteses creixents, tenim nous problemes ben precisos, com l'erosió progressiva del sentit de col·lectivitat. Parlem de la *patologia de la despertinença* teoritzada per Marcel Gauchet i personificada en el jo desvinculat de Sandel:<sup>10</sup> «l'individu pur que no deu res a la societat però que li ho exigeix tot». Per

---

9. Article de Joan Subirats, catedràtic de ciència política de la Universitat Autònoma de Barcelona, publicat en el diari *El País* de 18 de desembre de 2008.

10. Sandel, Michael. «The Procedural Republic and the Unencumbered Self». Political Theory. Harvard University Press, pàg. 81-89. 1984.

tal de combatre aquesta despertinença, la renovació de l'espai públic<sup>11</sup> ha de poder fer operativa una política que es projecti a llarg termini. El repte és recrear el vincle social mitjançant l'establiment de significacions comunes, ja que sense espai públic la política es redueix a l'exercici d'una dominació estratègica o al desenvolupament d'una tècnica purament instrumental, mera configuració de les relacions socials.<sup>12</sup>

Per tant, comencem aquesta recerca sota la contradicció aparent d'intentar desenvolupar una eina sistèmica, holística i integral per a les nostres administracions públiques locals, una eina que ajudi a conèixer, ordenar i prendre decisions als nostres equips directius polítics i tècnics, tenint present que aquest saber que volem obtenir no podrà eliminar les condicions d'incertesa i no substituirà la responsabilitat de la decisió política sota condicions d'inseguretat. En tot cas, ha d'ajudar a desenvolupar un *nou espai públic*,<sup>13</sup> concretament des dels ajuntaments. Un espai públic entès com l'esfera de deliberació on s'articula el que és comú i es tramiten les diferències. És important tenir present que aquest espai no constitueix una realitat donada, sinó que es tracta d'una construcció laboriosa, fràgil, variable, que exigeix un treball continuat de representació i argumentació. Per fer això necessitem disposar d'una informació ben ordenada i estructurada.

Tot i aquesta aparent contradicció, creiem que és millor conèixer, ordenar, analitzar, decidir i equivocar-nos que equivocar-nos sense intentar conèixer i analitzar: les errades d'una mala planificació són sempre menors que les d'una planificació inexistente.<sup>14</sup> És bàsic, en aquest escenari actual d'incertesa que emmarca la gestió pública, fer-nos una pregunta cabdal: quant de temps reflexionem sobre el que fem com a gestors? Malauradament, la majoria de vegades en disposem de molt poc. El dia a dia, l'activisme en el qual estem immersos, sobretot a l'Administració local, ens deixa un marge mínim per a la reflexió, per a la determinació d'estratègies

---

11. Innerarity, Daniel. *El nuevo espacio público*. Madrid: Editorial Espasa Calpe, SA, 2006, pàg. 15.

12. No podem obviar, tot i el pragmatisme que orienta les nostres reflexions, que hi ha vies de pensament que consideren l'espai públic —els discursos, els sabers, les relacions socials i el conjunt d'individus— com un seguit de factors consubstancials a les estratègies de dominació que configuren les societats contemporànies. En tot cas, qui vulgui aproximar-se a aquests posicionaments i disposar d'un contrapunt, pot consultar Maria Susana Paponi, *Michael Foucault: Historia, problematización del presente*. Buenos Aires: Editorial Biblos, 1996.

13. Innerarity, Daniel. *El nuevo espacio público*. Madrid: Editorial Espasa Calpe, SA, 2006, pàg. 14-23.

14. Tal com diu Reinhard Selten, premi Nobel d'Economia, en l'entrevista publicada en el diari *La Vanguardia* d'11 de gener de 2008.

a mitjà i a llarg termini. I, contradictòriament, és avui que necessitem més que mai estratègies que ens permetin crear organitzacions fonamentades en el fet de guanyar-guanyar; és cada dia que hem de poder prendre millors decisions, decisions que siguin més satisfactòries per a les organitzacions en què treballem, per a les persones implicades i per a l'entorn.

A més, les poques vegades que les administracions locals ens podem permetre el luxe de reflexionar sobre les nostres pràctiques, ens trobem davant un greu problema: no tenim eines prou consistents perquè les fonts d'informació estan disperses, són obsoletes, no són fàcilment localitzables o, senzillament, no les tenim registrades enlloc. Sovint, doncs, hem de prendre decisions més fonamentades en la nostra intuïció professional —que no sempre l'encerta— que no pas en la racionalitat de les dades i els fets. En una entrevista recent, a la pregunta de si en una negociació s'ha de ser falcó o colom, el Nobel d'Economia Reinhard Selten<sup>15</sup> responia que s'ha de ser «racional». La informació «és el que posa oli en qualsevol negociació: elimina la distància entre la posició oficial i la real. Angela Merkel té una informació molt bona i la virtut de no provocar més rebuig del que és inevitable: sap mantenir el seu criteri sense ofendre ningú». Des de l'Administració local, per tal de gestionar millor i millorar processos i resultats, hem d'aplicar aquests criteris bàsics en el moment de prendre decisions.

Igualment, hem de ser conscients que en l'escenari actual la combativa croada postmoderna contra el que és comú i els aspectes socials de la col·lectivitat troba en la sobredimensió de l'individu, del subjecte, del jo com a actor principal i únic referent possible de la realitat, en definitiva, en la glorificació contemporània de l'individualisme, la dinàmica de replegament cap a l'esfera privada, on sense ideals ni objectius transcendents els éssers humans han d'aspirar a la felicitat. Ens ho diuen pensadors com ara José Vidal Beneyto:<sup>16</sup> vivim l'era de la «fi de l'*homo politicus* i l'arribada de l'*homo psicològic* que tan sols creu en el seu benestar. Posem el futur entre parèntesi, devaluem definitivament el passat i busquem el plaer i el gaudiment. L'atonia social és la nostra millor garantia de felicitat». Aquesta croada no ens ajuda gens a defensar la necessitat d'eines potents per poder navegar amb un mínim d'orientació en l'espai públic que hem definit més amunt. Per tant, cal argumentar amb rigor la necessitat i l'oportunitat d'eines com el SIGD.

Malgrat aquest context de retorn de la incertesa, no hi ha justificació per no emprendre els canvis necessaris per modernitzar l'Administració públi-

---

15. *Ibidem*.

16. Article de José Vidal Beneyto publicat en el diari *El País* de 17 de novembre de 2007.

ca. Aquesta nova societat xarxa, segons conceptualitza Manuel Castells,<sup>17</sup> aquesta nova modernitat líquida segons l'anàlisi de Zygmunt Bauman,<sup>18</sup> és una societat en la qual tot està articulat de forma transversal i hi ha menys control de les institucions tradicionals. Al mateix temps que avancem en sistemes d'informació globals, la mobilitat de les persones s'accentua i creix la necessitat d'orientació en un món cada vegada més ple d'incerteses.<sup>19</sup>

En aquest escenari d'incertesa no podem ignorar, tal com manté Bauman,<sup>20</sup> la presència d'una esclatxa oberta de fa temps que s'ha eixamplat a causa del buidatge de l'espai públic i, en particular, de l'àgora, aquell espai intermedi públic/privat on les polítiques de vida es troben amb la política amb majúscules, on els problemes privats són traduïts al llenguatge de la cosa pública i on es busquen, es negocien i es troben solucions públiques per als problemes privats. És com si s'haguessin invertit els termes: fa unes dècades la feina principal era la defensa de l'autonomia privada en relació amb l'avenç de l'esfera pública; en canvi, avui la feina consisteix a recondicionar i repoblar l'espai públic que està quedant buit per raó de l'abandó dels «ciudadans interessats» i la fugida del poder real cap a un territori que podríem definir com *espai exterior*. El poder s'allunya del carrer i del mercat, de les assemblees i dels parlaments, dels governs locals i dels nacionals, més enllà del control de la ciutadania, de manera que en l'espai públic cada vegada hi ha menys temes públics.

Ens trobem en un escenari que reclama més *esfera pública* i *poder públic* per tal que la ciutadania pugui aprendre les difícils habilitats de la civilitat, terme que Richard Sennett<sup>21</sup> defineix com «l'activitat que protegeix mútuament les persones i que, no obstant això, els permet gaudir de

---

17. Castells, Manuel. *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial, 1998.

18. Bauman, Zygmunt. *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2000.

19. D'altra banda, cal evidenciar, en relació amb les TIC, el predomini de posicionaments excessivament reduccionistes, fins al punt que, fent ús d'un neologisme emprat pel Molt Honorable Jordi Pujol en les seves *Memòries*, els podem arribar a titllar de *bonistes*. En aquest sentit, destaquem com a contrapunt l'anàlisi que fa Gilles Deleuze a «Post-Scriptum sobre las sociedades de control», publicat en l'obra *Conversaciones (1972-1990)*, València: Pretextos, 1999.

20. Bauman, Zygmunt. *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2000, pàg. 45-46.

21. Sennett, Richard. *The Fall of Public Man: on the Social Psychology of Capitalism*. Nova York: Knopf, 1978, pàg. 39.

la seva mútua companyia. Utilitzar una màscara és l'essència de la civilitat. Les màscares permeten una sociabilitat pura, aliena a les circumstàncies del poder, al malestar i als sentiments privats de tots els que les porten. El propòsit de la civilitat és protegir els altres de la càrrega d'un mateix». Estem parlant d'una família d'habilitats força especial i sofisticada, que només funciona si existeixen relacions de reciprocitat.

Protegir els altres d'una càrrega indeguda, tenint cura de no interferir en els seus assumptes, només té sentit si una persona pot esperar una generositat i una restricció similar per part dels altres. La civilitat, però, com el llenguatge, no pot ser *privada*. Abans de convertir-se en un art après individualment i practicat privadament, la civilitat ha de ser una característica de l'entorn social. L'entorn de la ciutat ha de ser *civil* perquè els seus habitants puguin aprendre les difícils habilitats de la civilitat. Zygmunt Bauman<sup>22</sup> es pregunta sobre el veritable significat de la civilitat de l'entorn urbà i, per tant, sobre l'existència d'un lloc hospitalari per a la pràctica individual de la civilitat. Bauman conclou que la civilitat significa fonamentalment la provisió d'espais que la persona pugui compartir com a *persona pública*, sense veure's pressionada o obligada a treure's la màscara i deixar-se anar, expressar-se, confessar els seus sentiments íntims i exhibir els seus pensaments, somnis i preocupacions més profunds. També significa el desenvolupament d'una ciutat que es presenta als seus ciutadans i ciutadanes com a bé comú que no pot ser reduït al conglomerat de propòsits individuals i com a tasca compartida que no es pot dur a terme per mitjà d'una multitud de propòsits individuals, com una forma de vida amb vocabulari i lògiques pròpies i amb la seva pròpia agenda, que és —i ha de continuar sent— més extensa i més rica que qualsevol preocupació o desig individual.

L'essència de la civilitat és la capacitat d'interactuar amb estranys sense atacar-los per la seva condició i sense pressionar-los perquè deixin de ser-ho o perquè renunciïn a alguns dels trets que els converteixen en estranys als nostres ulls. La capacitat de conviure amb les diferències, per no parlar de gaudir-ne i aprofitar-les, no s'adquireix fàcilment, i per norma no es genera sola. Aquesta capacitat és un art, i, com a tal, requereix estudi i exercici. Quan parlem dels estranys, no ens referim únicament als nousvinguts de les nostres ciutats —que en els darrers anys han augmentat de forma considerable i ràpida—, sinó a totes les altres persones que, juntament amb nosaltres, conformen la comunitat.

---

22. Bauman, Zygmunt. *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2000, pàg. 104.

La incapacitat per enfrontar-se a la molesta pluralitat dels éssers humans i a l'ambivalència de totes les decisions de classificació/arxiu<sup>23</sup> és, al contrari, espontània i es reforça ella mateixa: com més efectius són l'impuls envers l'homogeneïtat i els esforços destinats a eliminar les diferències, més difícil resulta sentir-se còmode amb els «estrans», ja que la diferència sembla cada vegada més amenaçant i l'angoixa que provoca sembla cada vegada més intensa.

Aquest escenari ens obliga a ser, com a administració pública, molt modestos i al mateix temps molt agosarats en el plantejament d'aquest canvi del tot necessari en les nostres organitzacions per tal d'abandonar la grisor actual, i, com diuen Àngel Castiñeira i Josep M. Lozano,<sup>24</sup> per tal de no caure en les tres errades típiques de les organitzacions mediocres:

- a) No assumir que no sempre es guanya, no tolerar el fracàs tot i l'aplicació d'un procediment correcte, i no promocionar l'intent de corregir-se, de superar-se i d'obtenir noves fites.
- b) Afavorir i premiar l'èxit superflu, banal, immediat i mediàtic, l'èxit suflé, sense causa, sense esforç i sense ofici.
- c) Confondre la defensa de la igualtat d'oportunitats amb la renúncia a valorar el mèrit individual.

Dins d'un context de desenvolupament d'un sistema de serveis locals, el SIGD ens pot ajudar a caminar cap al bon govern,<sup>25</sup> atès que ens ha de proporcionar tot un seguit d'eines que poden ajudar a implicar en l'acció de direcció col·lectiva de les nostres ciutats actors molt diversos, els quals, des de la seva autonomia i respecte mutu, s'influeixen recíprocament. Estem parlant d'un conjunt d'agents procedents de l'Administració pública (ajuntament i altres administracions que intervenen a la ciutat), però també d'agents aliens a aquesta (iniciativa social i iniciativa mercantil). Afirmem la necessitat de fomentar la deliberació, les diferents modalitats de participació ciutadana i l'acord social, ja que no únicament serveixen la jerarquia i l'autoritat. Si disposem d'eines potents que ens proporcionin informació específica ben ordenada, eines fàcils de gestionar i actualitzar, podrem avançar conjuntament cap

---

23. *Ibidem*, pàg. 114.

24. Article d'Àngel Castiñeira i Josep M. Lozano, professors d'ESADE (URL), publicat en el diari *La Vanguardia* de 13 de juny de 2007.

25. Article de Joan Subirats, catedràtic de ciència política de la Universitat Autònoma de Barcelona, publicat en el diari *El País* de 27 de març de 2008.

al bon govern de les nostres ciutats. Només podrem fer això si som capaços de crear les condicions internes —dins de l'organització— i externes —a la comunitat— per afavorir aprenentatges significatius i col·lectius.

Quan indiquem que el SIGD només té sentit dins del context de desenvolupament d'un sistema de serveis locals, volem manifestar que el temps de les ordenacions simples ha passat. Qui pensi en l'ordre de les coses únicament com a superació del desordre, qui entengui el desordre com una errada o una mancança, com quelcom essencialment negatiu, no tindrà la capacitat per gestionar adequadament organitzacions tan complexes com les administracions locals. Segons el que afirma Daniel Innerarity,<sup>26</sup> les persones i les institucions es divideixen entre les que no poden suportar l'ordre i les que no poden suportar el desordre. Tanmateix, el comportament intel·ligent es mou sempre entre aquests extrems, i fins i tot més enllà d'aquesta alternativa. Moltes experiències no es poden explicar mitjançant aquesta dicotomia simplificadora.

Per poder navegar satisfactòriament en organitzacions complexes com les nostres és decisiu pensar i actuar més enllà d'una simple alternativa entre l'ordre i el desordre. No hem d'escollir entre la rigidesa i l'anarquia, com si entre tots dos extrems no hi hagués un espai per a l'anarquia regulada o l'articulació d'elements autònoms. De fet, volem conceptualitzar i operativitzar la construcció del SIGD dins d'aquests paràmetres, on l'ordre que ens ha de facilitar el SIGD implica una domesticació parcial del desordre. Una certa tolerància davant l'excepció és imprescindible, perquè cal acceptar que en alguns casos hi ha d'haver una vulneració tàcita de les regles, vulneració necessària per a la millora del pensament, l'acció i l'evolució de les nostres organitzacions. No totes les vulneracions de les regles són sempre expressió de l'egoisme, la indisciplina o l'arbitrarietat dels diferents actors. Així mateix, el compliment de les regles no sempre implica necessàriament que s'assimilin de manera correcta.

Davant aquest escenari d'incertesa, complexitat i dificultats, en les nostres organitzacions públiques ens hem de dotar d'instruments per gestionar el que no esperem, ens hem de preparar per als fets, els reptes i les necessitats més imprevisibles, hem d'ordenar l'excepcionalitat. És propi de la vida, de la seva lògica flexible, que l'ús de normes, l'ordre i les regles, han d'estar oberts a la novetat i la peculiaritat de cada situació, a la casuística més diversa. Per això el bon govern, el bon funcionament dels nostres ajuntaments, no es pot assegurar absolutament mitjançant reglaments, disseny ins-

---

26. Innerarity, Daniel, «Pensar el orden y el desorden: una poética de la excepción», article publicat en la *Revista Electrónica de Estudios Hegelianos*, 2005.



titudinal o intencions normatives, sinó que requereix la coincidència de l'emergència i l'autoorganització tal com mantenen les teories de la complexitat. Els sistemes complexos, adaptatius, dinàmics, produeixen un cert ordre a través de la fluctuació, amb material extremadament inestable.<sup>27</sup> Com diu Daniel Innerarity,<sup>28</sup> les dificultats de l'ordre també representen una possibilitat: comprendre millor la fluïdesa del present, reconèixer de quina manera l'ordre i el desordre s'interrelacionen i donen lloc a noves formes d'ordre més flexibles. La gestió del desordre no és una acció defensiva, una operació restauradora, sinó una conquesta, una creació constant, i és amb aquesta prudència que pensem que el SIGD pot contribuir a fer més fàcil la conducció en aquest context d'incertesa, complexitat i desordre.

Volem situar aquest treball en un context d'organitzacions —i del seu entorn social— sempre disposades a aprendre, que no competeixen tant pels recursos materials com per les habilitats que tenen a veure amb el saber en un sentit molt ampli. Un context on la innovació<sup>29</sup> és la capacitat de distanciar-se de les rutines, del que ja és conegut i dels estereotips. Pensem que, ara més que mai, cal promocionar la capacitat de millora més enllà de l'autosatisfacció derivada del que ja ha estat assolit.



## Per què?

### A.2. EL SIGD I LA RENOVACIÓ DE L'ESPai PÚBLIC

#### A.2.1. Per què el SIGD ens pot ajudar a renovar l'espai públic

Si fem un cert paral·lelisme entre el cervell humà i una organització com un ajuntament, trobarem molts elements comuns que ens poden ajudar a entendre'n el funcionament, perquè la complexitat, les connexions,

---

27. Luhman, Niklas. *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeine Theorie*. Frankfurt: Stuhkamp, 1995.

28. Innerarity, Daniel, «Pensar el orden y el desorden: una poética de la excepción», article publicat en la *Revista Electrónica de Estudios Hegelianos*, 2005.

29. Article de Daniel Innerarity, professor de filosofia de la Universitat de Saragossa, publicat en el diari *El País* de 4 de gener de 2009.

les interdependències, les especialitzacions, les xarxes i altres elements es donen en un grau important de similitud. En tot cas, per a nosaltres els darrers descobriments del funcionament del cervell humà ens proporcionen pistes a l'hora d'emmarcar el que ens ha de facilitar el SIGD dins de l'Administració local. Desenvolupem, doncs, l'analogia.

Sabem que el cervell humà té aproximadament 100.000 milions de neurones, i fins fa pocs anys el dogma central de la neurobiologia ha estat el següent: quan naixem, ja disposem de tot aquest equipament neuronal, i a partir d'aquell moment comencem a perdre neurones —ara sabem que una per segon, unes 85.000 diàries. Es deia que aquestes cèl·lules s'anaven morint i no es regeneraven. Ningú no podia imaginar que unes cèl·lules tan llargues i complexes com les neurones, amb infinitat de ramificacions arborescents i milers de contactes amb altres neurones, es poguessin dividir.

Aquest dogma va romandre sense qüestionament fins fa un parell de dècades. No va ser enderrocat finalment fins fa deu anys, quan es va constatar no només que les neurones del cervell humà adult es poden dividir, sinó quelcom més important: que regions cerebrals senceres tenen capacitat de regeneració. Falta, encara, molta investigació per conèixer amb més detall els factors moleculars, cel·lulars i ambientals que activen la regeneració neuronal, però ja ningú no en dubta: el cervell té capacitat d'autoreparació. Pensem que, igualment, organitzacions complexes i dinàmiques com els ajuntaments, si funcionen com organitzacions obertes respecte a elles mateixes i respecte al seu entorn, també disposen d'aquesta facultat d'autoreparació.

A més, les neuroimatges han mostrat que determinades zones del cervell s'activen més que d'altres en el moment d'acomplir diferents funcions específiques. De tota manera, cap funció cerebral no és absolutament dependent d'un únic sector neurològic. Anàlogament, les diferents parts del sistema de serveis locals no poden funcionar de manera correcta si unes les aïllem de les altres. Sabem, per la nostra experiència, que per desenvolupar el sistema satisfactòriament hi ha d'haver articulació entre les diferents parts. En aquest sentit, s'ha demostrat científicament que la idea que només utilitzem una part del cervell és del tot equivocada. No es tracta tant de quina quantitat o de quina part del cervell es fa servir, sinó de com es fa servir. El que importa és com i quan s'activa cada part del cervell.

D'acord amb Joaquín Fuster,<sup>30</sup> el cervell va desenvolupant xarxes as-

---

30. Entrevista a Joaquín Fuster, investigador i professor de psiquiatria a l'Institut de Neurociències i Comportament Humà de la Universitat de Califòrnia-Los Angeles, publicada en el diari *El País* de 14 de juliol de 2007.

sociatives cada vegada més àmplies i complexes fins a arribar a la saviesa. Aquest també és el futur de les organitzacions obertes, dinàmiques i complexes. Per aquest motiu necessitem eines d'informació que ens ajudin, entre altres coses, a no perdre la memòria de les organitzacions, tan necessària per gestionar correctament i per prendre decisions adequades. En aquesta línia, Fuster defensa que el cervell humà perd memòria per falta d'elements emotius. Fent ús de l'analogia novament, pensem que les organitzacions que no gestionen bé l'aspecte relacional perden capacitat, memòria, connectivitat, treball en xarxa i interactivitat.

També sabem que, amb l'envelliment, les organitzacions tancades en elles mateixes perden capacitat de formar noves xarxes; que, si no s'exerçiten, les xarxes existents es deterioren i es perden contactes entre les diferents parts. Però no tot està perdut; encara queda molta memòria: queda la saviesa de l'experiència i queda la capacitat de formar noves relacions entre les diferents parts del sistema. En aquest procés de recuperació, el factor determinant és l'interès, la motivació. Si hi ha interès, si fem gimnàstica cognitiva i emocional, és possible rehabilitar moltes de les xarxes deteriorades o perdudes.

Aquest plantejament holístic —és a dir, en què el tot és molt més que la suma de les parts i en què la definició del tot resulta de les relacions entre les parts— enfonsa les arrels en la teoria de la Gestalt i en la producció intel·lectual de Friedrich Von Hayek (1899-1992). Joaquín Fuster afirma, en aquest sentit, que actualment les ciències s'han tornat massa especialitzades i tecnificades i, de fet, s'està perdent en part la passió pel coneixement, ja que necessitem visions holístiques i integrals.

En definitiva, sabem que el cervell humà, igual que les organitzacions, necessita que hi hagi un cert nivell d'ansietat. Aquest nivell no tan sols és positiu, sinó que resulta imprescindible per adquirir memòria en els diferents nivells que componen l'organització. Així, sabem que les funcions cognitives de l'ésser humà i també les capacitats conceptuals, operatives i creatives de les organitzacions milloren si hi ha un incentiu, un interès, unes ganes de conèixer. Però, alerta: també sabem que a partir d'un cert nivell d'estrès, quan la tensió és massa elevada, el cervell humà —i també l'organització— es defensa i deixa de treballar, es bloqueja.

Per tant, si disposem d'eines, com el SIGD, que ens ajudin a regenerar les organitzacions, a no perdre la memòria, a mantenir l'interès, les ganes d'aprendre i a conèixer i consolidar la connexió de les diferents parts de l'organització i d'aquesta amb els altres agents locals que actuen al territori, podrem donar un impuls important a la renovació de l'espai públic tal com l'hem definit anteriorment. La renovació ens pot permetre

navegar en aquest entorn d'incertesa i millorar la governança de les nostres ciutats, la cohesió social, el benestar personal i comunitari, el treball transversal i en xarxa, els mecanismes de participació ciutadana, les polítiques de proximitat, l'eficiència de les nostres actuacions i els valors, com també l'estil de gestió i els lideratges dels nostres ajuntaments i de les nostres ciutats.

A continuació, i per concretar les motivacions que, segons el criteri dels autors, han d'orientar la renovació de l'espai públic, destacarem deu aspectes per als quals el SIGD vol ser una modesta ajuda. Evidentment, aquestes reflexions generals en relació amb el canvi profund que s'ha de produir a les nostres administracions públiques —pensant sempre que hem de donar millors respostes a les necessitats i les expectatives de la ciutadania— han tingut en compte la nostra experiència professional desenvolupada els darrers nou anys a l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Els deu perquè orienten la renovació de l'espai públic —i, per tant, el SIGD— són els següents:

- Complexitat i lideratge.
- Noves necessitats i problemàtiques.
- Cooperació i coresponsabilitat local.
- Resultats i processos.
- Comunicació interna i externa.
- Modernització dialogada i innovació.
- Nou marc legal i competencial.
- Finançament municipal.
- Integralitat, atribucionalitat, sentiment de pertinença i estil de gestió.
- Piràmide de la planificació i l'avaluació.

#### *A.2.1.1. Complexitat i lideratge*

La gran diversitat d'especialitzacions que tenim a les nostres administracions públiques —superior a l'empresa multinacional més complexa— ens presenta com a molt rellevant la necessitat de treballar per un coneixement que ha de ser capaç de situar tota la informació en el seu context, és a dir, dins del conjunt on s'inscriu. Només les organitzacions que siguin capaces de reunir la informació adequada en el moment adequat, de pensar de forma crítica en relació amb aquesta informació i de prendre les decisions adients des d'una visió holística marcaran la diferència i estaran capacitades per impulsar processos de canvi profund. Disposar del registre

del que hem fet durant una seqüència temporal de nou anys, saber com ho hem fet i quins han estat els resultats de la nostra actuació, en definitiva, poder accedir a aquesta informació d'una manera ordenada, sistematitzada i documentada, és el que ens ha permès conèixer i decidir millor. Seguint en aquesta línia, el SIGD vol ser un pas endavant més: vol facilitar, en una única caixa d'eines, la informació rellevant per poder gestionar més correctament aquesta gran diversitat d'especialitzacions i de productes que produïm des dels ajuntaments.

Avui dia necessitem plantejaments i persones amb capacitat per assumir la complexitat com a atribut permanent de les organitzacions i del seu entorn. Sabem que gestionar sistemes complexos requereix un esforç sempre superior, però també som conscients que els processos i els resultats poden ser substancialment millors que els obtinguts de sistemes més senzills. Ens cal un lideratge polític i directiu adaptable als sistemes complexos que generi potents equips polítics i tècnics. Aquest lideratge ha d'estar emmarcat en un sistema.

Els plantejaments presentats aquí ja han estat aplicats prèviament a la pràctica, concretament en el marc del model de desenvolupament d'un sistema de serveis locals que s'inicià l'any 2000. Entre els objectius, es va preveure la tria, la potenciació i la formació de persones capacitades per assumir aquesta complexitat en termes de lideratge. Aquest ha estat un factor clau per a l'èxit en alguns dels objectius assolits durant els últims nou anys. Sempre és imprescindible reforçar aquest aspecte canviant de rol els professionals que no han estat capaços d'evolucionar en aquest context.

#### *A.2.1.2. Noves necessitats i problemàtiques*

L'adaptació als canvis socials i polítics que s'han produït els darrers trenta anys al nostre país és una necessitat més que evident. Els governs democràtics topen amb creixents dificultats per poder reaccionar de manera eficient i eficaç davant un entorn cada vegada més complex, incert i dinàmic, i la legitimitat democràtica de les institucions públiques es va deteriorant progressivament davant una ciutadania cada vegada més reflexiva i crítica, que reclama l'aplicació de nous valors que no poden ser satisfets sota els paraigües de l'Administració tradicional. Les organitzacions públiques han de coevolucionar amb la resta de la societat per poder donar respostes eficaces i eficients.

En aquest sentit, els governs locals s'enfronten a temes centrals i determinants per a les condicions de vida de la ciutadania. Les nostres ciutats són molt diferents avui que trenta anys enrere. Tenim molta més diversitat

ètnica i cultural, per tal com el 80% de les persones immigrades han arribat en els darrers set anys. Avui les estructures familiars són més restringides i més fràgils. Els itineraris individuals són més llargs, ja que l'esperança de vida està arribant a fites extraordinàries. Augmenten les dificultats per accedir a feines estables i adequades a la formació adquirida. Tot i que s'han incorporat al mercat laboral moltes més dones que mai, els canvis pel que fa a la distribució de tasques a la llar són insuficients. A més, les noves pautes d'ús dels espais públics en relació amb l'augment de freqüentació i la diversificació dels usuaris generen competències i conflictes que no s'havien produït mai amb aquesta intensitat.

Hem d'afegir, a tots aquests nous fenòmens, la persistència de problemes antics: continuen existint pobres; les desigualtats es diversifiquen i creixen,<sup>31</sup> de manera que es fan més presents les iniquitats en educació, que ens passen cada dia una renovada factura; augmenta sense parar el nombre de persones que no tenen l'autonomia necessària i que són, en conseqüència, dependents. Al costat d'aquestes pressions, les ciutats han de continuar mantenint o millorant les infraestructures de què disposen i els serveis de seguretat, d'ordenació del territori i de conservació del patrimoni ambiental i cultural, entre moltes altres coses.

Per tal que els ajuntaments es puguin adaptar a tots aquests canvis socials i polítics, cal que el personal directiu i les persones amb responsabilitats polítiques que dirigeixen i governen les administracions públiques locals disposin d'instruments d'informació i gestió potents. És en aquest sentit que el SIGD ens pot ajudar.

### *A.2.1.3. Cooperació i coresponsabilitat local*

Els ajuntaments no ho han de fer tot en aquest procés de desenvolupament de l'espai públic. Han de liderar, repartir joc, impulsar, vetllar conjuntament amb els altres agents que operen al territori. Aquells ajuntaments que impulsin correctament una bona gestió relacional amb el seu entorn, una bona governança democràtica —amb la resta dels serveis locals, per tal de respondre adequadament a les necessitats i les expectatives de la ciutadania—, marcaran la diferència. Si hi ha alguna cosa que genera cada vegada més acord és la idea que la governança de les nostres

---

31. Entrevista a Vicenç Navarro, catedràtic de polítiques públiques de la Universitat Pompeu Fabra, publicada en el diari *El País* de 24 de juny de 2007.

societats requereix plantejaments relacionals: la col·laboració entre governs, empreses i el tercer sector és cada vegada més ineludible.<sup>32</sup>

El canvi d'època en el qual estem immersos fa repensar la significació i la capacitat de govern dels ajuntaments. La vida dels ciutadans i les ciutadanes és avui més plena d'incerteses i de dubtes en relació amb la situació laboral, la família i la vida personal que no pas fa uns anys.<sup>33</sup> Aquestes incerteses planen sobre la realitat social i afecten la vida dels pobles i les ciutats. Avui dia més que mai, la política local és gestió de la quotidianitat, dels estils i les formes de vida. Són els ajuntaments, des de posicions de primera fila, els gestors que han d'implicar la ciutadania en la governació de la vida local. Paradoxalment, ho han de fer per donar solucions a uns problemes cada vegada més complexos i més difícils de resoldre a partir dels seus limitats recursos i les estructures de gestió municipal existents. Hem de tenir clar que el benestar personal i comunitari de la ciutadania depèn cada vegada més de la capacitat de servei i de la capacitat de gestionar serveis i recursos mitjançant polítiques pensades i desplegades des de la proximitat, amb lògiques transversals i de treball en xarxa i amb mecanismes i estils de gestió i de govern participatiu.

El desenvolupament del sistema de serveis de l'Àrea durant aquests nou anys ens ha permès establir complicitats amb la resta de serveis locals, i fer-ho d'una manera ordenada i coherent —sempre que ha estat possible— amb les finalitats de creació de valor públic/bé comú. Així ho reflecteixen les memòries anuals elaborades al llarg d'aquests nou anys, els 160 convenis signats amb el teixit associatiu, els acords de col·laboració amb les empreses, els convenis i els acords de col·laboració amb les altres administracions —especialment la Generalitat i la Diputació de Barcelona— i les diferents experiències i processos de participació ciutadana, tant els reglats mitjançant els consells de participació com els de caràcter *ad hoc*.

L'equip investigador pensa que el SIGD ens ajudarà a navegar millor en aquest nou escenari que implica la necessitat de governar relacionament i conjuntament amb els múltiples agents que intervenen a l'hora d'aplicar polítiques públiques. Aquesta nova situació ens obliga a disposar de noves i potents eines d'informació, direcció i control, eines que ja no poden ser les mateixes de sempre pel fet que no serveixen per avaluar l'im-

---

32. Article d'Àngel Castiñeira i Josep M. Lozano, professors d'ESADE (URL), publicat en el diari *La Vanguardia* de 28 de febrer de 2008.

33. Article de Joan Subirats, catedràtic de la Universitat Autònoma de Barcelona, publicat en el diari *El País* de 24 de gener de 2008.

pacte de les polítiques públiques. Com assenyalava B. Guy Peters,<sup>34</sup> segurament aquest control s'exercirà a través d'una sèrie d'instruments administratius i polítics més «suaus». Entre aquests instruments, s'hi inclou la gestió per a resultats de la qual parlarem més endavant.<sup>35</sup>

#### *A.2.1.4. Resultats i processos*

Creiem que el SIGD ens pot ajudar a impulsar canvis profunds dins dels ajuntaments per treballar conjuntament amb la resta de serveis locals amb la finalitat de millorar processos i resultats. Els bons resultats que ens ha donat el desenvolupament d'un sistema de serveis durant aquests darrers nou anys a l'Àrea de Benestar i Ciutadania, tant en els processos com en les prestacions de serveis, ens indiquen el camí a seguir per continuar millorant malgrat l'entorn d'incertesa que avui envolta l'acció pública. Durant aquest període, hem pogut crear i donar continuïtat a un potent sistema de planificació i avaluació, a un catàleg de serveis actualitzat cada any i a un estructurat sistema operatiu (sistema organitzatiu, sistema de valors organitzatius, sistema de gestió de recursos humans, sistema de gestió pressupostària, sistema de formació, sistema de participació ciutadana, sistema de treball transversal i en xarxa, sistema informàtic, etc.) que ens ha permès disposar d'un entorn ben estructurat per intentar donar respostes tan adequades com sigui possible a les necessitats i les expectatives de la ciutadania.

El SIGD ens ha de dotar d'eines importants —presencials i no presencials— que contribuïran a millorar processos i resultats, ja que articularà i interrelacionarà les diferents eines del sistema de serveis per agilitar i simplificar els processos, cosa que permetrà que la direcció política i tècnica pugui treballar en línia mitjançant determinades eines no presencials. Al mateix temps, el SIGD pot ajudar a implementar la gestió per a resultats vinculant de forma clara els objectius programàtics definits pels equips de govern als productes del catàleg de serveis encarregats d'aconseguir els objectius previstos.

Finalment, per poder treballar d'una manera eficaç i eficient, seran fonamentals el bon disseny i la concreció adequada de tot un seguit d'espais operatius que han de facilitar la circulació de la informació, l'intercanvi de coneix-

---

34. Article de B. Guy Peters publicat en la *Newsletter* de l'Institut de Gestió Pública d'E-SADE, núm. 17, de desembre de 2008.

35. Vegeu l'apartat «B.2.2.2.1 Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats».



ments, els acords d'actuació i la generació d'un clima col·lectiu de pertinença que faciliti l'autoaprenentatge, la innovació i la millora continuada.

#### *A.2.1.5. Comunicació interna i externa*

Entenem que un dels aspectes més significatius del desenvolupament de l'espai públic es relaciona amb el tipus de comunicació que propicien els actors socials en l'esfera en què es decideixen els assumptes d'interès comú.<sup>36</sup> És evident que cada ajuntament, en el seu territori concret, ha de disposar de potents fonts d'informació ben articulades per tal de poder establir interrelacions significatives amb els altres actors socials que operen al municipi (altres administracions, iniciativa social, iniciativa mercantil i ciutadania). En aquest sentit, el SIGD, com a caixa d'eines, pot tenir un paper important per ajudar a fer que els diferents tipus de comunicació —descendent, ascendent, horitzontal dins de la mateixa organització i també d'aquesta amb els altres agents que operen al territori i la ciutadania en general— ens permetin construir aquest espai públic d'una manera consensuada, ben articulada i amb una certa comoditat per part de tothom.

Durant aquests nou anys a l'Àrea de Benestar i Ciutadania, hem anat desenvolupant espais de comunicació presencials i virtuals que han possibilitat que la informació flueixi en tots els sentits dins del sistema. Com es podrà veure en l'apartat del desenvolupament operatiu d'aquesta recerca, el conjunt d'aquests espais ens ha permès una millora evident de la comunicació dins i fora de l'organització. Confiam que el SIGD ens ha de permetre anar una mica més enllà.

#### *A.2.1.6. Modernització dialogada i innovació*

Cal aprofundir en les polítiques modernitzadores endegades fa nou anys a l'Àrea i consolidar aquest impuls de manera general dins i fora de l'organització, és a dir, conjuntament amb les altres administracions locals i els altres agents del territori. Seria natural i molt convenient que aquest esforç modernitzador en el conjunt de l'organització no s'entengués com un episodi en el qual s'esmercen grans energies, sinó com un procés instituit i

---

36. Innerarity, Daniel. *El nuevo espacio público*. Madrid: Editorial Espasa Calpe, SA, 2006, pàg. 16.

continuat per adaptar l'Ajuntament a les noves condicions del seu entorn, i per acompanyar i avaluar els canvis que se'n deriven.

Tanmateix, l'evidència demostra que aquesta modernització es produeix a batzegades: sovint els governs locals no tenen incentius prou forts per impulsar l'adaptació d'unes maquinàries massa rovellades, de manera que acostumen a esperar que es produeixin situacions crítiques i/o insostenibles, pressions externes incontestables que forcin el canvi o, fins i tot, situacions de canvi de govern i mandat, conjuntures favorables a la introducció de canvis que suposadament aconseguiran modernitzar l'organització.

Igualment, l'evidència demostra que l'agenda modernitzadora difícilment aborda de forma holística qüestions de fons, com ara l'organització global del sistema de serveis, el nou rol del sector públic, la gestió relacional, la governança democràtica, el treball transversal i en xarxa o el benestar personal i comunitari. Més aviat al contrari, sovint es modifiquen aspectes de caràcter instrumental que responen a la necessitat peremptòria d'introduir els canvis oportuns per fer viables les polítiques finalistes. Preferentment, els continguts se centren en els empleats públics, en el funcionament de la maquinària (amb un pes fonamental de les TIC) i en la legitimitat o la representativitat del sector públic. Aquest canvi permanent, que mai no es consolida, acaba generant escepticisme entre la ciutadania.

Ara bé, tota estratègia modernitzadora és una plataforma d'oportunitats, de resituació de posicions de poder i de reassignació de recursos entre diversos actors, tant interns com externs. Aquest enfocament explica el fracàs de les estratègies modernitzadores basades en la imposició sense espais per a la negociació, la qual cosa fa que, per a molts actors, el canvi proposat es percebi com una veritable agressió. Perquè la modernització sigui viable, la tàctica s'hauria de plantejar en termes de guanyar-guanyar. Això és el que hem intentat desenvolupar durant aquests nou anys a l'Àrea, i pensem que els resultats són prou positius.<sup>37</sup>

En aquest mateix sentit, hem de ser molt curosos, ja que s'han atribuït a l'etiqueta *innovació* conceptes sense gaire propietat:

- 1) En l'àmbit de l'elaboració de productes i la provisió de serveis, la innovació no ha de ser un recurs omnipresent al qual invoquem quan necessitem amb urgència un canvi. Sovint es pretén innovar

---

37. Aquesta reflexió al voltant dels processos modernitzadors a l'Administració pública l'hem extreta d'un article d'Isidre Obregon, president de l'Associació Catalana de Gestió Pública, publicat el 2008 en la *Newsletter* de l'Institut de Gestió Pública d'ESADE.

una activitat o un procés i en realitat el que es desitja és canviar-la i prou. Així, moltes línies d'innovació són merament projectes de millora, com els de tota la vida. Només hi ha innovació si hi ha disrupció, trencament, novetat, etc.

- 2) Aquest ús no apropiat arriba al zenit quan es fa servir la innovació com a sinònim de *qualitat* (aquella condició inherent als serveis i els productes a fi que funcionin de manera reeixida). Cal un ajustament semàntic per intentar evitar el desgast del terme que ja va patir el mot *qualitat* en nom de la gestió. Preservem-lo!
- 3) Finalment, els serveis i els productes que s'innoven no són exclusius de l'àmbit de la informàtica i les telecomunicacions, tot i que, com hem vist, la tecnologia és un element bàsic de suport al servei del procés d'innovació. Encara més: no hi ha innovació sense suport de les TIC i Internet, que són (alguns) dels elements que han fet possible que avui parlem d'innovació. La tecnologia, ben usada, es posa al servei del coneixement, i això és el que intentarem mostrar en la darrera part d'aquest treball de recerca: el SIGD ha de disposar d'una potent eina informàtica.

Entenem que les línies de modernització que s'haurien d'introduir des dels governs locals s'haurien d'orientar d'acord amb els trets apuntats pel Dr. Joan Subirats:<sup>38</sup> la proximitat com a valor, la transversalitat com a mecanisme d'articulació de polítiques i la participació ciutadana com a palanca de governança. Aquests són avui els factors clau per desenvolupar els municipis del segle XXI.

Ens prenem la llicència d'acabar aquesta breu reflexió sobre els processos modernitzadors i d'innovació amb una citació estreta d'una entrevista a Ken Blanchard, filòsof del *management*. Diu així:

«—A veces me llaman para una consultoría en una empresa, y ¿sabe cómo noto que se va a hundir?

—¿?

—Les estorban los consumidores. Estarían mejor sin ellos. Cada departamento habla de sus problemas, sus sueldos, sus horarios, pero nadie se pone en el

---

38. Entrevista a Joan Subirats publicada en la revista de la Federació de Municipis de Catalunya *Catalunya Municipal*, núm. 21, de novembre de 2006.

*lugar del consumidor, que es la razón de ser de la empresa. Imagínese que a los periodistas les sobran los lectores y sólo escribieran para sí mismos.»<sup>39</sup>*

Si traslладem aquesta reflexió a l'Administració pública, trobem el quid de la qüestió. Qualsevol sistema, eina o proposta modernitzadora o innovadora que no tingui present per a qui treballem no té cap sentit. Malauradament, les administracions públiques a vegades perden el fil conductor, el nord de la seva veritable finalitat.

#### *A.2.1.7. Nou marc legal i competencial*

La posada en marxa de noves lleis (Llei de promoció de l'autonomia personal i atenció a les persones en situació de dependència, Llei de serveis socials de Catalunya, Llei d'igualtat de gènere, Llei d'infància, Llei d'habitatge, Llei de salut pública, Carta de Drets Fonamentals —civils, polítics i socials dels ciutadans i ciutadanes de la Unió Europea— relacionada amb el nou Tractat de Lisboa...), les noves competències que s'hauran d'assumir des dels ajuntaments (acord relatiu a les escoles bressol i a les escoles de persones adultes, itineraris individuals, la nova llei de persones amb dependències, oficina municipal d'escolarització, governs territorials de salut, etc.) i tot el desplegament que preveu el nou Estatut de Catalunya<sup>40</sup> ens plantegen un nou escenari municipal pel que fa a les noves competències que haurem d'assumir en poc temps, i això s'ha de fer d'una manera ordenada i coherent.

Per tant, serà necessari adequar algunes parts del SSL (com ara el sistema organitzatiu, el sistema de gestió de recursos humans o el sistema de gestió pressupostària) a la nova realitat competencial. Això comportarà canvis importants en l'estructura i el funcionament dels ajuntaments, ja que implicarà reforçar les eines d'informació i gestió i, sobretot, articular-les correctament i tenir-les ben actualitzades. En aquest sentit, el SIGD pot funcionar com la «matriu» per afrontar millor aquesta nova situació legislativa i competencial dels ajuntaments.

---

39. Entrevista a Ken Blanchard, filòsof del *management*, publicada en el diari *La Vanguardia* de 25 de maig de 2007.

40. En l'entrevista de novembre de 2006 que la Federació de Municipis de Catalunya fa al catedràtic de ciència política de la Universitat Autònoma de Barcelona, Joan Subirats afirma que el nou Estatut reforça extraordinàriament el govern local i el reconeix explícitament com un poder polític amb competències molt significatives.

#### *A.2.1.8. Finançament municipal*

Els problemes de les nostres ciutats i de les persones que hi viuen no són merament conjunturals, sinó que en bona part són de caire estructural. La importància dels governs locals per al benestar personal i comunitari, la cohesió social i territorial i la supervivència ciutadana no es correspon amb els escassos recursos econòmics que tenen a l'abast els ajuntaments a l'Estat espanyol.<sup>41</sup> Avui les ciutats són decisives per al benestar individual i col·lectiu. En canvi, les agendes locals segueixen condicionades fortament per les limitacions imposades per un percentatge de la despesa pública que està molt lluny del que existeix a la majoria de països europeus del nostre entorn.

Resta, doncs, pendent encara una gran assignatura en relació amb el procés de desenvolupament de l'Estat espanyol: l'augment de la participació dels municipis en la despesa pública. Sembla que aquesta participació s'hauria d'incrementar en els propers anys. La voluntat del Govern de la Generalitat de Catalunya, explicitada pel seu president en l'entrevista publicada en el butlletí núm. 28 de juny de 2007 de la Federació de Municipis de Catalunya, així ho expressava: passar del 15% al 25%. Això podria significar que l'agenda fos encara més complexa i heterogènia que ara, especialment en tots els àmbits relacionats directament amb el benestar personal i comunitari. Per tant, les organitzacions municipals hem d'estar ben preparades i posicionades proactivament per poder ordenar i ampliar el nostre catàleg de serveis. En aquest sentit, en el marc del disseny del SIGD tenim prevista una eina que ens ha d'ajudar a tenir actualitzat permanentment el nostre catàleg de serveis.

En resum, sabem que la limitació financera de l'Administració pública, sobretot dels ajuntaments, ens condueix necessàriament a una transformació de les maneres de funcionar de les nostres administracions, sempre en la línia d'augmentar la productivitat en la creació de bé comú de valor públic. En aquest sentit, durant els darrers cinc anys hem anat aplicant gradualment, al catàleg de serveis de l'Àrea, les propostes derivades de l'anàlisi per conèixer, ordenar i prendre decisions que vam dur a terme l'any 2003. Això ha comportat una millora evident de l'eficiència en diversos serveis, projectes i activitats de l'Àrea esmentada.<sup>42</sup>

---

41. En el moment de publicació d'aquesta obra (juliol de 2010), malauradament, aquesta afirmació redactada a començaments de l'any 2009 es manifesta amb tota contundència i rotunditat. El finançament municipal, encara un tema pendent, és, a la llum de l'actual context de crisi econòmica, encara més urgent i necessari.

42. Quant a la millora de l'eficiència, hem de destacar el projecte de Gestió per a Resul-

#### *A.2.1.9. Integralitat, atribucionalitat, sentiment de pertinença i estil de gestió*

Només des d'una visió holística de l'organització municipal, de la resta de serveis locals i de l'entorn podrem anar canviant coherentment l'Administració pública. Si no fem un abordatge integral, el debilitament de la percepció global condueix al debilitament del sentit de responsabilitat, pel fet que cadascú tendeix a ser responsable únicament de les feines especialitzades que té assignades. Igualment, es propicia el debilitament de la solidaritat, ja que arriba un moment en què es fa difícil percebre el lligam orgànic amb les altres parts de l'organització, amb la ciutat i amb les persones que hi viuen.

Considerem que el SIGD pot ser una eina força útil per ajudar-nos a fer aquest abordatge integral de l'acció municipal. Els espais operatius i les eines virtuals que han de conformar aquest potent sistema d'informació i gestió contribuiran a desenvolupar el sentiment de pertinença, imprescindible per tenir una visió holística de l'organització. Necessitem continuar impulsant un clima de treball que faci de catalitzador de tot un seguit de sinergies entre el personal de l'organització, els responsables polítics, la ciutadania, les entitats, les empreses, les altres administracions, etc. Això només és possible si treballem els aspectes intangibles, tot desenvolupant un potent sistema de valors organitzatius (estil de gestió) respectuos intel·lectualment, professionalment i emocionalment amb els companys i companyes de dins i de fora de l'organització.

Durant els últims anys, hem dedicat molts esforços a aquesta línia de treball, ja que des del primer moment teníem molt clar que el desenvolupament d'un sistema de valors organitzatius s'havia de concretar en espais operatius que havien de facilitar la participació organitzada de la totalitat dels professionals. Els resultats ens satisfan, però considerem que és imprescindible aplicar aquest estil de gestió al conjunt de l'organització, perquè no n'hi ha prou que només una part de l'organització municipal treballi en aquesta direcció.

#### *A.2.1.10. Piràmide de la planificació i l'avaluació*

Durant els propers anys, l'agenda de govern local es presenta complexa i exigent. Hem de pensar específicament en totes les persones de la ciutat i

---

tats, atès que ha de ser una eina potent per conèixer millor, ordenar i prendre decisions en relació amb el que fem, de quina manera ho fem i amb qui ho fem.

en el seu cicle vital, que ha de ser l'eix orientador de les polítiques públiques locals per tal d'oferir respostes específiques en cadascun d'aquests moments vivencials. Cada persona és diferent per múltiples factors (edat, sexe, formació, treball o lloc de residència), però comparteix amb els seus coetanis, amb els seus veïns, amb els seus familiars o amics, elements vitals: necessitats i oportunitats. Cadascun d'aquests moments vitals implica necessitats educatives, de salut, urbanístiques, d'habitatge o de lleure. Cada moment vital presenta especificitats o riscos que s'haurien de poder anticipar i, si això no és possible, apaivagar. Per tant, les polítiques públiques s'han d'organitzar a partir d'una concepció diferent de la tradicional, més enllà dels departaments sectorials i estancs, i això és el que hem estat fent durant aquests nou anys a l'Àrea. De mica en mica hem anat establint les bases per poder afrontar aquesta agenda local tan complexa i tan exigent.

Els nou programes transversals —distribuïts en els apartats d'edat (Infància i Adolescència, Joventut i Gent Gran), gènere (Igualtat de Gènere) i temàtics (Educació Permanent, Prevenció de Drogodependències, Persones amb Discapacitat, Nova Ciutadania i Cooperació i Solidaritat)—, aprovats pel Ple municipal de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat amb un grau de consens molt alt, responen a aquestes lògiques i han de formar part de les prioritats de qualsevol agenda local, autonòmica, estatal i europea. Així mateix, altres instruments de planificació estratègica (el Projecte educatiu de ciutat, el Pla de cultura, el Pla de civisme, el Pla local d'inclusió i cohesió social, el Pla d'acció transversal territorial, el Pla d'absentisme escolar, el Pla de biblioteques i lectura pública), complementen i enriqueixen aquests programes transversals, i constitueixen, per tant, una base força sòlida per afrontar l'agenda de futur. Cal, però, consolidar el plantejament holístic de desenvolupament del sistema de serveis del conjunt de l'organització municipal. En aquest sentit, el SIGD es relaciona directament amb la piràmide de la planificació i l'avaluació, ja que ens ha d'ajudar a tenir ordenada la informació de tots els instruments esmentats més amunt. És fonamental no crear duplicitats ni caure en contradiccions, perquè només així el SIGD es podrà articular amb la resta del sistema de serveis locals (el catàleg de serveis i el sistema operatiu).<sup>43</sup>

D'altra banda, 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 fa palesa la necessitat de dis-

---

43. Els elements que formen el sistema de serveis locals s'analitzen més endavant, concretament en l'apartat «B.1.1 Un plantejament sistèmic: sistema de serveis municipals i locals».

posar d'una visió integral i integrada en aquelles actuacions dirigides a determinats segments de la població, segments considerats prioritaris des del punt de vista de l'acció pública. Després de l'aprovació dels nou programes transversals esmentats i de l'elaboració d'altres instruments de planificació estratègica, ara el repte és executar-los correctament i crear observatoris permanents per tal de fer-ne el seguiment i el control. En aquest sentit, en el disseny operatiu que tenim previst per al SIGD es preveu específicament el disseny dels observatoris permanents dins del sistema de planificació i avaluació.



## Per a què?

### A.2.2. Prestacions genèriques del SIGD en relació amb la renovació de l'espai públic

#### A.2.2.1. Governança

El concepte de governança sorgeix a final dels anys noranta en contrast amb el model proposat anteriorment, durant els anys vuitanta, pel *new public management* (nova gestió pública). Una de les idees fonamentals d'aquest procés, tal com diu Daniel Innerarity,<sup>44</sup> era considerar que el govern burocràtic clàssic de l'Administració provoca conseqüències disfuncionals i que els conceptes de la gestió empresarial moderna es poden traspasar amb èxit a l'Administració pública. El predomini d'aquest mètode ha declinat des de la fi dels anys noranta, bàsicament a causa d'una limitada comprensió de la lògica de la construcció de l'espai públic.

El terme *governança* (*governance*)<sup>45</sup> sorgeix de la necessitat d'anar més enllà de la paraula *govern* (*government*), massa lligada a models de

---

44. Innerarity, Daniel. *El nuevo espacio público*. Madrid: Editorial Espasa Calpe, SA, 2006, pàg. 208.

45. Longo, Francisco i Ysa, Tamyko. *Els escenaris de la gestió pública del segle XXI*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Escola d'Administració Pública de Catalunya. Col·lecció Estudis, 26, 2007, pàg. 23.



decisió propis dels antics escenaris, predominantment jeràrquics. Pretén fer referència a models de funcionament de l'acció col·lectiva en els quals la jerarquia és simplement un més dels mecanismes que poden guiar les relacions entre múltiples actors.

El rol dels poders públics ja no és sempre el de «manar» o, si més no, no ho és si això s'entén com s'ha entès tradicionalment. En realitat, el funcionament de les constel·lacions d'actors en l'esfera pública no respon a un patró predeterminat únic, sinó que pot variar i es pot adaptar a diferents actors concurrents. Les característiques d'aquests patrons de funcionament són l'objecte al qual es refereix la governança, concepte en què podem distingir una dimensió descriptiva o analítica i una altra de normativa o prescriptiva.

Segons Francisco Longo,<sup>46</sup> des de l'angle descriptiu la governança es pot entendre com el conjunt d'arranjaments institucionals mitjançant els quals s'adopten i s'executen les decisions públiques en un entorn social determinat. Inclou les estructures, els processos, els actors, les relacions entre ells, les regles, els dispositius de coerció, control i rendició de comptes, els incentius i tots aquells elements que incideixen sobre les decisions en l'espai públic. En canvi, quan parlem des de l'angle prescriptiu o normatiu, la governança es configura com un atribut que caracteritza les societats capaces d'afrontar amb èxit els reptes de cohesió social i territorial i de benestar personal i comunitari.

D'acord amb Daniel Innerarity,<sup>47</sup> la governança comparteix amb el *new public management* l'escepticisme cap a les formes de govern exclusivament jeràrquiques, però no pressuposa que el mercat sigui l'única alternativa al govern jeràrquic. La idea de governança posiciona en la societat mateixa el problema que s'ha de resoldre i no tant en una tècnica administrativa incorrecta. És a dir, no es focalitzen els defectes de gestió, sinó les possibles errades o limitacions socials. Si el problema rau en la societat, també s'ha de buscar la solució en la societat.

Un estat articulador és el que converteix la naturalesa relacional de la seva activitat en el principal atribut d'identitat. La governança en l'estat relacional requereix i pressuposa l'existència d'un estat fort —en aquest cas, d'uns ajuntaments forts. És cabdal tenir-ho ben clar, atès que no tothom pretén el mateix quan alça enlaire la bandera de la governança. En parlar de la governança, n'hi ha que plantegen explícitament i implícitament fer

---

46. *Ibidem*, pàg. 23-24.

47. Innerarity, Daniel. *El nuevo espacio público*. Madrid: Editorial Espasa Calpe, SA, 2006, pàg. 208.

més feble l'Administració pública. Aquest veritable salt al buit —més encara considerant els actuals escenaris financers o l'escassa claredat davant la construcció de l'espai públic— és prou similar al que malauradament ha passat en molts dels processos d'externalització de serveis públics: s'ha perdut el control d'uns serveis que han deixat de ser públics, però que estan finançats amb els diners de tota la ciutadania.

Cal matisar. Encara que els requeriments de capacitat no es redueixen amb la participació d'altres actors locals, la complexitat del paper articulador dels ajuntaments fa necessària la disponibilitat d'importantes capacitats institucionals. Segons Luis Fernández Aguilar,<sup>48</sup> en les condicions actuals el govern és un agent legítim i imprescindible de direcció de la societat, però les seves idees, accions i recursos són insuficients per definir per ells mateixos els futurs d'interès social i, sobretot, per realitzar-los. Els problemes i els desafiaments que la societat afronta actualment s'han de resoldre per preservar o millorar els nivells d'integració, seguretat i qualitat de vida dels ciutadans i les ciutadanes, i, ateses la seva magnitud, complexitat i dinàmica, superen les capacitats de resposta que el govern local té a l'abast. Podem aplicar aquest raonament a qualsevol altre actor social.

Per resoldre els problemes i superar els reptes actuals, es requereix un nivell superior d'informació, intel·ligència, recursos, organització i eficiència que supera les potencialitats governamentals i les de qualsevol actor econòmic i social. És per aquesta raó que necessitem formes sinèrgiques de deliberació, interacció i associació públic/privat, governamental/social: conjunció de jerarquies, mercats i xarxes socials. Es tracta de potenciar un *diàleg civil*<sup>49</sup> en què participin organitzacions cíviques, col·legis professionals, universitats, altres agències, organitzacions, entitats, institucions, etc. Parlem d'una governança en xarxa, multinivell o complexa, recolzada necessàriament en l'entorn virtual que possibiliten les tecnologies de la informació i la comunicació. D'aquí deriva la importància de les eines informàtiques, que en aquesta recerca seran plantejades en l'apartat de desenvolupament operatiu del SIGD.

El rol d'intermediació en aquest nou escenari esdevindrà, com afirma B. Guy Peters,<sup>50</sup> el component més rellevant de la tasca del personal al

---

48. Aguilar, L. F. *El aporte de la política pública y la nueva gestión pública a la gobernanza*. Mèxic: Universidad Iberoamericana, 2007.

49. Fantova, Fernando. *Sistemas públicos de servicios sociales*. Bilbao: Publicaciones Universidad de Deusto, 2008, pàg. 109 i 110.

50. Guy Peters, professor de la Universitat Estatal de Michigan, en la *Newsletter* núm. 17, d'ESADE, de desembre de 2008.

servei de les administracions públiques, i això els permetrà pressionar perquè s'estableixin objectius centralitzats fins i tot en un context de competitivitat entre solucions de governança descentralitzades. Els empleats públics i els equips de govern dels ajuntaments hauran de tenir una nova formació, uns nous aprenentatges, unes noves actituds i unes noves maneres de fer per estar a l'altura dels nous requeriments. En definitiva, moltes de les formes de treballar que hem aplicat durant els darrers anys ja no serveixen.

L'Administració pública serà central en aquest procés de fusionar les diverses tendències de la governança contemporània. A mesura que s'han anat desenvolupant els processos descentralitzats de govern, en molts casos s'ha dotat l'Administració pública de poders considerables. D'altra banda, però, moltes de les seves funcions tradicionals s'han atribuït als actors del mercat o a la societat civil, si bé la responsabilitat de dirigir aquests programes «a distància» ha continuat recaient en els empleats públics. És possible que l'alt funcionariat hagi perdut algunes de les seves funcions d'assessorament sobre les polítiques, però el rol de l'Administració pública en la gestió de les relacions amb la societat ha adquirit una rellevància encara més gran per fer que les polítiques siguin efectives i no perdin el que caracteritza una política pública. Serà clau per al funcionament correcte del nou govern relacional, de la governança democràtica, que els directius, els polítics i els tècnics públics aprenguin les noves habilitats que requereix governar d'una manera diferent per construir aquest nou espai públic. El SIGD pot ajudar en aquest camí, ja que conèixer, ordenar i gestionar bé la informació serà fonamental.

El més significatiu per a una bona governança serà la capacitat d'implicar els actors socials en la solució dels problemes, motivar-los i activar-los per no convertir-los en ciutadans dependents o en clients irresponsables. Això significa prioritzar en les polítiques públiques tot allò relacionat amb resultats socials a llarg termini. L'eficiència de les polítiques públiques serà el més rellevant. Hem de donar màxima prioritat a l'enfortiment de la cohesió social, política i territorial, a la participació ciutadana, a la cooperació mitjançant el treball transversal i en xarxa, a les polítiques de proximitat, al compromís i, sobretot, a una manera diferent de gestionar la cosa pública i els recursos que hi intervenen.

Paral·lelament, cal dir que no tindrem cap mena de credibilitat si tot aquest procés de governança no està ben impregnat d'una ètica i un comportament respectuós, intel·lectualment, professionalment i emocionalment, amb tots els actors que han d'intervenir en la construcció d'aquest nou espai públic. Per desgràcia, aquesta credibilitat avui està en nivells molt baixos per

culpa de les males pràctiques. Caldrà, doncs, un gran esforç per part de tots els agents, també de la ciutadania, per recuperar-la.

Volem destacar la importància que tenen la classe política i els mitjans de comunicació per desenvolupar una ciutadania activa. Posar fi a la *partidització* de la vida pública, entre altres coses, seria una de les accions fonamentals. Deia Ignacio Sotelo, amb total encert a parer nostre, que la vida política s'ha «partiditzat» i que això és greu per a la salut de la *res publica*. La situació és pitjor encara si pensem que no solament s'ha «partiditzat» la vida política —aquella que té relació amb l'organització de l'estat i dels ajuntaments—, sinó la vida pública en conjunt, un conjunt que inclou qüestions morals objecte de legislació. Així, els partits defensen una posició i fan d'aquesta posició una opció partidista, la difonen als quatre vents com la proposta del partit, encara que és obvi que hi haurà desacords entre els membres que el componen. Les qüestions públiques, llavors, no es polititzen, sinó que es «partiditzen»: qualsevol postura que un ciutadà o una ciutadana pugui defensar ha estat monopolitzada prèviament per un partit o per un altre; ha estat apropiada de tal manera que s'acusa el ciutadà, perversament, d'utilitzar el discurs del partit en qüestió. Com si les persones no poguessin pensar pel seu compte, o com si el que és desitjable en una societat madura no fos justament la proliferació d'un pensament autònom, que no segueix ni els argumentaris oficials ni els dels partits polítics.

Amb això no volem menystenir el gran paper dels partits polítics i dels càrrecs electes, i encara menys de les persones que ocupen càrrecs als governs locals. No volem fer la crítica fàcil en contra dels partits polítics ni caure en el parany d'aquella gent que, per defensar interessos inconfessablement privats, diu que no li interessa la política. Franco també ho deia, i així ens va anar durant quaranta anys al nostre país.

Per a una societat és fatal que els desacords morals es resolguin en enfrontaments partidistes i que cada partit capitalitzi una posició moral. «Partiditzar» la vida moral significa convertir-la en un grapat de vots que es disputen les persones que desitgen conquerir el poder i mantenir-lo, i això, entre altres coses, representa anar cap a una ciutadania cada vegada més passiva.

Encara que aquesta pugui semblar una reflexió allunyada de la governança, la considerem cabdal perquè, com dèiem abans, per tenir força per liderar la construcció d'aquest nou espai públic hem de ser creïbles, hem de tenir la força moral que donen el saber i el saber fer, però també el saber ser i el saber estar. Governar amb els altres agents locals i fer bandera de la participació ciutadana requereix fer-ho bé i saber cap on es vol anar. Requereix màxima coherència entre el que es diu i el que es fa. Requereix creu-

re en allò que es diu i es fa, i fer-ho amb transparència, posant totes les cartes damunt la taula. Creiem que aquesta nova forma de governar fracassarà si no es tenen en compte aquests aspectes.

La construcció d'ajuntaments veritablement relacionals<sup>51</sup> és un repte important, tant pel sistema polític en general com per la manera de fer política de les administracions públiques i dels altres agents que actuen al territori en particular. Aquesta construcció té unes dificultats que no s'han de subestimar. En aquest procés complex, ens caldrà: una classe política amb una capacitat significativa de lideratge social, saber consolidar l'enfortiment institucional i gerencial dels ajuntaments mitjançant la gestió estratègica i els sistemes descentralitzats i pluralistes i, paral·lelament, aconseguir potenciar una societat civil forta i autònoma. Per impulsar aquests aspectes clau, la coresponsabilitat ha de ser un factor prioritari, ja que és a partir de la identificació correcta dels objectius comuns de la ciutat que es poden assumir responsabilitats concretes i intentar assolir, així, els objectius plantejats tot articulant adequadament les respectives responsabilitats de cadascuna de les parts.

Per a nosaltres, operativitzar la governança significa desenvolupar correctament el sistema de serveis locals, analitzar, diagnosticar i propagar aquells elements comuns en què ens hem de posar d'acord els diferents agents locals per a una construcció potent de l'espai públic. Cal buscar els espais d'intersecció a l'hora de fixar les finalitats i els objectius, els mètodes d'avaluació (sistema de planificació i avaluació dels serveis locals); cal buscar els espais d'intersecció a l'hora de decidir quina és l'acció concreta que desenvolupem (catàleg de serveis locals), i cal buscar els espais d'intersecció a l'hora de decidir com articulem l'acció per tal que sigui més eficient (sistema operatiu dels serveis locals). És en aquest aterratge en la concreció de la governança a les nostres viles i ciutats on el SIGD ens pot ser útil per impulsar aquesta nova forma relacional de governar i renovar l'espai públic.

#### *A.2.2.2. Cohesió, inclusió social i benestar personal i comunitari*

Per parlar d'inclusió i cohesió social hem de parlar d'exclusió social. En una primera aproximació, molt genèrica, podríem dir que l'exclusió social

---

51. Mendoza, Xavier i Vernis, Alfred. «L'estat relacional i la transformació de les administracions públiques». A: Longo, Francisco i Ysa, Tamyko. *Els escenaris de la gestió pública del segle XXI*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Escola d'Administració Pública de Catalunya. Col·lecció Estudis, 26, 2007, pàg. 33.

seria aquella acció i efecte de treure algú de la societat (individu o col·lectiu humà) amb la intenció que no hi participi.

Excloure socialment, de què?

Doncs excloure socialment del benestar personal i comunitari. És a dir, aquella situació en què cada persona i la societat a la qual pertany tenen satisfetes les necessitats i les expectatives vitals: estar alimentat, ser guarit en cas de malaltia, rebre educació i formació, disposar d'un habitatge digne, poder treballar, tenir companyia, rebre ajut en cas de necessitat, poder practicar esport i gaudir dels béns culturals i de lleure, poder ser solidari, viure en un entorn mediambiental saludable i en un territori accessible, equilibrat socialment i sostenible econòmicament i ecològicament, sentir-se segur, etc., i tot això, mitjançant un conjunt de serveis d'origen i naturalesa molt diversos (d'iniciativa pública, social i mercantil, educatius, sanitaris, culturals, esportius, de lleure, econòmics, ocupacionals, socials i assistencials, urbanístics, d'habitatge, mediambientals, etc.).<sup>52</sup>

El benestar personal i comunitari és, doncs, per contraposició a l'exclusió, una mena de paradigma de la inclusió social. Un greu dèficit en la satisfacció d'algunes d'aquestes necessitats i expectatives per part d'un grup significatiu de persones, ja sigui en intensitat o en durabilitat, pot desencadenar processos d'exclusió social amb diferents morfologies segons l'entorn i el context local en què es donen.<sup>53</sup>

En conseqüència, podríem dir que l'exclusió social és aquella acció i efecte de treure algú de la societat (individu o col·lectiu humà) per impedir que participi en la satisfacció d'una, o diverses, de les necessitats de benestar personal i comunitari que són pròpies d'un context local, social i històric determinat.

La protecció social s'ha de formular de manera positiva: no es formula en termes d'eradicació d'una problemàtica, sinó de promoció, de protecció de les persones; no es defineix per la manca, sinó pel benestar. El sistema públic sanitari es defineix a l'entorn del concepte de salut, no de malal-

---

52. Mora, Ramon i Cabezón, Jordi. *Els serveis personals municipals: una proposta metodològica*. Barcelona: Edicions del Serbal, 1999, pàg. 143.

53. Algunes d'aquestes reflexions al voltant de l'exclusió social i la cohesió social estan inspirades en l'article «Propostes de mètode per una acció local envers l'exclusió social», de Jordi Cabezón i Ramon Mora, publicat el 1999 en la revista *Quaderns de Serveis Socials*, editada per l'Àrea de Serveis Socials de la Diputació de Barcelona.

tia. El sistema d'educatiu no es defineix al voltant de la ignorància. Igualment, els serveis socials ho han de fer a l'entorn de la convivència i la integració, i no pas en relació amb l'aïllament, la pobresa o la marginació.<sup>54</sup>

Com diu Fernando Fantova,<sup>55</sup> el nostre sistema de benestar va ser pensat per a una societat on les xarxes familiars i comunitàries (estem parlant bàsicament de les dones) oferien un ampli ventall de recolzaments informals a les persones, i on el sistema formal s'ocupava sobretot d'una sèrie de contingències o situacions altament previsibles i mesurables durant el cicle vital (educació, jubilació) o bé situacions excepcionals (malaltia, atur). Tanmateix, en el context en què s'emmarca aquest treball, el sistema formal-públic de benestar no pot continuar donant per fet que les xarxes informals seguiran oferint el tipus i la quantitat de suports que oferien tradicionalment. S'ha de prendre nota de l'existència de nous riscos, necessitats, recursos i capacitats socials més diversos i més imprevisibles.

La Unió Europea defineix l'exclusió social com «la situació de persones i grups en els quals els recursos econòmics, socials i culturals són molt limitats i resten en l'exclusió de les formes de vida considerades acceptables en la societat en què vivim». Aquest concepte no inclou només la pobresa, sinó també l'accés als drets socials, com ara les pensions, la feina, l'habitatge, els serveis de salut, l'educació, els serveis socials, etc. En aquest sentit, la construcció d'una societat per a tothom és una fita difícil d'assolir a causa de la complexitat i l'evolució constant de les persones i de la societat. El procés o camí que condueix a l'exclusió pot ser de llarga o de curta durada, i hi ha situacions lleus i d'altres de complexes i/o greus. Es fa del tot necessari observar i entendre les formes actuals de l'exclusió per poder actuar i obtenir resultats de canvi.<sup>56</sup>

Cal considerar que els sistemes de protecció social, tot i les millores que s'han produït els darrers anys, avui encara són insuficients. Segons l'últim Informe FOESSA de l'any 2008,<sup>57</sup> el creixement econòmic dels darrers

---

54. García Herrero, G. *Ideas, argumentos y propuestas sobre los servicios sociales, la autonomía personal y la protección de las personas en situación de dependencia*. Alcorcón: Asociación de Directores y Gerentes de Servicios Sociales. Colegio Oficial de Trabajadores Sociales de Madrid, 2005, pàg. 9.

55. Fantova, Fernando. *Sistemas públicos de servicios sociales*. Bilbao: Publicaciones Universidad de Deusto, 2008, pàg. 92 i 93.

56. *Revista de Treball Social*, núm. 180, abril 2007, editada pel Col·legi Oficial de Diplomats en Treball Social i Assistents Socials de Catalunya.

57. *Informe FOESSA sobre exclusión y desarrollo social*, apadrinat per Càritas, octubre 2008.

quinze anys no ha reduït les desigualtats socials. En aquest informe s'expressa l'escepticisme en relació amb el creixement econòmic com a camí per resoldre els problemes socials, perquè és una evidència que en èpoques d'expansió i fort creixement de l'ocupació les desigualtats poden no reduir-se, i fins i tot poden augmentar les bosses de pobresa i d'exclusió social. D'acord amb l'informe esmentat, hi havia 8,5 milions de persones (el 19% de la població, el mateix percentatge que fa deu anys) en situació de pobresa relativa (amb ingressos inferiors al 60% de la mitjana, és a dir, per sota de 574 euros al mes), i un altre milió i mig d'espanyols vivien en pobresa severa (amb menys de 280 euros al mes) o en situacions d'exclusió social.

La pobresa relativa mesura la percepció de mancances respecte a l'entorn social. Per exemple, no poder anar de vacances una setmana l'any, adquirir un habitatge, tenir accés a l'oci, etc. És pobre aquella persona que no pot anar al cinema o disposar de calefacció? L'Institut Nacional d'Estadística així ho afirmava l'any 2008: es trobava en aquesta situació un de cada cinc espanyols. Així doncs, els *pobres relatius* són aquelles persones que queden excloses de la mitjana de nivell de vida en un lloc i en un moment concrets.

D'aquesta manera, un cop vista la coincidència entre l'Informe FOES-SA i les dades de l'INE, podem afirmar que el creixement és una condició necessària per superar la precarietat social, però no la garanteix *per se*. Manquen polítiques específiques de redistribució.<sup>58</sup> Els estudis parlen de la forta vinculació de la pobresa relativa o severa a dos factors: la precarietat laboral i la insuficiència, en comparació d'altres països, dels ajuts públics a la família. El 1993 l'Estat destinava el 24,4% del PIB a la despesa social; dotze anys més tard no s'arriba al 21%, dada que se situa 7 punts per sota de la mitjana de la Unió Europea. L'any 1996 la diferència era de 4 punts, i no hem d'oblidar que les persones de més de 65 anys i les de menys de 16 —franges de població excloses del mercat laboral— són els segments socials amb un percentatge de pobres més gran.

Tal com manté Vicenç Navarro,<sup>59</sup> els estats continuen tenint un rol clau, i el que facin o deixin de fer no depèn primordialment de la globalització.

---

58. Malauradament, l'actual situació econòmica a Espanya i a Catalunya no permet precisament parlar de creixement econòmic. Tanmateix, la necessitat d'impulsar polítiques específiques de redistribució és encara important; fins i tot —l'equip investigador ens pronuncia— encara és més important en contextos de crisi econòmica.

59. Navarro, Vicenç. *Bienestar insuficiente, democracia incompleta. Sobre lo que no se habla en nuestro país*. Barcelona: Anagrama, col·lecció Argumentos, 2002.



zació o la integració econòmica, sinó dels interessos que el govern de torn representi. Així, segons Navarro, la disminució del percentatge de la despesa social a Espanya no s'ha degut a la globalització ni a les necessitats generades per la nova economia, sinó als interessos del capital financer i de les classes dominants. De fet, durant la primera dècada del segle XXI, a Europa, altres països més globalitzats i competitius que Espanya van augmentar el percentatge del seu PIB destinat a despesa social.

Per confirmar aquests arguments amb dades, ens podem remetre a les estadístiques d'Eurostat.<sup>60</sup> Segons les dades publicades l'any 2007, Espanya se situava en el nivell més baix de la Unió Europea (encara que la tendència era creixent) tant en pressió fiscal (el total d'impostos que es paguen sobre el que es produeix, el PIB) com en despesa social. Tot i que Eurostat treballava amb dades relativament endarrerides —pel fet que processa la informació dels 27 països que formen la UE—, tothom respecta les conclusions comparatives que extreu. Aquest informe situava Espanya, com tots els anteriors, a la cua de despesa social. Amb dades de 2004, Espanya dedicava el 20% del PIB a despesa social, davant un 27,3% de mitjana de la UE-25. De la UE-15, només Irlanda (amb el 17% del PIB) donava menys importància a la despesa social que Espanya, i tots dos estats quedaven molt lluny de països com Suècia (32,9%), França (31,2%), Dinamarca (30,7%) i Alemanya (29,5%).

En ingressos, Espanya tampoc no figurava entre els grans. L'any 2005, segons l'Eurostat, els ingressos fiscals a Espanya van augmentar fins al 36,4% del PIB, un punt més que l'any anterior. La mitjana de la Unió Europea és del 40,8%, i la de la zona euro era del 41,2%, molt per sobre d'Espanya.

Per tant, malgrat que els processos de millora de cohesió social i de benestar personal i comunitari no es poden analitzar únicament amb dades econòmiques —atès que hi ha altres factors que són també molt rellevants—, hem de tenir present aquest escenari a l'hora d'analitzar i de plantejar l'acció des dels nostres municipis. Estem d'acord, tal com diu Joan Subirats,<sup>61</sup> que el benestar personal i col·lectiu de la ciutadania depèn cada vegada més de la capacitat de gestionar serveis i recursos des de la proximitat dels governs locals. Sense els ajuntaments no hi ha benestar ciutadà. Arribats a aquest punt, ens hem de fer diverses preguntes.

---

60. Darrer informe sobre despesa social i pressió fiscal d'Eurostat, Oficina Estadística Comunitària dels 27 països que formen la UE, publicat l'octubre de 2007.

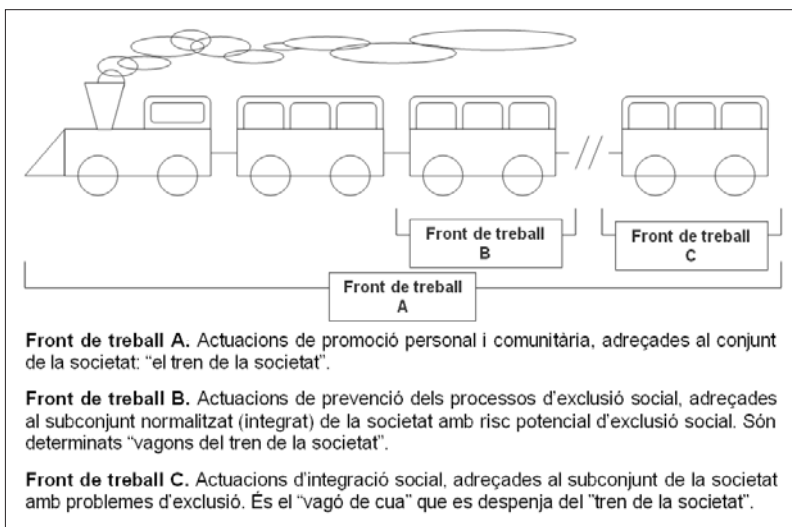
61. Article de Joan Subirats titulat «Alegato municipalista» publicat en el diari *El País* de 27 d'octubre de 2006.

En un municipi concret, a qui correspondria ocupar-se de la inclusió i la cohesió social?<sup>62</sup>

Si partim de la premissa que, en democràcia, els ajuntaments esdevenen organitzacions de propòsit general i els serveis locals municipals s'han d'articular permanentment per tal de coevolucionar amb la societat, a més d'interactuar i cooperar amb la resta de serveis locals, podem afirmar que treballar per la inclusió i la cohesió social en un municipi és responsabilitat de tots els agents locals que actuen al territori.

Quins poden ser els diferents nivells d'intervenció per treballar per la inclusió i la cohesió social?

### Fronts de treball i benestar personal i comunitari<sup>63</sup>



62. Les diferents preguntes i respostes relacionades amb el plantejament de com podem fer l'abordatge des del municipi pel que fa a l'exclusió i la cohesió social estan inspirades en l'article «Propostes de mètode per una acció local envers l'exclusió social», de Jordi Cabezón i Ramon Mora, publicat el 1999 a la revista *Quaderns de Serveis Socials*, editada per l'Àrea de Serveis Socials de la Diputació de Barcelona.

63. Il·lustració extreta de l'obra de Ramon Mora i Jordi Cabezón *Els serveis personals municipals: una proposta metodològica*. Barcelona: Edicions del Serbal, 1999, pàg. 93.

En una ciutat, el treball per garantir la inclusió i la cohesió social equival a l'esforç social i institucional que cal fer per establir mecanismes de garantia de l'accés de tota la població al benestar personal i comunitari (igualtat de drets, deures i oportunitats). És aquest plantejament el que ens porta a identificar diferents fronts o nivells de treball-intervenció, seguint la metàfora del «tren de la societat».

Quin podria ser el mètode bàsic que haurien de seguir els ajuntaments a l'hora de desenvolupar aquest rol articulador al territori?

El sistema de serveis municipals seria, doncs, la «matriu» bàsica que ens hauria de permetre desplegar l'instrumental per articular i dissenyar, conjuntament amb la resta de serveis locals, l'estratègia per assolir la inclusió i cohesió social en un context local determinat.

Què vol dir «articular i dissenyar conjuntament amb la resta de serveis locals»?

- 1) Intentar defugir els discursos i les accions solipsistes, com també procurar explicar i comprendre la funció dels serveis municipals en interacció amb el conjunt dels serveis locals.
- 2) Entendre per *interacció* la cooperació entre dos o més sectors o àrees de serveis municipals i locals per dur a terme, articuladament i complementàriament, unes actuacions determinades: les parts s'han de posar d'acord per fer quelcom plegades unificant voluntats i esforços.
- 3) Aquest disseny i aquesta articulació haurien de preveure la cooperació entre els diferents agents (ajuntament, altres administracions que operen al territori, iniciativa social, iniciativa mercantil i ciutadania no organitzada) a fi d'analitzar, diagnosticar, prendre decisions, actuar, programar, avaluar i distribuir responsabilitats pel que fa a la millora de la cohesió social i el benestar personal i comunitari. Quant al desenvolupament del sistema de serveis locals, s'haurien de plantejar com a mínim les mesures següents:

Quant al sistema de serveis:

- El disseny de les diferents parts del sistema de serveis.

Quant al sistema de planificació i avaluació:

- Piràmide del sistema de planificació i avaluació.

- Programes transversals i Pla local d'inclusió i cohesió social.
- Taules de focalització dels reptes i les preocupacions municipals.

Quant al catàleg de serveis:

- Acció directa disponible per aconseguir uns objectius integrats de benestar personal i comunitari.
- Inventari articulat descriptiu de l'acció sectorial i transversal.
- Informació a la ciutadania a través de les guies de recursos sectorials i transversals.

Quant al sistema operatiu:

És la part que organitza els mitjans necessaris per arribar a l'objectiu fixat. Per tant, és un conjunt de procediments que regulen, articulen i coordinen l'acció dels serveis cap a la finalitat prevista.

- Sistema organitzatiu.
- Sistema de valors organitzatius o estil de gestió.
- Sistema de formació dels recursos humans.
- Sistema de participació ciutadana.
- Sistema de treball transversal i en xarxa.
- Sistema de gestió pressupostària.

El SIGD ens pot ajudar a millorar la cohesió social i el benestar personal i comunitari, atès que ens pot proporcionar de manera ordenada i rellevant tot un seguit d'informacions i mecanismes de gestió que poden ser força útils. Les bateries d'indicadors dels observatoris permanents dels programes transversals i altres instruments de planificació i avaluació ens poden orientar respecte al grau de cohesió social de la ciutat, respecte a quin «vagó del tren de la societat» està incidint el nostre catàleg de serveis. La memòria i la programació anual ens ajuden a interrelacionar el catàleg de serveis de cada any amb el desenvolupament del Pla local d'inclusió i cohesió social i amb altres eines per a la inclusió social i el benestar personal i comunitari.

Per tal que el SIGD sigui útil en aquest vessant, cal tenir presents un seguit de criteris rellevants, al nostre entendre, per a l'abordatge de la cohesió social a les ciutats. Són els següents:

- 1) Cal superar les imatges formulades solament en negatiu (lluita contra l'exclusió social) i parlar també de garantir les màximes quotes

de benestar personal i comunitari per a tothom (igualtat de drets, deures i oportunitats).

- 2) Tothom qui opera en un territori concret té responsabilitats al respecte (ajuntament, altres administracions públiques, iniciativa social i iniciativa mercantil). La responsabilitat social i la institucional són imprescindibles i complementàries, i en cap cas subsidiàries l'una de l'altra.
- 3) Els tres «fronts de treball» són també complementaris en la consecució del benestar personal i comunitari.
- 4) Tots els serveis, públics o privats, incideixen en el benestar personal i comunitari. Els dèficits en el benestar no són territori d'acció exclusiva dels serveis socials o, per simple extensió, dels serveis personals tradicionals. En aquest sentit, tampoc no són territori exclusiu de l'acció pública.
- 5) L'exclusió social pot afectar tothom, ja que els riscos potencials són «oportunistes», tenen múltiples cares i es poden presentar en diversos moments. En conseqüència, més enllà de les mesures d'integració social, les mesures de promoció personal i comunitària i de prevenció també formen part de l'estratègia de «combat» contra l'exclusió social.
- 6) Saber què cal fer, des de les administracions locals, és essencial per aprofundir en el benestar i la inclusió i la cohesió social. Trobar la manera particular més apropiada per desenvolupar-ho no és menys essencial si volem lluitar contra l'exclusió social. Per això hem d'atorgar als aspectes organitzatius la rellevància que realment tenen.
- 7) Una acció municipal sectorial desarticulada, internament i externament, és un gran *handicap* per avançar en la direcció i amb la velocitat que la societat reclama.

#### A.2.2.3. Treball transversal i en xarxa<sup>64</sup>

A final dels anys setanta, Henry Mintzberg afirmava que, en les organitzacions, la supervisió directa, la normalització del treball, la normalit-

---

64. Bona part dels plantejaments de la primera part d'aquest apartat pel que fa al treball transversal està inspirada en el que dèiem en el llibre de Mora, R.; Moret, L., i Ezpeleta, T., *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. També tenen molt a veure amb les noves reflexions i propostes que hem anat elaborant aquests darrers tres anys a partir de continuar aprofundint en l'experiència a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat.

zació de les habilitats i la normalització dels *outputs*, com a mecanismes de coordinació, sovint eren insuficients, i, per tant, l'organització havia de recórrer a l'adaptació mútua. Sostenia,<sup>65</sup> així mateix, que generalment l'adaptació mútua d'aquests factors es deixava en gran part a l'atzar o, en el millor dels casos, es produïa d'una manera informal, fora de l'estructura formal de les organitzacions. En els darrers anys les organitzacions han desenvolupat tot un seguit de dispositius per estimular els contactes de lligam entre individus, uns dispositius que poden ser incorporats a l'estructura formal.

És evident que es tracta de dispositius que ens facilitaran el desenvolupament del treball de tipus transversal. En aquest sentit, el SIGD, en el seu doble vessant d'instruments presencials i no presencials, pot ser un dispositiu important. Això sí, aquests tipus de dispositius són aconsellables en organitzacions disposades a resoldre els conflictes mitjançant la negociació entre iguals. Parlem d'organitzacions adultes, que desenvolupen noves activitats i que han de coordinar interdependències complexes. Els ajuntaments han d'estar entre aquestes organitzacions, però aquestes maneres d'operar també poden ser difícils d'aplicar, ja que requereixen una certa seguretat o estabilitat. Igualment, aquests tipus de dispositius necessiten habilitats interpersonals molt desenvolupades i un alt grau de tolerància de l'ambigüitat. Aquests dos elements, malauradament, encara no formen part de la cultura de les nostres administracions públiques.

L'exigència de la transversalitat en les organitzacions no és una moda d'avui, sinó que ve de lluny. A mesura que el grau de complexitat augmenta, a mesura que l'organització es divideix en més parts per millorar la productivitat, és més necessari trobar mecanismes d'enllaç entre les parts i garantir-ne l'eficàcia i l'eficiència. Segons Josep Redorta,<sup>66</sup> expert internacional en la gestió de conflictes empresarials, un inconvenient molt habitual és la manca de comunicació entre diferents departaments. En molts casos, el problema rau en la manca de definició de rols, que van evolucionant a mesura que l'empresa va creixent. Així, la solució passa per crear espais que facilitin la comunicació interna (importància del SIGD), de manera que diferents professionals de tots els departaments puguin impulsar l'estratègia conjuntament.

---

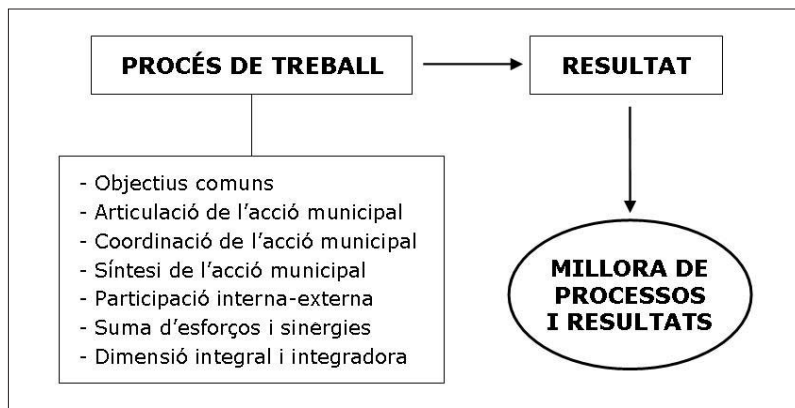
65. Mintzberg, Henry, «Gestionar el govern, governar la gestió», publicat en la revista *Harvard Business Review*, 1999, pàg. 196.

66. Article de Borja Vilaseca titulat «Guerra y paz en las organizaciones» publicat en el diari *El País* de 7 d'octubre de 2007.

Reforçar el rol integrador de la direcció executiva dels ajuntaments i enfortir les estructures de la presa de decisions col·lectives dels governs municipals són algunes de les respostes, encara insuficients, per cohesionar els ajuntaments. S'han de promocionar, paral·lelament, altres canvis per superar la desvertebració de les nostres organitzacions municipals.

És evident que l'estructura organitzativa clàssica de les administracions locals té moltes dificultats a l'hora de donar resposta als reptes que presenten les situacions actuals i les noves demandes, necessitats i expectatives socials o polítiques, perquè no formen part de la missió o de les competències d'una sola part de l'estructura orgànica sectorial de l'Administració local. Aquestes noves casuístiques sovint han d'implicar tota l'organització o una bona part d'aquesta. Així, hem d'impulsar una transformació de les formes de funcionament administratiu en la línia d'augmentar la productivitat en la creació de valor públic/bé comú, i de millorar l'eficiència i l'efectivitat dels resultats previstos. Aquestes serien algunes de les principals raons que justificarien el desenvolupament del treball transversal, ja que és necessari disposar d'una visió integral i integrada de les actuacions dirigides a determinats segments de la població pel fet que els

#### Esquema d'accions transversals: procés i resultat<sup>67</sup>



67. Il·lustració extreta de Mora, R.; Moret, L. i Ezpeleta, T. *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, pàg. 88.

considerem prioritaris des del punt de vista de l'acció pública municipal. A més, hem de desenvolupar aquest plantejament operatiu en el context de la limitació financera de les administracions locals, una de les assignatures pendents de la democràcia espanyola.

Podríem definir la transversalitat com «una forma de treballar complementària i coherent, efecte de moltes accions portades a terme per agents diversos, en relació amb uns objectius comuns definits des de l'en càrrec polític per tal de millorar processos i resultats».

El desenvolupament de la transversalitat als ajuntaments requereix fonamentalment un canvi de xip en les formes de pensar i actuar. Aquest canvi s'ha de traduir en un marc conceptual clar que concreti el que volem fer i en un marc operatiu precís i ben dissenyat que indiqui com ho volem fer. Per a nosaltres, aquest marc és el desenvolupament d'un sistema de serveis locals que explicarem operativament en apartats posteriors, sempre focalitzant el SIGD com a part del sistema i destacant les interrelacions que té i les contribucions que pot fer respecte al desenvolupament de la transversalitat i del treball en xarxa.

Transversalitat i treball en xarxa són, per a l'equip investigador, conceptes plenament complementaris: cap d'ells no supera a l'altre. En tot cas, es tracta de nivells diferents, atès que el treball en xarxa incorpora un component fortament polític, i l'hem de relacionar amb altres conceptes, com ara el govern relacional, la governança, les agendes locals, el rol estratègic municipal i altres temàtiques relacionades amb les necessitats i les expectatives de la ciutadania. En el marc de les xarxes, l'ajuntament es relaciona amb altres agents que intervenen al territori: a vegades ho fa amb el rol de lideratge i altres vegades amb el rol d'acompanyant. En canvi, la transversalitat és essencialment una manera d'operar, una metodologia de treball per millorar processos i resultats, una estratègia de funcionament, en aquest cas, de l'ajuntament. Evidentment, això no vol dir que aquesta metodologia de treball no es pugui aplicar en el treball en xarxa.

El treball en xarxa és, doncs, una creació col·lectiva<sup>68</sup> en la qual participen diferents agents locals (professionals municipals, professionals d'altres administracions públiques, professionals i voluntariat de la ini-

---

68. Bona part dels plantejaments del treball en xarxa estan inspirats en les intervencions d'Àlex Rodríguez, psicòleg i expert en xarxes locals, i Pastora Hidalgo, educadora social de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, en la Jornada sobre Treball en Xarxa per l'Atenció, la Prevenció i la Protecció de la Infància i l'Adolescència, duta a terme el mes d'octubre de 2006 a Sant Boi de Llobregat.



ciativa social, professionals de la iniciativa mercantil, ciutadans i ciutadanes a títol individual). Per tal que aquesta creació col·lectiva sigui fructífera, es necessita:

- 1) Tenir una proposta clara conceptual i operativa de la metodologia transversal a utilitzar.
- 2) Dur a terme un procés de participació intern (ajuntament) i extern (resta d'agents locals).
- 3) Plantejar la xarxa com a sistema obert, amb capacitat d'autoaprenentatge, i garantir l'articulació entre els diferents actors i la interacció permanent amb l'entorn.
- 4) Generar propostes consensuades amb la major part dels membres participants.
- 5) Incorporar el màxim de serveis i agents dels diferents àmbits i sectors de la matèria tractada.
- 6) Possibilitar un treball més efectiu i eficient.

En relació amb l'eficàcia i l'eficiència, s'ha de potenciar la motivació i l'estímul dels equips professionals que intervenen i participen en la xarxa. Cal eficàcia en la prevenció, en la detecció i en la intervenció. Cal eficiència en l'abordatge integrat i integral, en l'aprofitament dels recursos humans i econòmics i en l'optimització d'oportunitats que es puguin produir al territori pel que fa als diferents serveis i agents locals. Per optimitzar el funcionament de qualsevol xarxa, la motivació i l'estímul dels professionals són l'element clau, i per això caldrà tenir presents els aspectes següents:

- Tenir cura dels professionals de primera línia.
- Tenir molt clares les responsabilitats de cadascun dels membres de la xarxa i, al mateix temps, ser coresponsables de la globalitat.
- Rendibilitzar recursos que hi ha al territori.
- Construir el saber conjuntament.
- Participar en el procés de presa de decisions.
- Establir espais operatius on es consensui el marc conceptual i les accions que s'han de dur a terme.
- Facilitar a totes les parts implicades en la xarxa formació, assessorament i recursos.

Per desenvolupar amb certes garanties d'èxit la transversalitat i el treball en xarxa s'han de garantir, entre d'altres, dos requisits bàsics:

- 1) L'existència d'instruments, dispositius i processos de participació ciutadana i organitzativa capaços de generar els coneixements, les motivacions, els criteris i els objectius comuns necessaris per a la presa de decisions polítiques que han d'orientar el conjunt de l'acció municipal i local.
- 2) La definició d'una acció municipal i local coresponsable i complementària des d'un punt de vista intern (ajuntament) i extern (altres agents locals), liderada per l'ajuntament i articulada amb el conjunt d'agents que operen al territori.

Acabarem aquest apartat conclouent que el SIGD, mitjançant les diferents eines que explicarem més endavant, ens ha d'ajudar a desenvolupar correctament el treball transversal i en xarxa, sempre que impulsem les dues idees de fons següents:

- 1) El treball transversal i el treball en xarxa són formes d'operar (per això, dins del sistema de serveis, formen part del sistema operatiu). Constitueixen un instrument organitzatiu que intenta compensar les limitacions que tenen les estructures administratives actuals per donar respostes adequades a les necessitats i les expectatives de benestar personal i comunitari. Això no vol dir que la transversalitat hagi d'aportar solucions a totes aquestes limitacions, atès que, en el millor dels casos, ens ajudarà a iniciar camins per millorar les nostres propostes, tant en relació amb els processos com en relació amb els resultats. Per tant, tinguem cura i prudència respecte a les exigències que demanem a aquesta forma de treballar.
- 2) No podem obviar els aspectes polítics i humans, perquè són especialment rellevants en qualsevol experiència organitzativa encaminada a millorar processos i resultats. La decisió i el lideratge polític són imprescindibles per garantir l'èxit d'un procés d'aquest tipus, però no podem creure que només amb un bon plantejament directiu i tècnic n'hi haurà prou per desenvolupar el treball transversal i en xarxa. Tal com diu Gerard Quiñones,<sup>69</sup> calen compromisos polítics que apostin pel treball transversal com una necessitat estratègica, i això vol dir promoure el treball en equip i tenir

---

69. Article de Gerard Quiñones i Macià, soci director de Neòpolis, Consultoria sociopolítica, publicat en el diari *El Punt* de 20 d'agost de 2008.

una concepció integral de la ciutadania. També és imprescindible fonamentar la gestió en la transparència i en la promoció i l'articulació de xarxes de participació. La implicació dels agents socials de la comunitat garanteix el seu dret a estar informats (importància del SIGD), com també el seu dret a prendre part en aspectes rellevants de la política local i a ser consultats en aquest sentit. Per poder fer això necessitem generar un clima de treball determinat que ha de catalitzar una sèrie d'energies entre tots els actors que han d'intervenir en aquests processos. En l'apartat dedicat als valors, els estils de gestió i el lideratge distributiu aprofundirem una mica més en aquests aspectes.

Finalment, volem recollir una frase de Joan Subirats que reflecteix força bé la importància del treball transversal i en xarxa per als ajuntaments:

«L'alcalde o alcaldessa acaben sent l'aplegapilotes final d'un conjunt de temes i problemàtiques que, per la seva complexitat, per la seva transversalitat, per la falta d'adequació a un servei o negociat específic, requereixen una atenció integral. I això s'aborda des del nivell local, tinguin o no les competències.»<sup>70</sup>

#### *A.2.2.4. Proximitat i participació ciutadana*

«[A la nostra ciutat] —dirà Pèrcles— ens preocupem alhora dels assumptes privats i dels públics, i gents de diferents oficis coneixen suficientment la cosa pública; car som els únics que considerem no home pacífic, sinó inútil, aquell que no hi participa, i, a més, o ens formem un judici propi o almenys estudiem amb exactitud els negocis públics, no considerant la discussió un destorb per a l'acció, sinó un pas previ imprescindible per a qualsevol acció sensata.»<sup>71</sup>

En el temps de Pèrcles es diu que va néixer la ciutat com a concepció política, la *polis* grega, que ara, segles després, es desenvolupa en un marc de globalització. Les seves paraules encara defineixen molt bé el que volem explicitar en aquest apartat: les polítiques públiques de proximitat i els processos de participació ciutadana.

---

70. Article de Joan Subirats titulat «Alegato municipalista» publicat en el diari *El País* de 27 d'octubre de 2006.

71. Tucídides, *Historia de la Guerra del Peloponeso*, Madrid: Biblioteca Clásica Hermandado, 1952.

Tot i que l'equip investigador entén que es poden aplicar polítiques de proximitat sense processos de participació, i a la inversa, impulsar processos de participació sense polítiques de proximitat, creiem que tots dos conceptes han d'anar plegats. Ens sembla, com a Pèricles, un posicionament de sentit comú, ben sensat. Així, la proximitat s'ha anat configurant com un factor decisiu que ha d'ajudar a integrar les respostes concretes a demandes que poden requerir abordatges integrals i integrats. Aquí el rol dels municipis ha estat i és clau, atès que són l'espai bàsic per promocionar la millora del benestar personal i comunitari.<sup>72</sup>

És al territori on conviuen els agents locals i la ciutadania on les persones mantenen vincles de pertinença i s'impliquen en els assumptes comuns. Només des de la proximitat tindrem la capacitat d'afrontar aquest formidable repte de personalitzar els serveis públics sense perdre valors com l'equitat i l'accessibilitat universal als serveis. Tenim l'obligació de mantenir fortes capacitats de govern per atendre els desequilibris territorials que tota descentralització de serveis públics comporta. Precisament per aquest motiu els ajuntaments no només han de tenir més competències i més recursos, sinó que, a més, han de desenvolupar potents sistemes d'informació compartits (el SIGD en vol ser un) i processos d'avaluació pluralistes i participatius.

Igualment, hem de ser conscients que el discurs de la proximitat té les seves limitacions. Cal reconèixer que les respostes estandarditzades —basades en la redistribució de recursos i en una regulació més centralitzada— continuen sent necessàries. Des de l'àmbit local, des del districte o des del barri, no podem trobar respostes a tots els problemes, necessitats, expectatives i fractures socials. Necessitem també regulacions més globals, de conjunt, vinculades directament a la necessària equitat i universalització que hem de garantir en determinats serveis bàsics. Ara bé, hem de fer això tenint en compte la diversitat demogràfica, social i econòmica dels territoris. És igualment necessari, d'altra banda, controlar certes perversions que poden produir les polítiques de proximitat: noves formes de caciquisme, instrumentalitzacions i proliferació de visions excessivament localistes.

Tal com hem apuntat prèviament, la proximitat està íntimament relacionada amb la governança, la cohesió social i territorial, el benestar per-

---

72. Algunes de les reflexions relatives a les polítiques de proximitat estan inspirades en el debat que va tenir lloc durant l'any 2008 en el si de la Xarxa Kaleidos, formada per diferents ajuntament de l'Estat espanyol —entre ells, el de Sant Boi de Llobregat—, i que va es va plasmar en el document «Proximidad. Políticas, equipamientos y servicios», coordinat per Joan Subirats i Óscar Rebollo.

sonal i comunitari i el treball transversal i en xarxa dels quals hem parlat fins ara. Tots aquests factors han de formar part d'aquest nou paradigma per construir l'espai públic i han d'estar ben articulats. És aquí on el SIGD pot significar un suport important. Tanmateix, serà necessari sumar esforços, generar complicitats i consensuar processos per avançar, en el marc d'unes opcions estratègiques definides de forma comunitària, aprofitant les oportunitats de la proximitat territorial. Ens pot ser molt útil treballar la proximitat a les nostres viles i ciutats a partir de tres elements:

- Una àmplia xarxa de centres cívics-casals de barri com a element material i simbòlic de la cohesió i la vertebració territorial de la ciutat i els seus barris.
- El disseny i la implementació d'òrgans i processos de participació ciutadana.
- El disseny i l'aplicació de polítiques de benestar personal i comunitari transversals i en xarxa operativitzades en el nivell de proximitat que sigui més eficaç i més eficient.

Joan Subirats ens diu:<sup>73</sup> «Bon govern implica reconèixer que perquè es facin les coses no serveixen només la jerarquia i l'autoritat, sinó també la deliberació, la participació social i l'acord social. Com més reforcem la capacitat social i ciutadana d'exigir transparència i rendició de comptes, millor funcionarà tot. En definitiva, bon govern implica modèstia i voluntat d'aprenentatge col·lectiu». En aquestes paraules, segons el nostre parer, hi ha algunes de les claus de les polítiques de proximitat i participació ciutadana: l'acord social, la participació social i l'aprenentatge col·lectiu. Aquests conceptes, que tenen avui dia molta força, s'han d'operativitzar i concretar. És en aquest sentit que la proximitat a l'espai públic que estem construint ens ha de facilitar el desenvolupament correcte dels processos de participació ciutadana.

Aquesta desconexió entre sistema polític i ciutadania —que malauradament cada vegada sembla més gran— requereix elevades dosis de visió i de gestió efectiva compartida. Vivim en societats en què les persones han anat reduint els vincles o les relacions interpersonals. Un dels problemes que tenim és la disminució dels espais i els béns que podem considerar comuns, i sense això difícilment podrem construir cap espai públic nou.

---

73. Article de Joan Subirats, catedràtic de ciència política de la Universitat Autònoma de Barcelona, publicat en el diari *El País* de 18 de gener de 2007.

Carles Ramió i Miquel Salvador afirmen<sup>74</sup> que la creixent complexitat dels reptes que es plantegen a les administracions públiques requereix, cada cop més, mecanismes de gestió del coneixement i de l'aprenentatge professional. En aquesta línia, pensem que el SIGD pot fer una contribució important, i en l'apartat de desenvolupament operatiu intentarem mostrar les eines concretes que poden ajudar a recórrer part d'aquest camí. Pel que fa a l'àmbit de la participació ciutadana, els autors esmentats indiquen que la gestió del coneixement i de les dinàmiques d'aprenentatge no s'ha de limitar al personal tècnic de participació, sinó que s'han d'ampliar a professionals de diferents àmbits sectorials dels ajuntaments. Així és com es potencia la transversalitat de la participació ciutadana. Per fer possible aquests processos, necessitem eines potents d'informació i gestió que ajudin a crear dinàmiques d'autoaprenentatge.

D'altra banda, la participació ciutadana no ha de ser només un instrument més o menys funcional: ha de ser una forma estratègica d'entendre el govern col·lectiu dels afers públics en una comunitat. Entenem per *participació ciutadana*<sup>75</sup> «la influència que, a través de mecanismes formals i informals, exerceixen les persones que tenen la condició de veïns d'un municipi i la resta dels agents locals (altres administracions, entitats i empreses), en l'acció municipal». Per tal d'aprofundir una mica més en el concepte, ens sembla oportú definir el que entenem per *acció municipal* i per *sistema de participació*:

- Entenem per *acció municipal* la influència que exerceix, a través del seu ajuntament, la comunitat de veïns en la seva vida quotidiana i en la de les persones que viuen en un mateix territori. S'hi inclouen també totes aquelles altres influències que es projecten fora del terme municipal. L'acció municipal és fonamentalment interactiva, ja que es configura a partir de mecanismes democràtics i es modula a través de mecanismes de participació ciutadana i de col·laboració i cooperació interinstitucional i amb el teixit associatiu.

---

74. Ramió, Carles i Salvador, Miquel. *El disseny institucional de l'àmbit de la participació ciutadana a les corporacions locals. Definició conceptual i propostes d'actuació*, Col·lecció Documents de Treball de la Sèrie Igualtat i Ciutadana (vol. 5). Barcelona: Diputació de Barcelona, Xarxa de Municipis, 2007, pàg. 124.

75. Les definicions de *participació ciutadana*, *acció municipal* i *sistemes de participació ciutadana* estan extretes del Glossari de referents conceptuals del llibre *Els serveis personals municipals: una proposta metodològica*, de Ramon Mora i Jordi Cabezon.

— Entenem per *sistema de participació ciutadana* el conjunt de dispositius que l'ajuntament estructura operativament per tal que la comunitat de veïns —a títol individual o col·lectiu— i també el món associatiu, les altres administracions públiques i el món empresarial puguin expressar les seves opinions, participar en la presa consensuada de decisions i, si s'escau, cooperar en el desenvolupament de l'acció municipal a través del seu catàleg de serveis. El sistema de participació ciutadana es pot dividir en tres grans subsistemes:

- 1) *Sistema de participació general*. És la part del sistema de participació que, a través de dispositius formals i informals —aquests darrers, sempre amb caràcter residual—, permet la definició i la presa consensuada de decisions respecte a les línies estratègiques de l'acció municipal. Inclou tant els processos electorals com altres mecanismes de participació *ad hoc*, com ara l'elaboració de plans estratègics locals.
- 2) *Sistema de participació sectorial, territorial i transversal*. És la part del sistema de participació que, a través de dispositius formals i informals —aquests darrers, sempre amb caràcter residual—, permet la definició i la presa consensuada de decisions respecte a les línies estratègiques o accions concretes, sectorials, subsectorials, territorials i transversals de l'acció municipal. Inclou potencialment tant els consells sectorials i els programes transversals com els consells territorials, els consells subsectorials i altres mecanismes de participació *ad hoc* establerts en funció de necessitats concretes.
- 3) *Sistema de participació en la gestió-producció de serveis*. És la part del sistema de participació que, a través d'acords formals de cooperació entre els diversos agents que actuen a escala local, permet la gestió compartida o la gestió indirecta dels serveis o els projectes de l'acció municipal. La gestió compartida i la indirecta es poden establir, per tant, amb qualsevol administració, persona física o jurídica, sempre que en quedi preservada la qualitat del servei i el caràcter de servei públic a l'abast de tothom. Cal entendre aquesta cooperació també com a participació, especialment quan es tracta del món associatiu, atès que no és el mateix opinar que coresponsabilitzar-se en la prestació de serveis a la ciutadania.

Una vegada hem intentat fer una aproximació a les polítiques de proximitat i als processos de participació ciutadana, volem acabar aquest apar-

tat amb dues reflexions actuals que reforcen la importància estratègica del que hem volgut significar en aquestes línies.

En primer lloc, destaquem que en els darrers temps els projectes educatius de la Unió Europea pretenen impulsar una ciutadania més activa. Aquest és un tema recurrent des que va entrar en crisi l'estat del benestar. L'estat benefactor, tot i els seus grans mèrits, ha generat una ciutadania passiva, una ciutadania que sovint es limita a «reclamar drets». Cada vegada és més necessari promocionar una ciutadania més activa, conformada per aquelles persones que no només estan disposades a reclamar drets, sinó que els volen exercir, que volen assumir les seves responsabilitats i col·laborar en la construcció de la vida comuna. Fer possible un estat de la justícia, com diu Adela Cortina,<sup>76</sup> o, encara millor, una societat justa, és cosa de tots i totes. El gran repte és aconseguir responsabilitzar la ciutadania en la generació d'aquest espai públic. Cal apoderar els ciutadans i les ciutadanes. El gran repte és la superació de posicionaments passius que es limiten a la reclamació de drets i, en canvi, parlar també dels deures respecte al bé comú, de l'espai públic com allò comú que no és de ningú en particular però que és de tots en general. Pensem que la participació ciutadana i les polítiques de proximitat ens poden ajudar en aquesta ingent i meravellosa feina.

En segon lloc, compartim el que es diu des del Departament de Relacions Institucionals i Participació de la Generalitat de Catalunya:<sup>77</sup> mantenim ferma la convicció de la utilitat de la participació per millorar la capacitat de resposta dels poders públics a les demandes de la ciutadania. Ens referim, alhora, a fomentar la democràcia deliberativa i les estratègies transversals. Considerem, per tant, que si bé necessitem un model de participació generat amb perspectiva, des de la distància, aquest model ha d'aprendre de les experiències locals. I, complementàriament, els models generals també han de replantejar algunes de les idees dominants que s'han instal·lat en els àmbits locals. En aquest sentit, apostem per generar diàlegs i deliberacions que enriqueixin decisions i millorin actuacions. Aconseguir-ho comporta moltes dificultats, però si afrontem el repte amb seriositat obtindrem resultats excel·lents. No en dubtem pas.

Finalment, som del parer que el SIGD —com a caixa d'eines— ens pot ser de gran ajut per afinar més les nostres intervencions, i fer-ho des de

---

76. Article d'Adela Cortina, catedràtica d'ètica i filosofia política a la Universitat de València, publicat en el diari *El País* de 30 de desembre de 2006.

77. Generalitat de Catalunya, revista *Innovació Democràtica*, núm. 1, març de 2006.



la proximitat. Aquesta caixa d'eines vol col·laborar en la renovació adequada de processos participatius i en la construcció d'aquest nou espai públic.

#### *A.2.2.5. Gestió per a resultats i millora de l'eficiència*<sup>78</sup>

En els diferents apartats anteriors hem fet referència a la necessitat de millorar l'eficiència de les nostres administracions locals. Aquest és un dels grans reptes, ja que els recursos són limitats i les necessitats i les expectatives que la ciutadania planteja en relació amb el benestar personal i comunitari són il·limitades. En conseqüència, malgrat que hem de continuar demanant que els ajuntaments disposin de més recursos, és amb els que tenim i tindrem que hem d'augmentar la productivitat.

Així doncs, se'ns demana més eficiència, més eficàcia, més qualitat en els serveis, més transparència, més singularització de les polítiques, més rendició de comptes del que fem amb els recursos públics, més innovació i més millora continuada, més informació, més proximitat en les nostres polítiques públiques, més participació ciutadana, més agilitat en les nostres respostes. En definitiva, se'ns exigeix l'excel·lència en un entorn de canvi, de molta complexitat, d'incertesa, de manca de credibilitat de la classe política, de demandes de menys pressió fiscal i d'emergència de nous fenòmens socials, demogràfics i polítics. Davant aquest escenari, cal una nova cultura organitzativa de l'Administració local. Hem de transitar d'una manera ordenada i eficient des d'un funcionament municipal centrat en el procediment i en un cert distanciament de la ciutadania, des d'una estructura organitzativa molt jeràrquica i una cultura pressupostària de despesa que ignora els ingressos, des de dinàmiques continuistes que prioritzen l'estabilitat organitzativa, cap a nous funcionaments orientats als resultats. Ara la participació i la motivació han de ser elements importants. S'ha d'estimular la responsabilitat personal donant prioritat al servei a la ciutadania. Ara hem de tenir consciència del cost dels nostres serveis i hem de focalitzar el canvi, la innovació i la millora continuada.

---

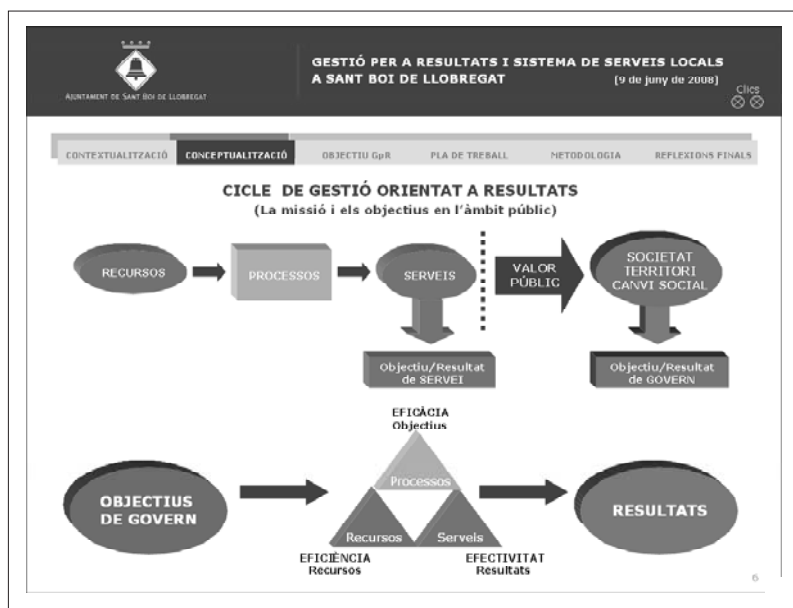
78. L'elaboració d'aquest apartat està inspirada en el capítol V d'Albert Serra, «La gestió per a resultats en les organitzacions públiques», del llibre de Francisco Longo i Tamyko Ysa, *Els escenaris de la gestió pública del segle XXI*, Barcelona: Generalitat de Catalunya. Escola d'Administració Pública de Catalunya. Col·lecció Estudis, 26, i també en el treball d'equip (els quatre directors de l'Àrea —Grup Motor— i els disset membres del Grup Gestor del GpR) dut a terme durant l'any 2008 a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat per dissenyar i implementar el projecte de Gestió per a Resultats.

Davant l'augment del nivell d'exigència per part de la ciutadania, les administracions públiques i, sobretot, els governs locals han de millorar el disseny i la implementació de les polítiques públiques. Bàsicament cal:

- 1) Reforçar la qualitat del cycle de gestió dels ajuntaments.
- 2) Reforçar el procés de creació de valor públic.

És en aquest punt on té una significació especial la gestió per a resultats.<sup>79</sup> En una primera aproximació podríem dir que l'objectiu estratègic de la GpR és «l'accentuació de l'acció pública en relació amb els canvis que

### El cycle de gestió orientat a resultats<sup>80</sup>



79. En endavant GpR.

80. Diapositiva extreta de la presentació del projecte de Gestió per a Resultats realitzada al Grup d'Impuls-Reflexió. Sala de Plens de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, 9 de juny de 2008. Josep Maria Farreras (coordinador general), Francesc Gutiérrez (director de l'Àrea de Governança i Ciutadania), Carme Ruiz (directora de l'Àrea de Territori i Ciutadania), Ramon Mora (director de l'Àrea de Benestar i Ciutadania) i Albert Serra.

pot ser capaç d'aportar a la societat i no tan sols en els procediments burocràtics, tot mantenint les garanties jurídiques».

Així com en l'àmbit de la iniciativa mercantil el resultat estratègic i estructural de la missió i de l'acció empresarial s'identifica amb la creació del major valor per a l'accionista, en l'àmbit públic l'objectiu i el resultat de l'actuació pública —serveis, normes, valors, models de comportament, cultures socials i polítiques— s'identifica amb la voluntat de produir canvis en la realitat social, econòmica, política i territorial. En altres paraules, en la creació del major valor públic possible per als ciutadans i les ciutadanes i per al conjunt de la societat. Seguint aquest fil argumental, l'objectiu últim de la GpR és aportar capacitat a les organitzacions públiques

### **Integració i estructuració dels components del procés de gestió<sup>81</sup>**



81. Diapositiva extreta de la presentació del projecte de Gestió per a Resultats realitzada al Grup d'Impuls-Reflexió. Sala de Plens de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, 9 de juny de 2008. Josep Maria Farreras (coordinador general), Francesc Gutiérrez (director de l'Àrea de Governança i Ciutadania), Carme Ruiz (directora de l'Àrea de Territori i Ciutadania), Ramon Mora (director de l'Àrea de Benestar i Ciutadania) i Albert Serra.

per aconseguir, mitjançant la gestió del procés de creació de valor públic, la consecució del resultat esperat per al conjunt d'objectius establerts en el programa de govern, el referent principal i cabdal de l'acció pública.

La GpR pot ser un excel·lent «paraigua» sota el qual aixoplugar el desenvolupament del sistema de serveis municipals i locals. En aquest escenari, el SIGD es presenta com el contenidor d'algunes de les eines d'informació i gestió (la fitxa per a l'elaboració del catàleg i el sistema informàtic de construcció i priorització del catàleg, que ensenyarem més endavant en el desenvolupament operatiu del SIGD) que necessitarem per dissenyar i implementar la GpR.

En aquest context, *les dimensions conceptuals i empíriques de la GpR són quatre:*

- 1) *Un marc conceptual de gestió corporativa.* El resultat social de l'acció pública és la referència central del sistema local de serveis públics i s'emmarca en un model de construcció del nou espai públic que es caracteritza per la governança, la cohesió social i el benestar personal i comunitari, l'enfocament de les polítiques públiques al voltant del cicle vital de les persones, el treball transversal i en xarxa, les polítiques de proximitat i participació ciutadana, uns valors organitzatius respectuosos amb els companys i companyes de dins i amb els de fora i amb un tipus de lideratge que els faci possible.
- 2) *Un marc de responsabilització del personal directiu i els empleats públics.* Cal vincular les actuacions i els resultats obtinguts de la gestió efectiva.
- 3) *Un marc de referència capaç d'aportar capacitat integrativa de la totalitat del procés de gestió.* Cal estructurar aquest procés interconnectant-ne els components i buscant l'optimització de les diferents interaccions.
- 4) *Una proposta de cultura corporativa, directiva i de gestió.* Cal emfatitzar l'orientació de l'acció corporativa en relació amb els resultats, i no focalitzar prioritàriament els processos i els procediments.

Així doncs, la GpR és un marc conceptual d'integració del cicle de gestió en el qual s'incorporen un conjunt d'eines de treball que s'orienten a assegurar que:

- 1) L'optimització de l'ús dels recursos públics en la producció de béns públics i d'interès general és la resposta a l'exigència creixent de

la societat de més serveis, més valor públic, menys impostos, més eficàcia, més eficiència, més equitat i més qualitat.

- 2) La millora de l'aportació i la productivitat pública i del resultat de la seva actuació s'alinea, amb precisió creixent, amb el programa i els objectius de govern de la institució.
- 3) L'actuació productiva és consistent i respectuosa amb els criteris i amb les restriccions econòmiques, pressupostàries i financeres.

A partir d'aquests fonaments i criteris bàsics, l'objectiu de la GpR des d'una perspectiva municipal és vincular, de manera efectiva i coherent, els diferents components del procés de creació de valor amb els nivells i els àmbits de l'organització que gestionen aquest procés que comença amb la formulació del programa de govern municipal i culmina amb l'avaluació dels resultats assolits. Com podem veure més endavant, el procés de treball per implementar el model GpR s'articula identificant i validant tres peces centrals del procés de creació de valor:

- 1) El programa de govern de l'ajuntament.
- 2) El catàleg de serveis de l'ajuntament.
- 3) L'estratègia econòmica, financera i pressupostària de l'ajuntament.

En aquest sentit, el *pla de treball* que proposem com a més adient, i en què el SIGD tindrà un paper molt important, el conformen tres grans fases:

- 1) *Desenvolupament i formalització del marc conceptual de la GpR.* L'enfocament conceptual del projecte ha de partir de les formulacions de la GpR i la gestió de productes i serveis. És necessari transferir aquest marc conceptual als diferents equips directius polítics i tècnics, als equips de professionals en general i als diferents equips específics que han d'impulsar el projecte en particular.
- 2) *Construcció del catàleg de serveis municipals i/o locals.* Un cop elaborada la fitxa de producte, activitat i servei, cal identificar els serveis finalistes i no finalistes per construir el catàleg de serveis. Finalment, cal vincular aquest catàleg de serveis al programa de govern i formalitzar l'estratègia pressupostària corresponent.
- 3) *Identificació dels àmbits de millora en la gestió del procés de creació de valor i desplegament dels plans de treball adequats.* Cal operativitzar les millores proposades per a cada servei i per als diferents components del procés de creació de valor (processos, recursos, comunicació, prestació, avaluació...).

Com és evident, sovint parlem de la creació de valor públic. Tot i que al llarg del text hem anat explicant a grans trets què volem dir quan ens referim a aquest concepte, el podem definir en els termes següents: es crea valor públic quan es realitzen activitats capaces d'aportar respostes efectives i útils a necessitats, expectatives o demandes per a les quals s'ha establert la seva «desitjabilitat» política sobre la base d'un procés de legitimitat democràtica. Es crea valor públic quan s'espera promoure canvis socials que modifiquen la condició del conjunt de la societat o d'alguns grups socials reconeguts com a legítims destinataris del valor públic creat.

### Piràmide de la gestió per a resultats<sup>82</sup>



82. Diapositiva extreta de la presentació del projecte de Gestió per a Resultats realitzada al Grup d'Impuls-Reflexió. Sala de Plens de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, 9 de juny de 2008. Josep Maria Farreras (coordinador general), Francesc Gutiérrez (director de l'Àrea de Governança i Ciutadania), Carme Ruiz (directora de l'Àrea de Territori i Ciutadania), Ramon Mora (director de l'Àrea de Benestar i Ciutadania) i Albert Serra.

Definits els aspectes bàsics de la GpR, volem tancar aquest apartat amb un seguit de reflexions que hem de tenir presents si apliquem la GpR en els nostres ajuntaments:

- 1) Compte amb el que demanem a l'avaluació, sobretot en l'impacte. Un món de creixents interdependències augmenta el nombre de conseqüències de les accions que no resulten fàcils d'imputar. Aquest conjunt de circumstàncies —i altres de similars— justifiquen parlar d'*irresponsabilitat organitzada* (Ulrico Beck) quan qualifiquem les nostres societats.
- 2) Hem de ser conscients de l'evolució mateixa de la gestió pública i dels seus mecanismes de funcionament, ja que han augmentat les incomprensions i els trencaments. S'estan fragmentant les responsabilitats sobre els serveis bàsics. Uns s'ocupen de les vies i uns altres dels trens; uns fan forats i uns altres en tapen. La majoria de serveis públics han patit les empentes de la modernització i els efectes de la segmentació de tasques i responsabilitats. Necessitem recuperar un sentit col·lectiu que ens ajudi a poder mesurar, també, des d'una perspectiva més integral.
- 3) L'Administració va començar, ja fa temps, un intens programa d'externalització per estalviar costos i millorar l'eficiència. Vol reduir el temps d'adjudicació i el sistema de pagaments. Compte amb l'obsessió de millorar l'eficiència a qualsevol preu, perquè estem parlant de serveis públics, i en aquests processos d'externalització hem de tenir molta cura i no perdre el control de les qüestions fonamentals que configuren el servei com a públic.
- 4) L'enemic de la cosa pública no és allò privat. Tant per a l'una com per a l'altre, el perill deriva de la incompetència, la ineficàcia i l'apropiació.<sup>83</sup> La millor defensa de la cosa pública és fer les coses adequadament, amb austeritat, amb professionalitat, amb solidaritat, amb eficiència, a la recerca del bé comú. Hem de donar valor a les bones raons i defensar de totes les maneres possibles, legítimes i legals, la *res publica*. Pensem que el millor és fer-ho mitjançant la maximització de la rendibilitat social dels nostres catà-

---

83. Idees exposades per Àngel Gabilondo, rector de la Universitat Autònoma de Madrid, en l'article titulat «Lo público» publicat en el diari *La Vanguardia* d'1 de desembre de 2008.

legs. Això implica treballar intensament per a una societat més formada, més cultivada, més digna, més lliure i més justa. Una societat en què els béns i els valors siguin més comuns i en què els esforços de tots i totes no es dilueixin per l'abús d'uns pocs que es fan propietaris de l'espai públic, en els seus portaveus, en els seus dipositaris. A vegades un immobilisme difús, capficat per la salvaguarda de les essències, possibilita aquests processos d'apropiació. En aquest sentit, la cosa pública ha de promocionar la igualtat d'oportunitats i garantir en tot moment unes condicions d'accés efectives i igualitàries. Les bones raons, per ser realment bones, s'han de concretar mitjançant bones actuacions. Entenem que és aquí on la GpR i la caixa d'eines del SIGD poden ser de gran utilitat si estan ben dissenyades i si posteriorment s'implementen de manera adequada.

- 5) B. Guy Peters,<sup>84</sup> professor de la Universitat Estatal de Michigan, afirma que el sector públic pot tornar a aplicar un major control centralitzat. Actualment, però, i a diferència de temps passats, aquest control s'ha d'exercir a través d'una sèrie d'instruments administratius i polítics de modalitat més suau. Entre aquests instruments, s'hi inclou la gestió per a resultats, però n'hi ha d'altres, com ara l'anomenada *direcció per resultats*, centrada en la utilització de guies, punts de referència i acords voluntaris. Si bé és possible que la gestió per a resultats fos concebuda com un dels components estàndards de la nova gestió pública, també es pot limitar a fixar els objectius de manera centralitzada i deixar que siguin els equips directius els que decideixin com s'han d'assolir operativament. En aquest sentit, determinats enfocaments de la gestió estratègica volen fer compatibles uns alts nivells d'autonomia operativa i el treball per assolir els objectius establerts centralitzadament. D'aquesta manera, treballar en entorns cada vegada més complexos ens ha d'estimular a l'hora d'aplicar metodologies i eines més flexibles. Això és el que estem intentant plantejar amb el SIGD.

---

84. Article publicat en la *Newsletter* de l'Institut de Gestió Pública d'ESADE, núm. 17, de desembre de 2008.



#### A.2.2.6. *Valors organitzatius i lideratge*<sup>85</sup>

«Qui té un perquè per viure suporta quasi qualsevol com.»  
Friedrich Nietzsche

El brasiler Marcos Jorge, director de la pel·lícula *Estómago*, deia: «La recepta d'un bon guió és com la recepta d'un bon plat: es poden tenir els ingredients, es pot indicar la forma de preparar-los, fins i tot es poden explicar els secrets del cuiner, però, si el que prepara el plat no té «bona mà per a la cuina», el plat no quedarà bé. Cuinar i fer cinema tenen molt en comú: igual que el cuiner, el director barreja elements heterogenis cercant l'harmonia en el resultat final.» Aquests comentaris es poden aplicar molt bé, amb referència al lideratge, a l'estil de gestió existent dins de les nostres organitzacions. Aquesta bona mà per a la cuina es vincula a les habilitats de la gestió relacional, a la manera en què cada càrrec directiu es desenvolupa a l'hora de relacionar-se amb la seva gent. Parlem de la coherència, la credibilitat i la confiança que genera, del respecte professional, intel·lectual i emocional cap als seus. Aquestes paraules reflecteixen les idees, la concepció de fons que tenim i que intentarem transmetre del concepte de lideratge, de l'estil de gestió i dels valors organitzatius que la fan creïble i possible.

Malgrat que totes les prestacions genèriques del SIGD en relació amb la renovació de l'espai públic ens semblen prou significatives per a la millora d'aquest espai, si no hi ha aquesta «màgia», aquestes habilitats que faciliten la creació d'entorns productius, creatius, creïbles, estimulants i ètics, el nostre projecte no funcionarà. Per tant, ens pronunciem clarament: aquest és l'element decisiu per renovar realment l'espai públic.

Des de fa un temps, i des de diferents àmbits relacionats amb la gestió pública, s'ha plantejat un debat teòric sobre el model directiu en l'àmbit local. De manera molt reduccionista, i sense pretendre aprofundir en els models teòrics, podríem dir que alguns defensen una visió més gerencialista, visió que dibuixa un directiu local que hauria de posseir el bagatge

---

85. Aquest apartat està inspirat en les definicions de *sistema de valors organitzatius* i *estil de gestió* del llibre de Jordi Cabezón i Ramon Mora *Els serveis personals municipals: una proposta metodològica*; de les aportacions que ha anat fent en els darrers anys Francisco Longo, director de l'Institut de Gestió Pública d'ESADE, al voltant del concepte de *lideratge distributiu*; de l'article de Ramon Mora publicat en la *Newsletter* núm. 2 de l'Institut de Governança i Direcció Pública d'ESADE el desembre de 2004, i de les nostres reflexions al llarg d'aquests darrers nou anys.

del directiu de l'empresa privada i que l'hauria d'adaptar a l'Administració pública evitant tota «contaminació» procedent de l'àmbit polític i tenint només com a màximes l'eficàcia i l'eficiència. D'altres, però, s'inclinen per una visió més «política». Des d'aquesta perspectiva, l'objectiu fonamental és *repolititzar* l'Administració local, aplicar noves maneres d'entendre la política per reconstruir espais socials i fomentar la participació ciutadana, essencial per garantir la governança de les ciutats. En aquest cas, el directiu local ha de dissenyar i impulsar eines que puguin garantir el desenvolupament d'aquesta governança.

Creiem que, en el fons, es tracta d'una falsa polèmica. Entenem que el directiu públic, per donar resposta adequada a les necessitats actuals i a les expectatives de les nostres ciutats, ha d'integrar totes dues posicions, ja que ha de dur a terme una gestió eficaç i eficient al servei dels objectius que els representants democràtics estableixin; ha de crear valor en la provisió de determinats béns i serveis, però especialment ha d'orientar la manera en què es produeixen —és a dir, promovent el diàleg comunitari, establint xarxes de cooperació i impulsant la transversalitat, la transparència, la participació ciutadana i el respecte pels valors democràtics. Per tant, ha d'ajudar a desenvolupar la necessària *repolitització* de l'Administració local, i ho ha de fer tot gestionant de manera eficaç i eficient.

Des de la nostra experiència a l'Administració local, no ens preocupa tant el debat teòric com les implicacions reals que té la implementació d'aquestes visions «reduccionistes» de les organitzacions. D'una banda, s'està produint d'una incorporació important de càrrecs directius de l'empresa privada a la gestió pública. Aquest fenomen, que considerem positiu pel fet que aporta a l'Administració el valor afegit de la rica experiència de gestió privada, en alguns casos ha tingut lloc de manera poc reflexiva, sovint mitjançant una translació mimètica a l'Administració pública de la manera de gestionar de l'empresa privada. Cal, però, tenir en compte les diferències i les adaptacions necessàries en relació amb el saber i el saber fer del directiu d'una empresa que produeix *bé comú*. Igualment, poden ser també importants les mancances en la *saber ser* (estil de gestió, valors, aspectes relacionals i emotius...). En realitat, aquests fenòmens no són aliens a alguns directius que provenen de la mateixa Administració pública. A vegades, determinades dosis de *management* poden tenir com a efecte secundari el mateix reduccionisme.

Tenim davant nostre un escenari complicat, ja que s'ha generat força desconfiança en la visió gerencialista del model directiu. Els motius són ben diversos: manca de claredat en l'encàrrec que els respectius governs han fet a aquests directius públics; poca consolidació d'aquesta figura en

les nostres respectives administracions; quasi nul·la regulació jurídica de la figura del directiu públic al nostre país;<sup>86</sup> no-regulació de l'accés al càrrec; manca de clarificació de l'espai d'intersecció entre l'esfera política i la del directiu públic; feble definició del perfil, els requisits i les funcions del directiu. Diferents sectors proposen una *repolitització* de l'Administració local i tenen la percepció que aquests directius no expliciten en la seva feina els valors que han d'ajudar a reconstruir espais socials on sigui possible refer vincles. Dit d'una altra manera, que no treballen amb criteris de transversalitat, transparència i participació.

D'altra banda, existeix un model de direcció pública basat en el rol del directiu públic com a impulsor d'una nova política que faciliti la consolidació de valors de regeneració democràtica, l'anomenada *repolitització* de les administracions locals. Aquest model prioritza el discurs en el què i deixa per a un segon terme el com. Com ja hem comentat, aquest segon model també és reduccionista, ja que, per sort, la realitat és molt més complexa i plena de matisos. Així, ens preocupa una certa tendència d'alguns governs locals i de càrrecs electes en particular a creure que si hi ha una bona proposta, un bon discurs, un bon plantejament d'una nova política i uns bons *braços executors* (professionals), ja n'hi ha prou per garantir la governança de les ciutats que permeti millorar processos i resultats de l'Administració local i de la resta dels serveis locals que operen a la ciutat.

Considerem —potser per deformació professional— que en aquests moments és en el com fem les coses on ens estem jugant el resultat de la partida que acabarà definint el model de directiu públic que necessitem. És en aquest aspecte, aparentment de natura exclusivament operativa, on tenim les mancances més importants. Diem *aparentment* de manera meditada: el com ha d'aportar llum respecte a *per què fem les coses* i respecte a *quines coses hem de fer*. La manera que tenim d'operar està directament relacionada amb els objectius que ens marquem —o no ens marquem— i amb les actuacions que impulem —o que no impulem. En aquest sentit, la feina del directiu públic pot oferir eines valuoses d'ajut a l'esfera política per concretar la governança de les ciutats.

És, doncs, en aquest *com fem les coses* que ens cal sistematitzar la construcció d'un sistema de valors organitzatius o estil de gestió, sempre dins del procés de desenvolupament del sistema de serveis municipal o local i concre-

---

86. Sembla que la nova Llei de modernització de les administracions locals, especialment a les ciutats de més de 75.000 habitants, obriria alguna porta en aquest sentit.

tament emmarcant-nos en el seu sistema operatiu: la manera d'exercir el lideratge i de configurar els valors organitzatius i els estils de gestió no deixa de ser una forma d'operar. Entenem per *sistema de valors organitzatius o estil de gestió* «el conjunt de valors, actituds, conductes, habilitats personals i grupals, i els espais operatius i de participació que les vehiculen, que confereixen a l'organització un tarannà determinat i estructuraven la personalitat institucional. La hipòtesi de partida és que els valors estructuraven la conducta».<sup>87</sup>

Francisco Longo<sup>88</sup> defensa que també ha entrat en crisi la legitimitat derivada de l'eficàcia motriu del comandament jeràrquic. Si en èpoques anteriors l'atribució d'autoritat formal era suficient per assegurar la coordinació dels operadors situats sota una jerarquia comuna, avui aquesta garantia ha desaparegut en molts casos. La causa cal buscar-la sobretot en l'augment del nombre d'actors implicats i en la diversitat d'origens i d'adscripcions.

Un dels principals conflictes laborals està relacionat amb l'abús de poder d'alguns líders, que no distingeixen manar de dirigir. En el fons, aquestes persones no tenen empatia i solen sentir-se aïllades emocionalment. Per exercir un lideratge sobre els altres, primer cal aprendre a liderar-se un mateix. Els millors directius són els que empatitzen amb els seus treballadors. Molts directius estan massa centrats a satisfer les exigències del seu ego i creuen que el lideratge tracta del seu jo.

Un dels errors en l'assignació de directius és associar un alt nivell d'intel·ligència operativa amb la capacitat de saber dirigir les persones. Així, més enllà de pensar molt i bé, de disposar de grans quantitats d'informació i ser capaç de planificar i discutir una idea, a alguns directius els resulta difícil treballar en equip i acceptar ajut. Aquesta incompetència emocional es concreta en freqüents enuigs o en controls excessius dels seus col·laboradors. Viuen en un permanent estat d'estrès i de buit interior que els impedeix aturar-se a reflexionar sobre com gestionen les seves accions. D'aquí deriva la necessitat de potenciar la intel·ligència emocional, aquella que permet reconèixer i canalitzar diferents estats d'ànim.

La ignorància i la inconsciència són els pitjors enemics de molts caps, perquè els impedeix estar a l'altura de les circumstàncies, es tornen dèspotes i autoritaris i s'allunyen emocionalment de les persones a les quals diri-

---

87. Mora, Ramon i Cabezón, Jordi. *Els serveis personals municipals: una proposta metodològica*. Barcelona: Ediciones del Serbal, 1999, pàg. 161.

88. Longo, Francisco i Ysa, Tamyko. *Els escenaris de la gestió pública del segle XXI*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Escola d'Administració Pública de Catalunya. Col·lecció Estudis, 26, 2007, pàg. 16.

geixen. Per tal de no caure en aquest lideratge tòxic, és important treballar en equip des de la humilitat.

Francisco Longo assenyala dos grans enemics de la formació i la preparació directiva en clau de lideratge: l'activisme i la inseguretat. Alguns polítics i directius viuen la seva activitat a corre-cuita, sense temps, pendents tothora dels telèfons mòbils. Generalment presumeixen d'aquestes circumstàncies, ja que els sembla que aquestes dinàmiques legitimen el seu estatus, són consubstancials a la funció directiva. Al contrari, sovint és precisament aquesta manera de desenvolupar les funcions el que no els deixa pensar de forma estratègica. L'activisme pot degenerar en una certa addició al treball, que s'acostuma a presentar al costat de grans dosis d'hostilitat i impaciència. No parlem del treballador o del directiu entregat i sa, que és altament afiliatiu i sap delegar i transmetre entusiasme als seus companys, ja siguin subordinats o superiors. Aquest altre directiu sap treballar en equip i compartir responsabilitats, gaudeix de l'èxit dels altres. Malauradament, totes aquestes capacitats són les primeres que sovint es converteixen en diana de treballadors i directius hiperactius, envejosos i hostils.

L'autèntic lideratge s'aconsegueix internament i en la unitat, l'organització o la comunitat. Henry Mintzberg<sup>89</sup> defineix un tipus de lideratge comunitari ben semblant al lideratge distribuït conceptualitzat per Francisco Longo,<sup>90</sup> és a dir, que requereix necessàriament la cooperació de la resta de companys i de l'entorn. Mintzberg afirma que l'adjectiu *comunitari* és perfectament adequat, ja que el líder ha de pensar també en la comunitat. Entre l'individu —la persona— i la comunitat —l'entorn i la ciutadania, la resta—, entre l'individualisme i el col·lectivisme, pot existir un terme mitjà: el *líder comunitari*. En una societat democràtica cal trobar aquest equilibri. Davant els reptes actuals, no cal prioritzar la recerca de grans tècnics ni de líders carismàtics, sinó de gent amb molt de seny i sentit comú, persones negociadores, professionals que han de saber argumentar i tenir influència. Aquestes són algunes de les habilitats pròpies del lideratge.

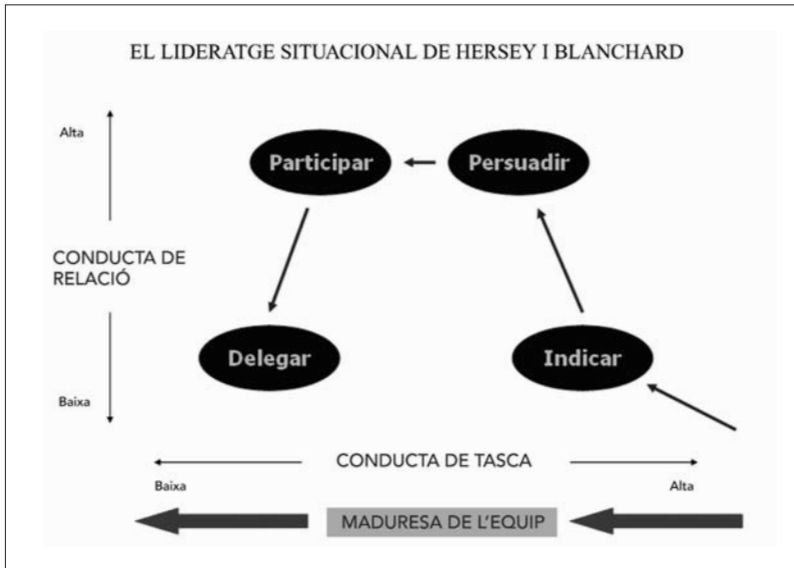
Així doncs, el lideratge comunitari —o el lideratge distribuït— ha de potenciar aquelles condicions ambientals que poden promoure la iniciativa i la flexibilitat dels directius i dels professionals de tota l'organització, sempre a partir d'una premissa insubstituïble: els éssers humans són autò-

---

89. Entrevista a Henry Mintzberg publicada en el diari *El País* de 29 de juny de 2008.

90. Ponència impartida per Francisco Longo sobre el lideratge distribuït. Espai de Formació i Reflexió de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Biblioteca Popular Jordi Rubió i Balaguer, 18 de juny de 2008.

## Els contorns del lideratge<sup>91</sup>



noms, intel·ligents i afectius. D'aquesta manera, quan algú indica que s'ha de canviar, està adquirint el comprimís de solucionar-ho. En conseqüència, l'organització deixa de ser alienant —perquè cada membre comença a organitzar-se lliurement i responsablement— i augmenten el rendiment i la productivitat. De cop, l'organització es converteix en un entorn que promou l'autenticitat dels seus membres, més enllà de complir amb els rituals i els processos burocràtics tradicionals. Així és com es recupera el sentit comú i es potencien les relacions personals. Les organitzacions que es gestionen conscientment són les que més guanyen i les que més perduren. La cursa no és de velocitat, sinó de resistència.

Pensem que, en aquesta cursa de resistència, el SIGD ens pot ajudar a desenvolupar un plantejament organitzatiu que faciliti progressivament l'exercici del lideratge a més persones. Una potent eina d'informació a l'a-

91. Il·lustració extreta de la ponència impartida per Francisco Longo sobre el lideratge distribuït. Espai de Formació i Reflexió de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Biblioteca Popular Jordi Rubió i Balaguer, 18 de juny de 2008.

bast de tothom ens ajudarà a gestionar millor i a exercir més bé el tipus de lideratge que necessitem.

Volem cloure aquest apartat amb un seguit de consideracions que giren al voltant de la necessitat que les nostres organitzacions tenen de disposar de directius públics capacitats per liderar mitjançant els valors organitzatius i l'estil de gestió que hem explicat en aquests paràgrafs. Concretament:

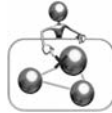
- 1) *És necessari assumir la complexitat com una realitat immanent a les administracions locals i al seu entorn.* Sabem que les realitats i els sistemes complexos requereixen un esforç superior al de les realitats i els sistemes més senzills; però també sabem que els processos i els resultats poden ser substancialment millors. Només els sistemes complexos tenen capacitat per produir veritables salts qualitius i coevolucionar amb la societat. És la naturalesa complexa de la realitat la que ens fa parlar d'un tipus de directiu públic adaptable als sistemes complexos. Fent servir una metàfora del món de la navegació, podríem dir que avui dia necessitem «directius radar», i no pas «directius brúixola».
- 2) *És necessari conviure i treballar amb la incertesa.* En el marc complex que envolta l'Administració municipal, els «directius radar» ens han d'ajudar a reduir la incertesa, i ho han de fer connectant «el pont de comandament» amb «la sala de màquines». Ens calen directius que ens ajudin a transformar el «desordre» que genera l'esfera política en el «cert ordre» que necessita el conjunt de l'organització per assolir millores en els processos de treball. Ens calen persones que sàpiguen traduir correctament les voluntats polítiques, que aportin instruments que ajudin a prendre decisions i que impulsin i dissenyin eines que facilitin la bona governança de les ciutats.
- 3) *El directiu públic ha de tenir una visió holística de l'organització i del seu entorn.* Treballar amb aquestes dosis d'incertesa, de desordre i de complexitat no vol dir, com algunes persones interpreten, no tenir una visió global, de mètode i d'habilitats relacionals. Considerem que aquest és un dels punts febles actuals més importants de la direcció pública en el nostre entorn.
- 4) *Els directius públics han d'ajudar a impulsar un estil de gestió política i tècnica basat en uns valors organitzatius estructurats, explícits i participatius.* Individus i organitzacions tenim un tarannà, una manera de ser i uns interessos determinats. És del tot evident que, sense un estil de gestió respectuós amb les persones (de

dins i de fora) i amb les finalitats de l'organització, el directiu públic municipal fracassarà.

- 5) *El directiu públic s'ha de dotar d'un instrumental que li permeti «navegar» amb una certa orientació per aquest conjunt de sistemes complexos.* Si parlem concretament de les administracions locals, o si ho fem d'altres nivells de l'Administració, treballar pel desenvolupament d'un sistema de serveis locals implica la necessitat d'articular un instrumental amb alta coherència organitzativa i grans dosis de visió estratègica. Aquest sistema, que ens permetrà impulsar la bona governança de les nostres ciutats, es pot operativitzar com un sistema d'informació i de gestió directiva.
- 6) *Necessitem un marc normatiu propi i clar que reguli la funció directiva en el si de les organitzacions municipals.* Al costat de la implementació dels sistemes de control necessaris per poder mesurar l'eficàcia i l'eficiència del directiu públic, una definició clara dels càrrecs de responsabilitat directiva a l'Administració, unes condicions específiques de treball, un sistema d'accés basat en les capacitats professionals i tot un seguit d'eines de formació, aquest marc ens ha de permetre avançar en l'assoliment dels reptes que tenim plantejats com a comunitat. Creiem —amb la convicció derivada de l'experiència— que, si tenim la capacitat d'avançar en aquesta direcció, millorarem el paper de la direcció pública en la producció del bé comú.



## B. OBRIM LA CAIXA D'EINES: EL DESENVOLUPAMENT OPERATIU



Què?

### B.1. EL SIGD DINS DEL SISTEMA DE SERVEIS LOCALS

La caixa d'eines que presentem en el marc d'aquesta recerca, més enllà de la validesa i la utilitat específica dels seus diferents components, ha de ser integrada i aplicada en el marc del sistema de serveis locals. La hipòtesi de base segons la qual per desenvolupar amb garanties d'èxit el SIGD cal fer-ho en un context global, sistèmic i holístic implica que, per fer intel·ligible les eines en qüestió, per desenvolupar-les operativament, per trobar la conveniència de la seva aplicació, cal explicitar prèviament quins són els fonaments sistèmics que fan de lligam entre la teoria i la pràctica.

#### B.1.1. Un plantejament sistèmic: sistema de serveis municipals i locals

«Doneu-me un punt de suport i mouré el món.»  
Arquimedes de Siracusa

*Sistema*: conjunt d'elements materials i d'elements intangibles, relacionats entre ells o interdependents, que constitueixen un tot orgànic, subjecte generalment a determinades lleis. En general, és un conjunt d'objectes amb un cert ordre i independència que constitueixen un tot organitzat. El nom és aplicat a certes filosofies que ofereixen una consideració global del món, de l'home, del coneixement, etc., expressada per una explicació estructurada en la qual els objectes s'orienten vers una idea que actua com a centre atractiu i matriu de tots ells. En un sentit més restringit, en teoria de la ciència *sistema* indica l'encadenament de teoremes que constitueix una teoria.

El concepte de sistema no s'ha de confondre amb cap realitat concreta. S'aplica als objectes reals, però no s'identifica amb aquests objectes. És

una construcció teòrica que serveix per entendre el món, però no és la realitat fenomènica en si. En l'obra *Teoría general de los sistemas*,<sup>92</sup> Ludwig von Bertalanffy indicava, precisament, que podem anomenar *sistema* un conjunt d'elements en interacció i que aquests elements, al mateix temps, són sistemes que actuen com subsistemes constitutius de sistemes d'ordre major.

Així mateix, les interaccions són accions mútues o recíproques que modifiquen el comportament o la naturalesa dels elements que formen el sistema. Les interaccions a vegades són esporàdiques, però altres vegades es fan permanents i conformen la trama organitzada que hem anomenat *sistema*. Seguint la definició d'Edgar Morin,<sup>93</sup> es pot entendre el sistema com «la unitat global organitzada d'interrelacions entre elements, accions o individus». Cal afegir que aquesta unitat global organitzada es constitueix en funció d'un objectiu, i que aquesta unitat múltiple no es forma ni es manté per cap principi sistèmic superior, sinó que és el resultat, sovint conflictiu i complex, de l'immens joc que formen les interaccions entre elements.

La complementarietat de parts que exigeix un sistema és precisa i requereix que les parts o els elements siguin diferents entre ells. Aquestes diferències, font de la riquesa sistèmica quan les interrelacions són òptimes, es poden convertir en motiu suficient d'antagonismes destructius per al mateix sistema quan les propietats totalitzadores es debiliten. En aquest sentit, els sistemes són en part ambigus. Aquestes propietats ens fan entendre que tan nefast pot ser el reduccionisme, que només considera les parts, com l'holisme, que dilueix en el tot les propietats de les parts i els seus antagonismes. Com diu J. M. Puig, un sistema obert i autoorganitzador requereix la convergència de diverses condicions:

- 1) Existència d'un grau suficient de complexitat organitzativa.
- 2) Actuació basada en criteris propis en relació amb el que implica l'obertura i el desplegament.
- 3) Retroalimentació, és a dir, que els efectes de la seva acció puguin servir per reorganitzar-se més òptimament.<sup>94</sup>

---

92. Von Bertalanffy, Ludwig. *Teoría general de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica, 1986, pàg. 122.

93. Morin, Edgar. *La mente bien ordenada*. Barcelona: Editorial Seix Barral, 2000, pàg. 32.

94. Puig, J. M. *Teoria de l'educació. Una aproximació sistèmic-cibernètica*. Barcelona: Editorial PPU, 1986, pàg. 46,47 i 63.

En aquest punt, podem definir com a *sistema* «el conjunt d'objectes en un cert ordre i independència que constitueixen un tot organitzat cap a una finalitat».<sup>95</sup>

### *Un sistema de serveis: municipal i/o local?*

Arran de la definició de *sistema* que acabem de formular —la qual recull la idea de conjunt d'objectes, la idea d'ordre dins d'un tot i, principalment, la idea d'interdependència en relació amb les finalitats generals del sistema—, podem parlar concretament de sistema de serveis. Entenem per *sistema de serveis*<sup>96</sup> el conjunt organitzat d'objectes (mitjans) que fixen les finalitats i desenvolupen i articulen l'acció dels serveis vers les necessitats i les expectatives de benestar personal i comunitari.<sup>97</sup>

Un sistema de serveis entès d'aquesta manera està constituït per tres grans grups d'objectes identificables, complementaris i interdependents:

- 1) El sistema de planificació i avaluació.
- 2) El catàleg de serveis.
- 3) El sistema operatiu.

En aquest punt del discurs és oportú definir breument cadascun d'aquests tres sistemes per separat, ja que tenen característiques essencialment diferents:

- *Sistema de planificació i avaluació.* Format pel conjunt d'objectes que fixen la direcció del sistema. És aquell conjunt ordenat d'instruments capaços de fixar les finalitats, els objectius i les prioritats de l'acció municipal o local en funció de les necessitats i les expectatives de benestar personal i comunitari i de la disponibilitat de recursos, i seguir-ne l'evolució.

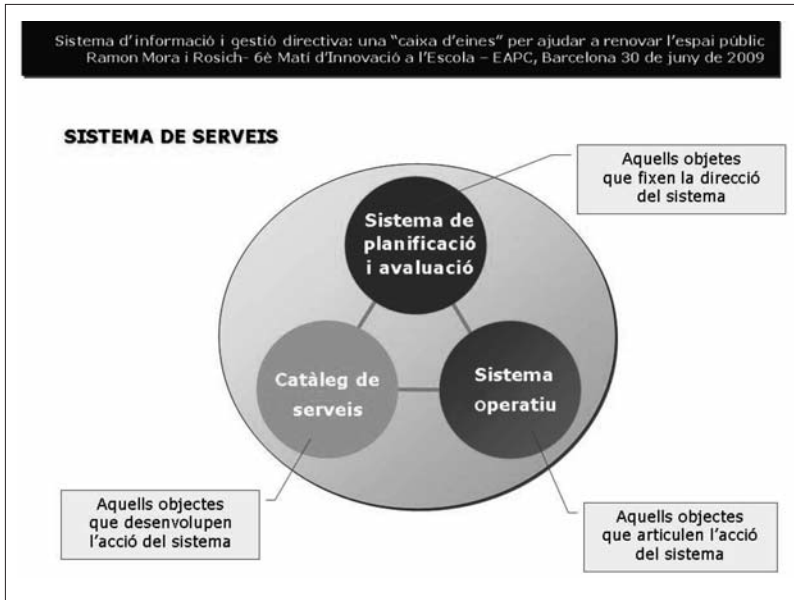
---

95. Definició original del *sistema de serveis i components* inclosa en l'obra de Mora, Ramon i Cabezón, Jordi, *Els serveis personals municipals: una proposta metodològica*, Barcelona: Ediciones del Serbal, 1999, pàg. 22.

96. *Ibidem*, pàg. 161.

97. És important aclarir que, quan ens referim a *benestar personal i comunitari*, ho fem en un sentit ampli. En trobareu una definició concreta en l'apartat «A.2.2.2 Cohesió, inclusió social i benestar personal i comunitari», a partir de la definició de Mora, Ramon i Cabezón, Jordi, *Els serveis personals municipals: una proposta metodològica*, Barcelona: Ediciones del Serbal, 1999, pàg. 143.

## Esquema dels tres subsistemes del sistema de serveis<sup>98</sup>

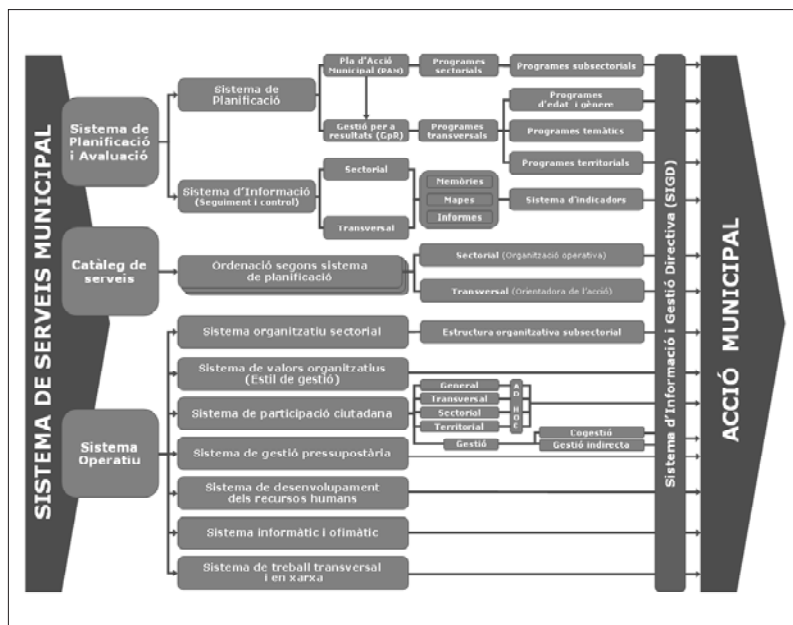


- *Catàleg de serveis*. Format pel conjunt d'objectes que desenvolupen l'acció del sistema. És el conjunt o univers concret de serveis d'acció directa o conjunt de mitjans organitzats d'intervenció directa disponibles per a l'ajuntament o per al conjunt de serveis locals per aconseguir uns objectius integrals de benestar personal i comunitari. El catàleg també es pot interpretar com una llista descriptiva de serveis, projectes i activitats agrupats per un nexa comú i redactat segons unes regles preestablertes.
- *Sistema operatiu*. Format pel conjunt d'objectes que articulen l'acció del sistema. És el conjunt sistematitzat de procediments que afecten l'organització dels serveis.

98. Diapositiva extreta de la presentació «Sistema d'informació i gestió directiva: una "caixa d'eines" per ajudar a renovar l'espai públic», duta a terme per Ramon Mora al 6è Matí d'Innovació de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya el 30 de juny de 2009.

A continuació presentem l'aplicació de la definició de *sistema de serveis municipal*:

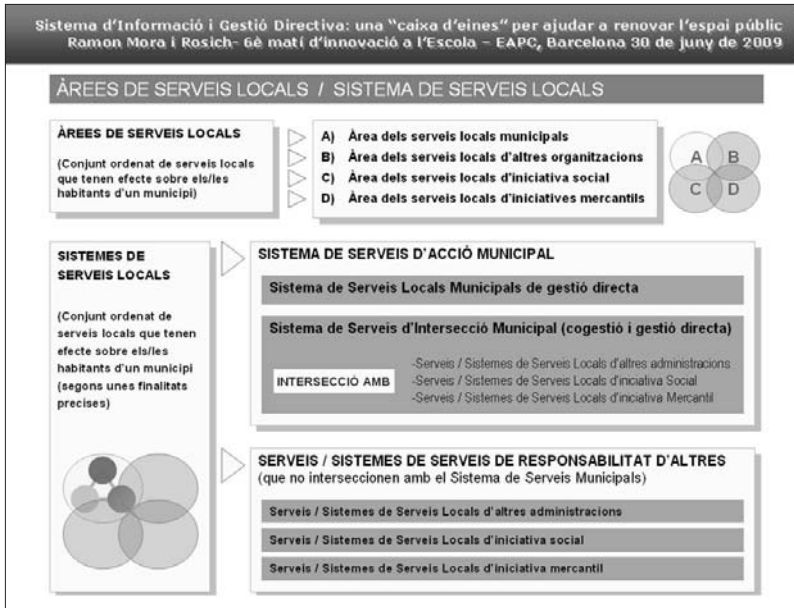
### Sistema de serveis municipals<sup>99</sup>



Clarifiquem, doncs, la diferència existent entre el sistema de serveis municipals i el sistema de serveis locals. Així, quan parlem de sistema de serveis municipals ens referim exclusivament al sistema propi de l'ajuntament. Per contra, si parlem del sistema de serveis locals al·ludim al conjunt organitzat de serveis municipals, serveis de la iniciativa social, serveis de la iniciativa mercantil i serveis d'altres administracions públiques.

99. Organigrama del sistema de serveis municipals presentat al V Congrés Internacional sobre Gestió de Recursos Humans en l'Administració pública, organitzat pel Departament de Funció Pública de l'Ajuntament de Vitòria-Gasteiz. Vitòria, 12 de juny de 2009.

## Elements bàsics del sistema de serveis locals<sup>100</sup>



Acabem aquest apartat indicant quines són les dues característiques principals que defineixen un sistema de serveis perquè sigui pròpiament local. Concretament:

- 1) Els serveis que l'integren han d'operar o actuar en un territori concret (en aquest cas, un municipi).
- 2) Hi ha d'haver una construcció progressiva dels espais d'intersecció entre els diferents tipus de serveis que conformen el sistema de serveis locals. És a dir:
  - Desenvolupament d'un sistema de planificació i avaluació comuna per als casos en què faci falta.

100. Diapositiva extreta de la presentació «Sistema d'informació i gestió directiva: una «caixa d'eines» per ajudar a renovar l'espai públic», duta a terme per Ramon Mora al 6è Matí d'Innovació de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya el 30 de juny de 2009.

- Construcció al territori d'un catàleg de serveis ben articulat i sense duplicitats.
- Posada en marxa d'un sistema operatiu comú quan sigui necessari i imprescindible per optimitzar els recursos del territori, independentment de qui el gestioni.

### **B.1.2. La definició del SIGD: sobre la informació i la gestió directiva**

*«Cuando se proclamó que la Biblioteca abarcaba todos los libros,  
la primera impresión fue de extravagante felicidad.  
Todos los hombres se sintieron señores  
de un tesoro intacto y secreto.»  
La Biblioteca de Babel, Jorge Luis Borges*

Com la resta d'éssers vius, per a la seva subsistència la humanitat ha de satisfer una sèrie de necessitats bàsiques, però, com a element diferenciador respecte a la resta d'animals i plantes, la persona necessita també —per la seva naturalesa cultural— un elevat grau d'*informació* que va més enllà del medi que l'envolta. Aquest és, doncs, un dels conceptes operatius clau per al desenvolupament del sistema d'informació i gestió directiva. En part, el SIGD es presenta sota l'aparença d'una plataforma informàtica, tal com explicarem detalladament en el desenvolupament operatiu (apartat «B.3. Els instruments ofimàtics i informàtics: les eines no presencials i el desenvolupament del sistema de serveis locals»). Inicialment cal fer una aproximació al concepte d'informàtica.

El nombre i el grau d'informació que tenim avui és cada cop més gran i creix a una velocitat vertiginosa. Aquest fet ha portat, entre altres conseqüències, a un alt grau d'especialització de les diferents matèries i disciplines científiques. El grau d'especialització es concreta en la producció d'un seguit de dades que, en principi, ens podrien semblar inconnexes. Si volem treure conclusions operatives d'aquestes dades, haurem de processar-les i ordenar-les fins a obtenir com a resultat la informació que necessitem. El terme *informàtica* —que, com explica Miguel Mesplé,<sup>101</sup> deriva de juxtaposar els mots *informació* i *automàtica*— l'hem de definir com «el conjunt de tècniques per al tractament automàtic de la informa-

---

<sup>101</sup> Mesplé Grau, Miguel. *Informàtica bàsica*. Barcelona: L'Aixernador Edicions, 1991, pàg. 3.

ció». En aquest sentit, *automàtic* significa de manera independent, sense necessitat d'una intervenció externa constant, una vegada que, des d'un principi, s'han previst els casos a considerar i les accions a prendre en cadascun d'ells. També hem de portar a col·lació la proposta de Sebastián Dormido i Mariano Mellado,<sup>102</sup> que defineixen la informàtica com «la ciència que tracta de la concepció, la realització i la utilització dels sistemes que processen informació».

Entendrem, doncs, per *informació* «el resultat del tractament d'una sèrie de dades, siguin o no numèriques».<sup>103</sup>

D'altra banda, el tractament de la informació, amb mitjans informàtics o sense, està orientat de manera pràctica, ja que emmarquem aquests processos en un sistema d'informació i de gestió directiva. Cal, doncs, abordar el concepte de gestió.

Segons els diccionaris i les enciclopèdies, podem entendre que la *gestió* és cadascuna de les diligències que hom fa per aconseguir alguna cosa, o bé el conjunt d'operacions administratives, tècniques i directives sobre certs béns efectuades per una o més persones en nom de llurs propietaris —en el cas de l'Administració local, els equips de govern— i amb l'objecte d'obtenir-ne resultats beneficiosos. En l'àmbit que ens ocupa, aquests resultats beneficiosos han de ser, d'acord amb el nostre criteri, els que hem desenvolupat bàsicament en l'apartat «A.2.2. Prestacions genèriques del SIGD en relació amb la renovació de l'espai públic», i que podem sintetitzar en la millora del benestar personal i comunitari en un sentit extens.

El tractament informàtic pot ser periòdic (*batch processing*), quan hom emmagatzema les dades temporalment i després les va tractant de manera periòdica en bloc; pot ser permanent (*on-line processing*), quan les dades són tractades a mesura que es presenten; i també pot ser integrat total, quan hom disposa d'un banc d'informacions que, a més, pot ser tractat simultàniament fent servir diverses aplicacions (multiprogramació) per respondre en un termini curt de temps a demandes concretes (temps real).

Aquesta integració total és l'aspiració del SIGD, car és la que pot afegir valor al funcionament dels nostres ajuntaments, organitzacions que, com hem vist, són molt complexes i heterogènies i necessiten operativitzar diversos circuits d'informació, tan ascendents com descendents i horitzontals dins de la mateixa organització i amb el seu entorn.

---

102. Dormido, Sebastián i Mellado, Mariano. *La revolución informática*. Barcelona: Salvat Editores, col·lecció Temas Clave, núm. 54, 1981, pàg. 5.

103. *Ibidem*, pàg. 6-7.



Per tant, en el context del SIGD, entenem la *gestió* com «el conjunt de les operacions de diversa tipologia —que es poden donar en una administració local dins del sistema de serveis locals— efectuades pels comandaments de l'organització en nom del seu equip de govern amb l'objecte de millorar els processos i els resultats del seu catàleg de serveis per tal d'augmentar el benestar personal i comunitari de tothom qui viu al municipi».

En aquest punt, es fa evident la necessitat de clarificar un altre dels conceptes operatius clau per al desenvolupament del SIGD. Segons els diccionaris, el *directiu* o la *directiva* és aquella persona que té el poder, la virtut, de dirigir, de fer moure quelcom cap a un punt determinat, cap a un objecte o fi determinat, o bé fer funcionar quelcom seguint una línia de conducta. El camp semàntic és ampli: conduir, regir, governar. Les accepcions més comunes del terme *direcció* són la de «guiatge», «confiar a algú la direcció d'un negoci» o «tenir la direcció d'un afer», o, com a substantiu col·lectiu, «conjunt de persones encarregades de dirigir una companyia».

En la matèria que ens ocupa, no podem parlar de directius —o de comandaments— sense clarificar el concepte de *lideratge*.<sup>104</sup> Fer política, impulsar una acció de govern o garantir la prestació eficaç i eficient d'un servei públic, tal com diu Carlos Losada,<sup>105</sup> sempre implica transformar la realitat, suposadament per fer-la millorar. Aquesta transformació es desenvolupa necessàriament mobilitzant els recursos existents. El lideratge polític i directiu s'orienta, doncs, a l'impacte resultant de l'acció. En aquest sentit, el rol directiu —com l'entenen nosaltres— és *per se* un instrument que ha de «remoure» a situació inicial, la situació donada, i orientar-la cap a altres fases que aportin més valor a l'organització i a la societat concreta. Així doncs, podem dir que els *directius* són «el conjunt de persones que han de garantir la prestació eficaç i eficient dels serveis públics mobilitzant els recursos de tot tipus de què disposen per tal de produir impactes satisfactoris en la realitat concreta on viuen les persones amb l'objectiu general de millorar el benestar personal i comunitari».

Finalment, arribats a aquest punt de la nostra exploració terminològica, podem concloure i definir el sistema d'informació i gestió directiva (SIGD) en els termes següents:

---

104. Concepte tractat extensament en l'apartat «A.2.2.6 Valors organitzatius i lideratge».

105. Longo, Francisco i Ysa, Tamyko. *Els escenaris de la gestió pública del segle XXI*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya. Col·lecció Estudis, 26, 2007, pàg. 198.

«El conjunt ordenat d'objectes per al tractament d'una sèrie de dades quantitatives i qualitatives, que ha de servir als equips de govern i els directius dels ajuntaments a avaluar i planificar les polítiques públiques, amb la finalitat de millorar els processos i els resultats del seu catàleg de serveis per tal d'augmentar el benestar personal i comunitari dels ciutadans i les ciutadanes que viuen al municipi.»

Tal com el concebem, el SIGD hauria de ser —i ja ens donàriem per més que satisfets— una «gran caixa d'eines» que ens ajudés a treballar per assolir les finalitats que hem definit anteriorment. En el nostre plantejament, el SIGD és un dels sistemes que conformen el sistema de serveis municipals o locals, un sistema que ha de facilitar la seva articulació i que ha d'operativitzar la interdependència de les seves parts en relació amb determinades finalitats comunes.

### **B.1.3. Ubicació, objectius i disseny del SIGD en el marc del sistema de serveis locals**

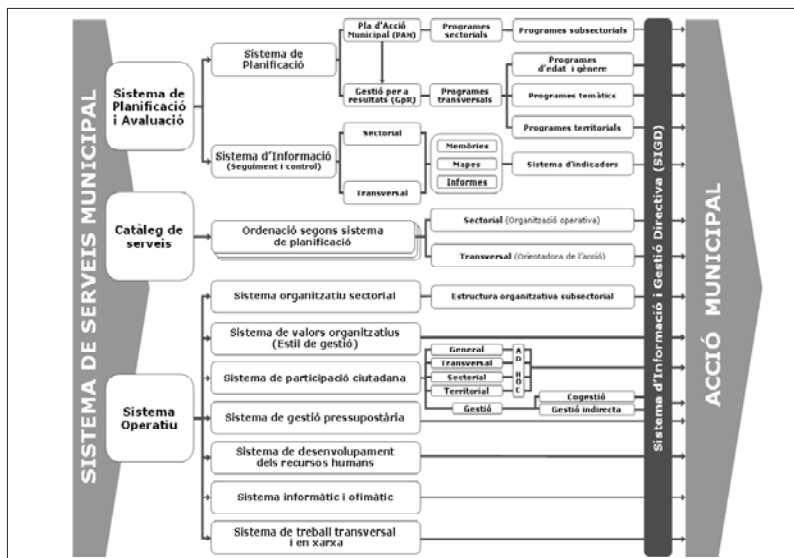
*«El sentido no es nunca principio ni origen, sino producto; no hay que descubrirlo, res-taurarlo ni emplearlo, sino que hay que producirlo mediante una nueva maquinaria.»*  
*Lógica del sentido, Gilles Deleuze*

El sistema d'informació i gestió directiva, tal com l'acabem de definir, forma part del sistema operatiu, un dels seus tres subsistemes del sistema de serveis locals. L'esquema següent en presenta de manera gràfica la ubicació exacta dins del sistema de serveis municipals.

Ens agrada i ens sembla ben adequada, atesa la seva força explicativa, utilitzar la metàfora de la «caixa d'eines». Entenem que les definicions ben tramades són imprescindibles, i en l'apartat anterior hem assajat la definició canònica pertinent. Arribats, però, a aquest punt, aquesta imatge més plàstica ens resulta força intuïtiva i ens facilita l'abordatge dels objectius del SIGD. Com a conjunt d'instruments que ha d'ajudar el cos directiu a «operar», a activar la forma adequada d'articulació del sistema, el SIGD se'ns presenta com a aparellatge, part del maquinari professional del directiu o la directiva.

Anteriorment, en parlar del marc conceptual, hem vist els diferents factors d'un context ple d'incerteses per a la gestió municipal, un context de nous reptes i noves necessitats que fan del tot necessària una renovació profunda de l'espai públic. Més tard, hem assenyalat el significatiu rol que la

## Ubicació del SIGD dins del SSM



comunitat directiva ha d'exercir dins del sistema de serveis locals, marc en què s'han de tractar les dades i prendre les decisions adients. En aquest sentit, el SIGD respon a la dialèctica que tot directiu ha d'afrontar en el desenvolupament de la seva funció. La tensió entre la informació, les dades —a vegades escasses, insuficients o de dubtosa fiabilitat, i altres vegades aclaparadorament nombroses en quantitat i/o complexitat— i la necessària interpretació, la determinació del sentit com a resultat d'un procés heurístic, de construcció de significat a partir de tècniques que faciliten la recerca de les dades que són significatives. Incorporant una metodologia desenvolupada per les ciències humanes, fets i dades es poden integrar i fins i tot es poden establir relacions, interdependències a vegades generalitzables, i prendre decisions amb la voluntat que siguin adequades al context.<sup>106</sup>

106. Vegeu una aproximació a aquests conceptes a Montañez, X.; Farré Ventura, A.; Ortuño Córcoles, E., i Reyes Sánchez, J. M. «Andrés Hurtado descansa a la sombra del árbol de la ciencia. Bosquejos previos a futuros planteamientos de investigación», a VI Trobada Debat *Lo que duele es el olvido. Recuperando la memoria de América Latina*, Barcelona: PPU, 1998.

Aquests processos de construcció de significat sovint són fruit de lectures reduccionistes. Els directius experimentats són prou conscients de la diversitat de factors que permeten —o no— gestionar correctament, ja que decidir no és només aplicar el protocol corresponent. La pràctica directiva cada vegada té menys a veure amb una aplicació rutinària i mecànica de principis generals reglats. Consisteix, més aviat, a exercitar la competència de manegar les excepcions implícites en els fets o casos (*management by exception*), o, molt sovint, a determinar la manera més adequada de seguir la regla oportuna (el procediment a executar). Així doncs, manegar les excepcions de cada cas és interpretar/generar coneixement en la praxi, més enllà de la rutina o de la regla, obtenir un judici en relació amb el que és implícit (excepcional-essencial en el cas) en la concreció i en el context.<sup>107</sup>

Entenem, doncs, que una de les principals competències operatives específica del directiu és la capacitat de posar en pràctica, en funció dels casos, la gestió concreta d'allò inesperat i no enunciat a la regla, és a dir, d'articular la generalitat i la particularitat en cada cas. Si el directiu orienta (brúixola) i detecta (radar), també interpreta: és des de la gestió que comprèn, i per la gestió que comprèn (genera coneixement). La caixa d'eines que presentem (el SIGD) pretén, com a objectiu general, ser un suport en la creació, la construcció, l'organització, la complementació i l'aplicació de les diferents regles en la presa de decisions.

Una de les singularitats del SIGD és la seva naturalesa composta, o, si ho preferim, híbrida. Com es pot comprovar en els apartats següents, la caixa d'eines no agrupa només eines informàtiques. Les grans tipologies d'objectes que conformen el SIGD són dues:

- 1) *Les eines presencials*. Són les que anomenem *espais operatius* (reunions, espais de reflexió, espais de formació, comissions de treball, grups transversals, xarxes ciutadanes, espais de coordinació, etc.). Tenen com a finalitat fer circular la informació en sentit ascendent, descendent i horitzontal, com també reflexionar, debatre i prendre decisions.<sup>108</sup>

---

107. Per aprofundir en aquests conceptes, vegeu Innerarity Grau, Daniel: «Pensar el orden y el desorden: una poética de la excepción», article publicat en la *Revista Electrónica de Estudios Hegelianos*, 2005.

108. Vegeu l'apartat «B.2 Els espais operatius, les eines presencials i el desenvolupament del sistema de serveis locals».

- 2) *Les eines no presencials*. Són aquells instruments ofimàtics i informàtics (mòduls de la plataforma SIGD\_ACCESS, SIGD\_WEB) que tenen com a finalitat proporcionar informació rellevant per a la presa de decisions.<sup>109</sup>

Cal afegir al tractament informàtic de les dades rellevants i a l'accessibilitat d'aquestes dades la necessitat d'articular espais organitzatius operatius en què la comunitat directiva pugui generar i construir coneixement en compartir la contingència de les dades. Com veurem més endavant, aquests espais poden ser presencials o virtuals. Així, la presa de decisions en relació amb el context i les regles es pot articular en una sala al voltant d'una taula o, com es diu ara, al «núvol»,<sup>110</sup> l'espai virtual que ens ofereixen les noves TIC. Pensem que és així que les organitzacions s'han d'integrar en els entorns complexos actuals. Aquests espais permeten l'autoorganització contingent des de la coincidència d'emergència dels fenòmens. Aquesta creació constant, aquesta renovació de l'espai públic directiu, ha de ser optimitzada en relació amb la quantitat i la qualitat dels processos de participació directiva. La seva freqüència, oportunitat, dinàmica i naturalesa sempre han d'estar en correspondència amb les variacions i les casuístiques de cada context municipal.

Malgrat que la caixa d'eines s'ha de fer a mida del consumidor, és oportú formular *els principals objectius del SIGD dins d'un context de desenvolupament d'un sistema de serveis locals*. Aquests objectius han de ser:

- Contribuir a l'articulació correcta de la piràmide de planificació i avaluació de l'ajuntament per evitar duplicitats i contradiccions i per poder avaluar l'impacte de les nostres actuacions i programar d'acord amb els objectius establerts.
- Ajudar a definir, ordenar i conèixer de forma permanentment actualitzada el catàleg de serveis municipals i locals.
- Facilitar el disseny i la implementació del conjunt d'observatoris permanents dels programes transversals i dels altres instruments de planificació i avaluació en fase operativa.

---

109. Vegeu l'apartat «B.3 Els instruments ofimàtics i informàtics: les eines no presencials i el desenvolupament del sistema de serveis locals».

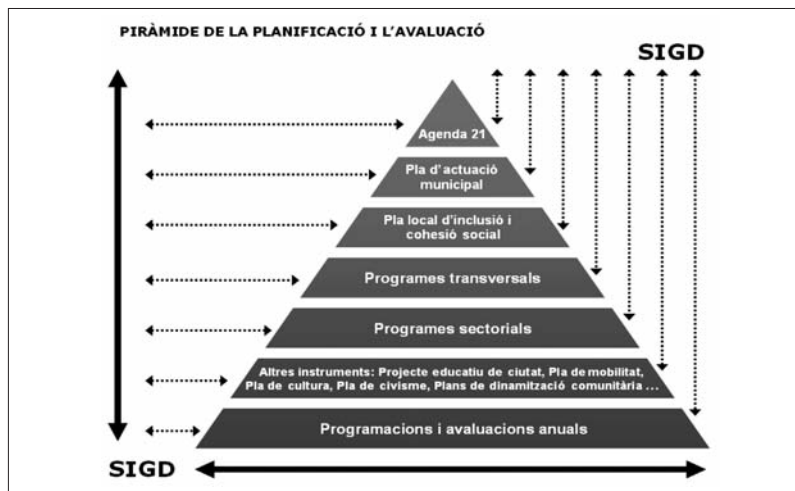
110. Informàtica en núvol: «sistema d'emmagatzematge i ús de recursos informàtics basat en el servei en xarxa, que consisteix a oferir a l'usuari un espai virtual, generalment a Internet, en què pot disposar de les versions més actualitzades de maquinari i programari». Definició estreta del Cercaterm del TERMCAT, Centre de Terminologia.

- Potenciar l'estructuració ordenada, eficient i sostenible del conjunt d'espais operatius municipals i locals per tal de promoure la participació dels diferents agents municipals i locals que operen a la ciutat.
- Optimitzar en el temps i l'espai el conjunt d'activitats adreçades a la ciutadania a tota la ciutat.
- Fer accessible el coneixement compartit que l'organització i la ciutat van generant, així com les bones pràctiques.
- Identificar els espais de relació política supramunicipal a fi de crear les sinergies necessàries entre administracions.

Si bé aquests set objectius específics del SIGD es relacionen directament amb l'operativització dels tres subsistemes que componen el sistema de serveis locals,<sup>111</sup> volem reflexionar breument sobre les vinculacions al sistema de planificació i avaluació.

Tot seguit il·lustrarem, de manera esquemàtica, la vinculació del SIGD a la piràmide de planificació i avaluació municipal:

### El SIGD i la piràmide de planificació i avaluació



111. Sistema de planificació i avaluació, catàleg de serveis i sistema operatiu. Vegeu-ne l'explicació detallada en l'apartat «B.1.1 Un plantejament sistèmic: sistema de serveis municipals i locals».

Segons explicà lúcidament Henry Mintzberg,<sup>112</sup> podem destacar bàsicament tres estratègies per impulsar processos de planificació i avaluació en el marc de les nostres organitzacions. De manera concreta i resumida:

- *Planificació a partir de processos formals*: aquella que consisteix a establir els objectius d'una organització, les polítiques i les actuacions previstes per assolir-los en un termini determinat, com també els sistemes i els instruments de control corresponents.
- *Planificació a partir de visió estratègica*: aquella concretada operativament arran de la representació de la situació ideal a què aspira arribar en el futur una organització.
- *Planificació a partir de l'aprenentatge col·lectiu*: aquella fonamentada en l'experimentació com a estratègia per determinar les accions de canvi més adequades a un context concret.

No és voluntat de l'equip investigador analitzar en profunditat aquestes estratègies, car poca cosa podem afegir al que Mintzberg ja va formular magistralment. En tot cas, pensem que el SIGD, com a caixa d'eines vinculada als tres sistemes que componen el SSL, pot facilitar efectivament l'articulació d'aquestes tres estratègies bàsiques:

- La vinculació al sistema de planificació i avaluació i el catàleg de serveis —l'acabem de veure gràficament mitjançant la piràmide de la planificació i l'avaluació— es relaciona amb la planificació més tradicional: la de processos formals.
- La distribució del lideratge entre els professionals i els directius responsables del catàleg de serveis de l'organització facilita l'aplicació específica de les línies mestres definides a la visió. A més, augmenta les probabilitats de generar noves visions i perspectives àmplies que puguin complementar i/o substituir les anteriors quan ja siguin provadament ineficaces.
- Els espais operatius presencials i virtuals fomenten l'aprenentatge professional individual i col·lectiu. Allà on apareguin situacions imprevistes per als processos de planificació formal de l'organització, allà on la visió instaurada ja no sigui prou sòlida, serà

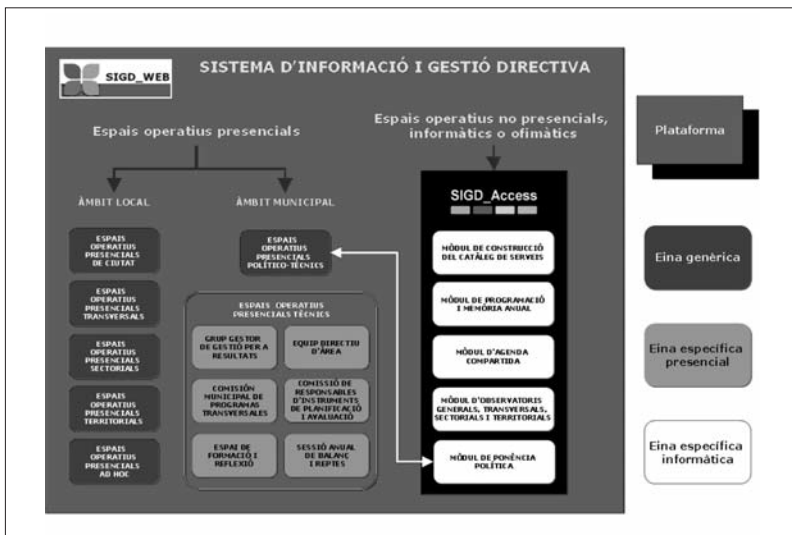
---

112. Vegeu l'article de Henry Mintzberg «Los peligros de la planificación estratégica», *Harvard Deusto Business Review*, núm. 60, 1994, pàg. 4-17.

necessari estructurar espais que permetin l'emergència d'adaptacions derivades de la interrelació heurística entre directius. Posteriorment, aquestes propostes es podran integrar i es formalitzaran —arribat el cas—, ja que es disposa d'un marc integral: el sistema de serveis locals.

Aquesta il·lustració representa de manera esquemàtica les eines que componen la caixa (i que analitzarem individualment en els apartats següents):

### Estructura de les eines que componen el SIGD<sup>113</sup>



L'estructura operativa de la caixa d'eines la conforma un total de divuit eines que es vinculen a la renovació de l'espai públic com a parts del sistema de serveis municipals i el sistema de serveis locals:

113. Adaptació a partir d'una diapositiva extreta de la presentació «Sistema d'informació i gestió directiva: una «caixa d'eines» per ajudar a renovar l'espai públic», duta a terme per Ramon Mora al 6è Matí d'Innovació de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya el 30 de juny de 2009.



*Eines genèriques:*

- Espais operatius de ciutat.
- Espais operatius transversals.
- Espais operatius sectorials.
- Espais operatius territorials.
- Espais operatius *ad hoc*.
- Espais operatius politicotècnics.
- Espais operatius tècnics.

*Eines amb prestacions específiques:*

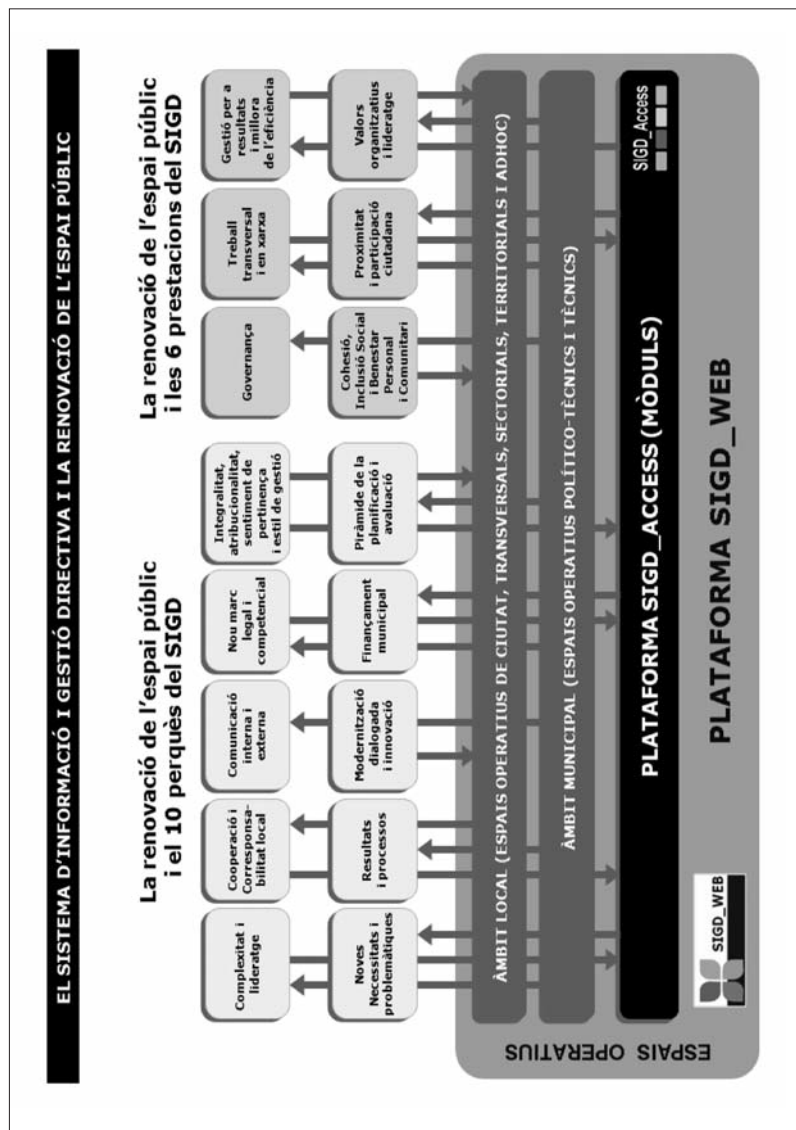
- Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats.
- Comissió Municipal de Programes Transversals.
- Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania.
- Equip directiu de l'Àrea de Benestar i Ciutadania.
- Espai de Formació i Reflexió de l'Àrea de Benestar i Ciutadania.
- Sessió anual de balanç i reptes de l'Àrea de Benestar i Ciutadania.
- Mòdul de construcció del catàleg de serveis.\*
- Mòdul de memòria i programació anual.\*
- Mòdul d'agenda compartida.\*
- Mòdul dels observatoris generals, transversals, sectorials i territorials.\*
- Mòdul de ponència política.\*

*Plataformes:*

- Plataforma SIGD\_ACCES (integrada per cinc mòduls).\*
- Plataforma SIGD\_WEB.

A continuació sistematizem, en format de taula, les vinculacions entre les eines que conformen el SIGD i la renovació de l'espai públic:

## El sistema d'informació i gestió directiva (SIGD) i la renovació de l'espai públic

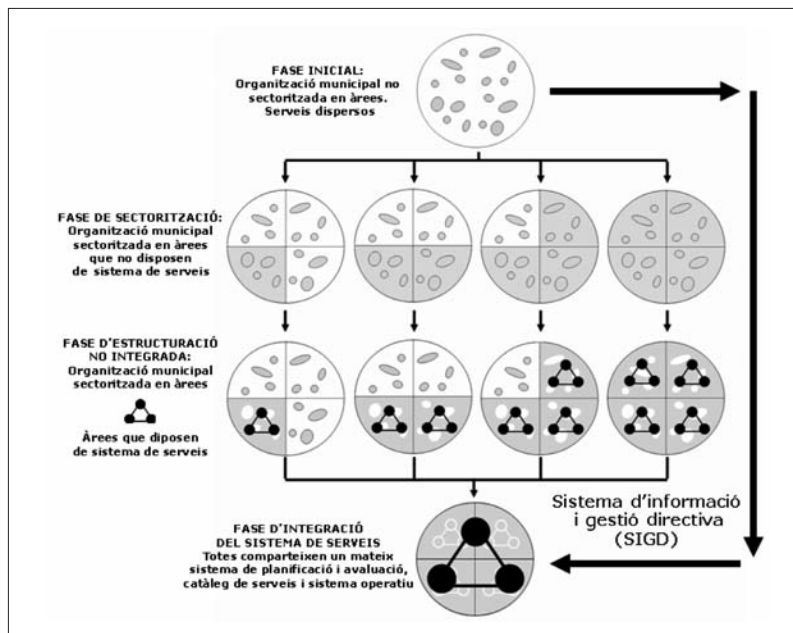




Eina del sistema d'informació i gestió directiva		Prestacions del SIGD i renovació de l'espai públic					
		A.2.2.1	A.2.2.2	A.2.2.3	A.2.2.4	A.2.2.5	A.2.2.6
Espais operatius Locals	Governança	●		●			
	Cohesió, inclusió social i benestar personal i comunitari		●				
	Treball Transversal i en xarxa	●		●			
	Proximitat i Participació Ciutadana			●			
	Gestió per a resultats i millora de l'eficiència					●	
Espais operatius municipals	Espais operatius de ciutat	●					
	Espais operatius transversals	●					
	Espais operatius sectorials	●					
	Espais operatius territorials	●					
	Espais operatius ad hoc		●				
Espais operatius locals	Espais operatius Político-liberis	●					
	Grup Gestor de Gestió per a Resultats		●				
	Comissió Municipal de Programes transversals			●			
	Comissió de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'ABC			●		●	●
	Equip Directiu de l'ABC					●	●
Espais operatius municipals	Espai de Formació i Reflexió						
	Sessió anual de Balanç i Reptes			●			
	Mòdul de construcció del catàleg de serveis		●				
	Mòdul de programació i memòria anual			●		●	
	Mòdul d'agenda compartida			●		●	
Eines informàtiques	Mòdul dels observatoris generalis, transversals, sectorials i territorials					●	
	Mòdul de potència política	●					

Cloem aquest apartat amb una reflexió general de caire estratègic. Hem dit prèviament que la caixa d'eines s'ha de fer a mida del consumidor. Ens referim al fet que, en funció del desenvolupament organitzatiu de cada ajuntament, caldrà determinar en cada cas quines són les eines presencials i virtuals que s'ha de desenvolupar —i quines no— i planificar ben acuradament els processos d'implantació. D'una manera o d'una altra, l'estat de desenvolupament del sistema de serveis municipals ha de ser el factor determinant a l'hora de concretar l'inici i la progressió d'aquest procés que pretén desenvolupar articuladament el sistema de serveis locals al territori en qüestió. Acabem, doncs, amb una il·lustració que esquematitza les fases principals de desenvolupament d'un sistema de serveis municipals.

## El SIGD i les fases de desenvolupament d'un sistema de serveis<sup>114</sup>



114. Generalització elaborada a partir de la figura 10, «Procés de l'Àrea de Serveis Municipals de Molins de Rei», part de l'obra de Mora, Ramon i Cabezón, Jordi, *Els serveis personals municipals: una proposta metodològica*, Barcelona: Edicions del Serbal, 1999, pàg. 51.



## Com?

«No hi ha millor prova del progrés de la civilització  
que el progrés del poder de cooperació.»

John Stuart Mill

### B.2. ELS ESPAIS OPERATIUS, LES EINES PRESENCIALS

#### I EL DESENVOLUPAMENT DEL SISTEMA DE SERVEIS LOCALS

Obrim la caixa d'eines i de seguida ens trobem parlant de participació. Aquest primer gran apartat del desenvolupament operatiu del sistema d'informació i gestió directiva, la presentació de les eines presencials, convida, d'entrada, a clarificar i emmarcar breument els diferents vessants que confluiran a l'hora de concretar les eines genèriques i específiques que articulen el SIGD en el marc del desenvolupament del sistema de serveis.

El sociòleg català Òscar Rebollo ens estalvia la part més dura del camí, perquè dissecciona fonamentalment dos grans tipus d'estratègies polítiques basades en la participació ciutadana: la *participació legitimadora* i la *participació transformadora*.<sup>115</sup> Consolidació i canvi, dos conceptes antagònics que ens indiquen l'enorme complexitat que s'amaga darrere d'aquest terme aparentment intuïtiu: processos i moments, consensos i conflictes, gestors i actors, polítics i tècnics, ciutadania i associacions, etc.

Els membres de l'equip investigador compartim aquesta dualitat implícita i entenem la participació no com una mera activitat formal, i encara menys com un sector concret d'intervenció institucional. En el marc de la present recerca, la participació és una manera d'operar.<sup>116</sup> Com a metodologia que s'aplica mitjançant mecanismes i eines que poden tenir

---

115. Rebollo, Òscar. «Bases político-metodológicas para la participación». *Boletín Ciu-dades para un futuro más sostenible*. Madrid: Institut Juan de Herrera, núm. 24, setembre 2003.

116. En relació amb la participació com a tècnica i com a generadora d'estratègies i metodologies, vegeu l'article de Villasante, Tomás R., «La socio-praxis: un acoplamiento de metodologías implicativas», *Participación ciudadana y sistematización de experiencias*, Bilbao: Alboan, Hegoa, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, 2007, pàg. 39-97.

formes diverses —que es poden concretar en instruments que es dissenyen en la praxi i per la praxi—, es desenvolupa el subsistema operatiu participatiu del sistema de serveis locals, és a dir, en funció dels requeriments del territori concret i el moment específic.

### Espais operatius del sistema d'informació i gestió directiva<sup>117</sup>



Aquesta il·lustració presenta estructuradament les tretze eines presencials que conformen el SIGD i que són l'objecte del present apartat. A

117. Anteriorment, en l'apartat «B.1.1 Un plantejament sistèmic: sistema de serveis municipals i locals», hem vist com dins del sistema de serveis locals es categoritza el sistema de participació ciutadana, que, al seu torn, se subdivideix en cinc subsistemes (general, transversal, territorial, sectorial i *ad hoc*). Aquests subsistemes s'articulen mitjançant les tretze eines presencials, els diferents espais operatius d'àmbit local i municipal.

l'hora d'analitzar les eines presentades, hem optat per dos formats d'anàlisi diferenciats. D'una banda, presentem genèricament un primer conjunt d'eines, concretament les cinc eines locals i l'espai operatiu políticotècnic. D'altra banda, presentem els espais operatius municipals de natura tècnica de manera específica mitjançant sis eines concretes. Tots aquests instruments evidencien la natura estrictament participativa del SIGD, amb independència del nivell de desenvolupament assolit en cada cas.

Tot seguit fem una breu taxonomia de les dimensions que conformen el fet participatiu en el marc de les nostres organitzacions municipals:<sup>118</sup>

Les eines presencials i participatives poden ser diverses segons l'escala d'aplicació:

- *Participació general*: l'àmbit de participació no està limitat a cap sector concret, ja que és definit en funció d'un territori determinat.
- *Participació sectorial*: l'àmbit de participació es limita als interessos o la visió d'un sector. Els agents participants conformen un sector concret (una àrea, un departament, una unitat, sigui aquest sector relacionat amb la cultura, l'esport, els serveis socials, els serveis de ciutat...).
- *Participació temàtica*: l'àmbit de participació es limita a un tema concret, específic (grup d'edat, problemàtica, fenomen...), que es pot abordar de forma transversal.

Les eines presencials i participatives poden ser diverses segons la tipologia o el format general de la participació:

- *Pla de participació*: actuacions conjuntes, sistemàtiques i coordinades per ordenar accions promogudes pels ens locals a fi de fer més eficaç i efectiva la participació ciutadana.
- *Òrgan de participació*: recursos organitzatius i/o procedimentals, estables i continuats, que articulen la participació regular de la ciutadania en la formulació i l'execució de les polítiques (reglaments de participació, òrgans de participació territorial i/o sec-

---

118. Per aprofundir en l'anàlisi dels processos participatius, es pot consultar l'obra de Carles Ramió i Miquel Salvador, *El disseny institucional de l'àmbit de la participació ciutadana a les corporacions locals. Definició conceptual i propostes d'actuació*, Col·lecció Documents de Treball de la Sèrie Igualtat i Ciutadana (vol. 5), Barcelona: Diputació de Barcelona, Xarxa de Municipis, 2007.



torial, canals específics per recollir opinions i aportacions de la ciutadania).

- *Procés de participació*: projectes que pretenen generar debat social i espais de recollida d'aportacions ciutadanes destinades a millorar tant el contingut com l'aplicació de les diverses polítiques.

Les eines presencials i participatives poden ser diverses segons l'eix d'aplicació:

- *Disseny*: eines de participació en els processos de consulta i elaboració de les polítiques.
- *Execució/gestió*: eines que promouen una gestió associada entre els agents que poden estar implicats en els serveis locals.
- *Informació/comunicació*: eines d'informació a la ciutadania que permeten accedir a informació relativa al seguiment i el desenvolupament de serveis.
- *Planificació i avaluació*: eines de participació relacionades amb la planificació, el seguiment, el control i l'avaluació del desenvolupament de serveis.

Les eines presencials i participatives poden ser diverses segons la idiosincràsia del col·lectiu participant i dels instruments aplicats concretament:

- *Participació política*:
  - Ple: reunió general de la corporació local.
  - Comissions polítiques: grups de treball permanents o constituïts amb una finalitat concreta sotmesa al seu coneixement. Conformades per representants polítics.
  - Espais de formació i reflexió política.
  - Espais de coordinació políticotècnica.
- *Participació tècnica*:
  - Grup motor/estratègic: orienta el procés en relació amb els objectius generals, en vetlla el seguiment i el control i nomena les comissions i/o els equips tècnics.
  - Comissions tècniques: grups de treball permanents o constituïts amb una finalitat concreta sotmesa al seu coneixement. Conformades per representants tècnics. Detecten els agents que formen part dels grups de tasca, faciliten els processos de participa-

ció i canalitzen el flux d'informació. Són responsables del desenvolupament de les accions planificades i tradueixen en postes les línies estratègiques.

- Equips tècnics/equips de tasca: executen el procés participatiu implementant metodologies diverses (tallers, debats, consultes...) en relació amb tot el procés o amb una fase o etapa concreta. Els participants es poden definir a partir de criteris diversos.
- Espais de formació i reflexió tècnica.

— *Participació ciutadana:*

- Consultes (referèndums, plebiscits...): mecanismes de participació que convoquen l'opinió de la ciutadania sobre un aspecte o tema determinat d'importància significativa per a la comunitat.
- Reglaments de participació: normes que regulen l'exercici del dret a la participació i altres drets que hi estan directament relacionats, com el dret a la informació, el dret de reunió i d'associació, i els sistemes per garantir l'exercici efectiu d'aquests drets.
- Plans estratègics de participació: actuacions conjuntes, sistemàtiques i coordinades per establir les pautes i les directrius per fomentar la participació i la implicació ciutadana en els afers i les decisions de la política local.
- Consells de participació (consultius, ciutadans...): grups de treball estables, que es reuneixen periòdicament, creats per iniciativa municipal i que disposen d'un reglament de funcionament propi. Els consells han de ser representatius dels diferents sectors de la població (entitats, col·lectius, ajuntament, altres administracions...). Discuteixen, deliberen i fan recomanacions sobre les línies d'intervenció, les polítiques i els plans d'actuació.
- Grups de participació/discussió ciutadana: grups nominals o de discussió que vetllen per la deliberació ciutadana a fi de recollir percepcions o opinions diverses o consensuar de manera focalitzada.
- Plataformes informàtiques de participació: espais telemàtics, virtuals, que fomenten la participació ciutadana mitjançant les noves tecnologies de la comunicació, generen debat i impulsen la presa de decisions.
- Campanyes de participació ciutadana: conjunts d'estratègies de foment de la participació ciutadana relatives a un tema d'interès comunitari i/o sectorial.

## B.2.1. Espais operatius de participació del sistema de serveis locals

El subconjunt d'espais operatius presencials que presentarem a continuació com a elements que, a parer nostre, han de conformar operativa-ment l'àmbit local de participació de la caixa d'eines que anomenem SIGD són una part essencial del sistema de participació del SIGD per tal de desenvolupar el SSL.<sup>119</sup>

El sistema de participació local resta definit com el conjunt organitzat d'instruments i maneres d'operar que té com a objectiu la intervenció finalista, ja sigui mitjançant processos d'opinió, d'assessorament, de cogestió o de gestió indirecta. Aquesta intervenció finalista ha d'estar relacionada directament o indirectament amb la presa de decisions i es vincula als diferents afers que afecten el benestar personal i comunitari de la població, els quals són susceptibles de millora des de l'acció coordinada en el marc del sistema de serveis locals. Han de ser actors o agents d'aquests espais operatius participatius els professionals municipals i d'altres administracions que actuen al territori, les entitats i les empreses, les associacions i les persones, com a usuaris o ciutadans.

Tot seguit presentem, sempre en clau exclusivament local —atès que els espais operatius municipals són objecte d'anàlisi en el proper apartat—, cinc eines presencials de caire genèric:

### Espais operatius de participació del sistema de serveis locals

<b>Eina genèrica</b>	<b>Desenvolupat a la recerca com a part essencial del SIGD</b>
Espais operatius de ciutat	Sí (Apartat B.2.1)
Espais operatius transversals	Sí (Apartat B.2.2)
Espais operatius sectorials	Sí (Apartat B.2.3)
Espais operatius territorials	Sí (Apartat B.2.4)
Espais operatius <i>ad hoc</i>	Sí (Apartat B.2.5)

119. En aquest apartat fem ús de la conceptualització elaborada prèviament en el marc del llibre de Mora, Ramon i Cabezón, Jordi. *Els serveis personals municipals: una proposta metodològica*. Barcelona: Ediciones del Serbal, 1999, pàg. 159 i 160.

### B.2.1.1. Espais operatius de ciutat

La primera eina genèrica local que presentem pel que fa al desenvolupament operatiu del sistema de serveis locals són els espais operatius de ciutat.

En relació amb les raons per les quals el SIGD pot facilitar la renovació de l'espai públic, aquests espais operatius es vinculen als aspectes següents:

- Complexitat i lideratge (vegeu l'apartat A.2.1.1).
- Noves necessitats i problemàtiques (vegeu l'apartat A.2.1.2).
- Cooperació i coresponsabilitat local (vegeu l'apartat A.2.1.3).
- Governança (vegeu l'apartat A.2.2.1).
- Proximitat i participació ciutadana (vegeu l'apartat A.2.2.4).

La finalitat d'aquests espais és articular institucionalment la participació democràtica en un sentit estricte, és a dir, com a participació general, aquella part del sistema de participació que, mitjançant dispositius formals, permet la definició i la presa consensuada de decisions respecte a les línies estratègiques de l'acció municipal en el marc del sistema de serveis locals.

Des d'una perspectiva integral, els òrgans de govern municipal formen part del sistema de participació general, però, més enllà del ple i de les juntes de govern, els espais operatius de ciutat són fonamentalment espais on els representants de la ciutadania i del govern municipal tracten dels afers principals de la ciutat: els anomenats *consells de participació* o *consells de ciutat*.<sup>120</sup>


Com a òrgans de caire deliberatiu i consultiu, els espais operatius de ciutat reflexionen i vetllen per la coordinació dels projectes de ciutat, i també defineixen estratègies globals a partir de la identificació de les interseccions entre les diferents esferes del SSL. Aquests espais generalment es caracteritzen per una vocació de permanència en el temps i per estar dotats de mecanismes de funcionament estables. Aquest desenvolupament institucional de la participació l'integren, així mateix, reglaments i plans estratègics de participació, que, com hem vist, són els que determinen les actuacions conjuntes que sistemàticament i coordinadament estableixen les pautes i les directrius per fomentar la participació i la implicació ciutadana en els afers i les decisions de la política local.

---

120. L'última dècada s'ha caracteritzat per la consolidació del procés d'extensió de la participació general en l'àmbit municipal. Així, l'Ajuntament de Barcelona, per exemple, constituï el seu Consell de Ciutat l'any 2004.

No obstant això, cal puntualitzar que no tots els espais operatius de ciutat han de ser necessàriament generals i permanents. També poden ser temporals, vinculats a un procés de planificació, de natura merament tècnica i de format estratègic. Aquest és el cas del Grup Impulsor del Pla local d'inclusió i cohesió social de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, que mostrem a tall d'exemple específic d'eina operativa presencial de ciutat. El seu àmbit d'intervenció és la inclusió i la cohesió social en un sentit ampli, i, per tant, no sectorial (a diferència dels consells de benestar). La il·lustració següent ens mostra la diversitat d'institucions i entitats participants:

### Grup Impulsor del Pla local d'inclusió i cohesió social de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat<sup>121</sup>



**Pla Local d'Inclusió i Cohesió Social de Sant Boi de Llobregat**  
*"Procés de participació del PLICS"*

[www.tnclous.cat](http://www.tnclous.cat)

**EL PLICS**

- Marc referencial
- Fenomen Exc Soc
- Línies de treball
- Definició

**LA PARTICIPACIÓ**

- Definició
- Metodologia
- Estructura
- Compromís

## Grup Impulsor

- És un espai de treball puntual (2 sessions) format per una representació significativa d'agents municipals i locals que treballen per la inclusió i la cohesió social a la ciutat.

**Sala de Plens, 3 d'octubre de 2008**

**Institucions/Entitats:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundació Marliano</li> <li>Centre Eixida I Don Bosco</li> <li>Grup Fundosa</li> <li>Creu Roja</li> <li>Llar Sant Josep</li> <li>Al Farah</li> <li>Sant Joan de Déu-SSM i Benito Menni</li> <li>Fundació Orienta</li> <li>Institució Balmes</li> <li>Coordinadora Associacions GG</li> <li>Cultura Viva Santboiana</li> <li>AMIC Sant Boi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mossos d'Esquadra</li> <li>Federació AAVV</li> <li>Fundació PIMEC</li> <li>Hospital Sant Boi</li> <li>Servei Educ. BLL3</li> <li>Regió Sanitària BLLDL</li> <li>Fòrum per la Solidaritat</li> <li>Club de Bàsquet Sant Boi</li> <li>Centre de Norm. Lingüística</li> <li>Associació de Dones Marliano</li> <li>Servei d'Orientació Dones</li> <li>Associació de Comerciants</li> </ul>
--	---

**FINALITAT**

Explicar, acordar i dinamitzar el procés participatiu del PLICS, fomentant la coresponsabilitat dels agents implicats des de l'inici del procés.

**MEMBRES**

**Àrees municipals:**  
Totes les àrees municipals.

121. Diapositiva extreta de la presentació del Grup Impulsor del Pla local d'inclusió i cohesió social de Sant Boi de Llobregat. Sala de Plens de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, 3 d'octubre de 2008.

### B.2.1.2. Espais operatius transversals

La segona eina genèrica local que presentem pel que fa al desenvolupament operatiu del sistema de serveis locals són els espais operatius transversals.

En relació amb les raons per les quals el SIGD pot facilitar la renovació de l'espai públic, aquests espais operatius es vinculen als aspectes següents:

- Noves necessitats i problemàtiques (vegeu l'apartat A.2.1.2).
- Cooperació i coresponsabilitat local (vegeu l'apartat A.2.1.3).
- Modernització dialogada i innovació (vegeu l'apartat A.2.1.6).
- Governança (vegeu l'apartat A.2.2.1).
- Treball transversal i en xarxa (vegeu l'apartat A.2.2.3).

La finalitat d'aquests espais operatius és articular processos de participació transversals, és a dir, aquells que resulten, complementàriament i coherent, de l'efecte de múltiples accions dutes a terme per agents diversos respecte a uns objectius comuns definits des de l'encàrrec polític.<sup>122</sup> L'existència de processos de participació local és imprescindible per generar coneixement, motivacions, criteris i objectius comuns necessaris per a la presa de decisions i la implementació corresponent.

La tipologia específica d'espais operatius locals transversals pot ser molt diversa en funció dels processos transversals que cada organització municipal posi en marxa. L'Ajuntament de Sant Boi, durant el mandat 2003-2007, aprovà nou programes municipals transversals (de cicle d'edat i temàtics),<sup>123</sup> i la participació local fou articulada mitjançant diferents comissions locals relacionades amb les diferents fases de disseny dels instruments de planificació i avaluació municipal esmentats.

A tall d'exemple, destaquem la Comissió del Servei Local de Transició Escola-Treball, impulsada des del Programa municipal transversal d'e-

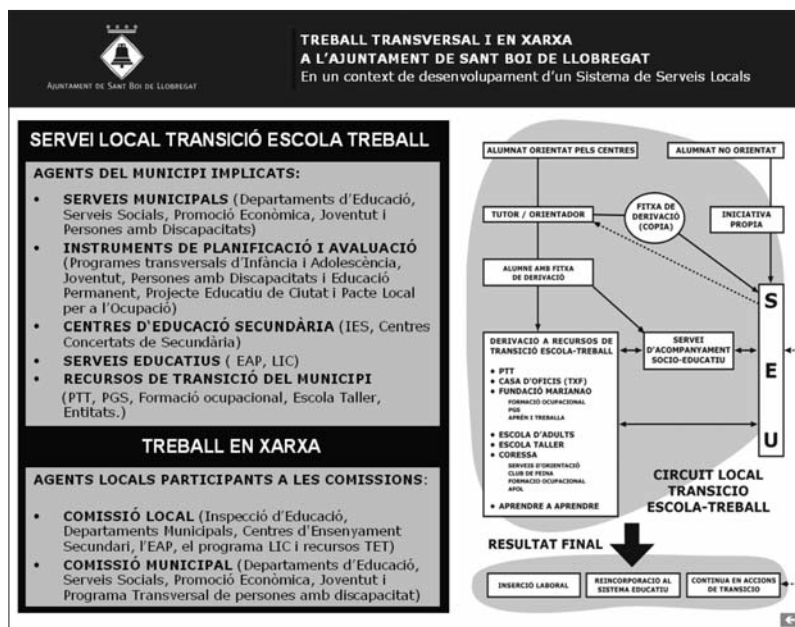
---

122. Vegeu l'obra de Mora, R.; Moret, L., i Ezpeleta, T.: *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.

123. Programa municipal transversal d'infància i adolescència, Programa municipal transversal de joventut, Programa municipal transversal de la gent gran, Programa municipal transversal de nova ciutadania, Programa municipal transversal de persones amb discapacitat, Programa municipal transversal de cooperació i solidaritat, Programa municipal transversal de prevenció de les drogodependències, Programa municipal transversal d'educació permanent, Pla local transversal de les dones.

ducació permanent del Servei de Ciutat Educadora de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. El treball transversal i en xarxa s'implementa mitjançant la posada en marxa d'un circuit local en què s'integren diversos recursos especialitzats del municipi, tant d'iniciativa municipal com d'altres administracions i entitats. La comissió local (extensió de la comissió municipal) coordina el conjunt d'actuacions locals que s'adrecen al col·lectiu que finalitza l'ESO sense acreditació. Els seus eixos de treball són, doncs, la millora de l'èxit escolar, l'orientació socioprofessional, l'atenció, el se-

## Servei Local de Transició Escola-Treball<sup>124</sup>



124. Diapositiva extreta de la presentació «Com millorar les polítiques socioeducatives a les nostres ciutats. Treball transversal i en xarxa a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat en un context de desenvolupament d'un sistema de serveis locals», duta a terme per Ramon Mora en el marc de la Jornada de Formació a l'Administració Local organitzada pel Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya (18 de novembre de 2008). A partir del treball realitzat per Conxi Andrés, responsable del Servei Local de Transició Escola-Treball i del Programa municipal transversal d'educació permanent de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat.

guiment i l'acompanyament, la formació i el suport a la inserció laboral, la informació, la coordinació i el treball en xarxa i la comunicació, i l'observatori i l'anàlisi de dades.

### *B.2.1.3. Espais operatius sectorials*

La tercera eina genèrica local que presentem pel que fa al desenvolupament operatiu del sistema de serveis locals són els espais operatius sectorials.

En relació amb les raons per les quals el SIGD pot facilitar la renovació de l'espai públic, aquests espais operatius es vinculen als aspectes següents:

- Noves necessitats i problemàtiques (vegeu l'apartat A.2.1.2).
- Cooperació i coresponsabilitat local (vegeu l'apartat A.2.1.3).
- Comunicació interna i externa (vegeu l'apartat A.2.1.5).
- Governança (vegeu l'apartat A.2.2.1).
- Proximitat i participació ciutadana (vegeu l'apartat A.2.2.4).

La seva finalitat és articular la part del sistema de participació que, mitjançant dispositius formals, permet la definició i la presa consensuada de decisions respecte a les línies estratègiques, o intervencions concretes, de l'acció municipal sectorial i subsectorial. Les seves funcions principals són:

- Espai d'informació, estudi, debat i col·laboració entre les diferents esferes del sistema de serveis locals en relació amb un sector concret de l'acció municipal.
- Consulta i assessorament dels diferents agents locals en relació amb les determinades línies d'actuació sectorial municipal.

Entre d'altres, algunes aplicacions concretes dels espais operatius sectorials o subsectorials que es poden impulsar localment des dels municipis per desenvolupar el sistema de participació són:

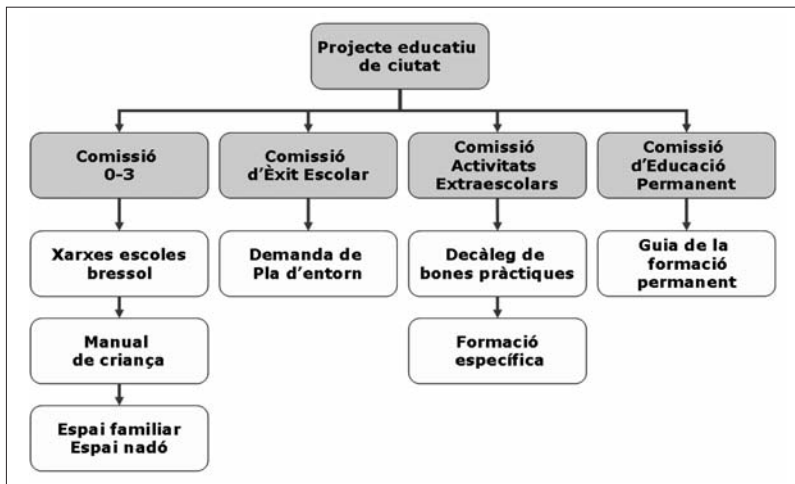
- Consell Escolar municipal.
- Consell Econòmic i Social.
- Consell Municipal de Salut.
- Consell Municipal d'Agricultura.
- Consell Municipal de Solidaritat i Cooperació.
- Consell Municipal de la Dona / Igualtat d'Oportunitats.
- Consell Municipal de Patrimoni Arquitectònic.
- Consell Municipal de Comerç i Consum.



- Consell Municipal de Medi Ambient.
- Consell Municipal de Benestar Social.
- Consell Municipal de Turisme.
- Consell Municipal d'Esports.
- Consell Municipal de les Persones Grans.
- Consell Municipal d'Immigració / Nova Ciutadania.
- Consell de Mobilitat Sostenible i Transport Públic.
- Consell Municipal de Prevenció i Seguretat.
- Consell Municipal de les Arts i la Cultura.
- Consell Municipal de l'Habitatge.
- Consell Municipal de Turisme.
- Consell dels Infants.
- Consell de Joventut.

A continuació, i a tall d'exemple, podem veure les quatre comissions locals que operativitzen el Projecte educatiu de ciutat de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, iniciat a partir de l'any 2004:

### Comissions locals del Projecte educatiu de ciutat<sup>125</sup>



125. Esquema il·lustratiu del treball impulsat per David Coca, responsable del Projecte educatiu de ciutat de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat.

#### *B.2.1.4. Espais operatius territorials*

La quarta eina genèrica local que presentem pel que fa al desenvolupament operatiu del sistema de serveis locals són els espais operatius territorials.

En relació amb les raons per les quals el SIGD pot facilitar la renovació de l'espai públic, aquests espais operatius es vinculen als aspectes següents:

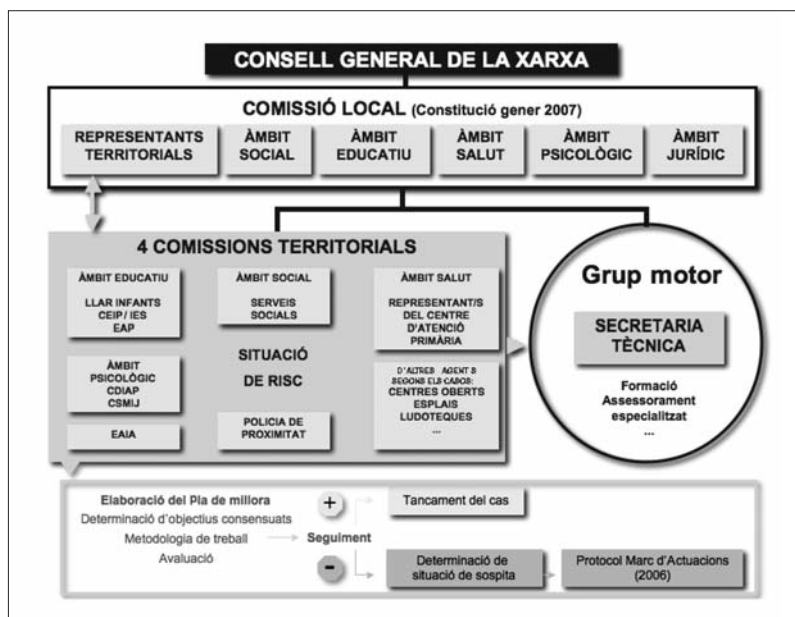
- Complexitat i lideratge (vegeu l'apartat A.2.1.1).
- Cooperació i coresponsabilitat local (vegeu l'apartat A.2.1.3).
- Comunicació interna i externa (vegeu l'apartat A.2.1.5).
- Governança (vegeu l'apartat A.2.2.1).
- Cohesió, inclusió social i benestar personal i comunitari (vegeu l'apartat A.2.2.2).

La seva finalitat és articular la part del sistema de participació que, mitjançant dispositius formals, permet la definició i la presa consensuada de decisions respecte a les línies estratègiques, o intervencions concretes, de l'acció del sistema de serveis locals en determinats àmbits territorials que conformen el municipi, bé siguin districtes, barris o d'altres, en funció de les casuístiques específiques.

Algunes de les eines locals de caire territorial més freqüents són les comissions tècniques dels plans de desenvolupament comunitari, dels plans de millora integral o dels plans d'entorn.

Com a exemple concret, destaquem les comissions territorials de la Xarxa Local per la Infància i l'Adolescència. Fou creada a final de l'any 2006 amb l'objectiu de millorar l'eficàcia i l'eficiència en relació amb l'atenció, la prevenció i la protecció, com també de promoure els bons tractes i vetllar pel benestar i la qualitat de vida dels infants i les seves famílies.

La seva estructura organitzativa impulsa la participació d'agents de diferents àmbits i disciplines. A més del Consell General i de la Comissió Tècnica Local (espai operatiu sectorial), destaca per la seva dimensió territorial. Així, quatre comissions aborden interdisciplinàriament les situacions de menors en risc o sospita de maltractament. Aquests espais operatius locals sectoritzats territorialment sobre la base de les quatre àrees bàsiques del municipi treballen mensualment els casos presentats per qualsevol dels àmbits presents a les sessions i participen dels temes tractats a la Comissió Tècnica Local:



#### B.2.1.5. Espais operatius de participació ad hoc

La cinquena eina genèrica local que presentem pel que fa al desenvolupament operatiu del sistema de serveis locals són els espais operatius *ad hoc*, és a dir, aquells que es constitueixen puntualment, en funció de necessitats concretes.

En relació amb les raons per les quals el SIGD pot facilitar la renovació de l'espai públic, aquests espais operatius es vinculen als aspectes següents:

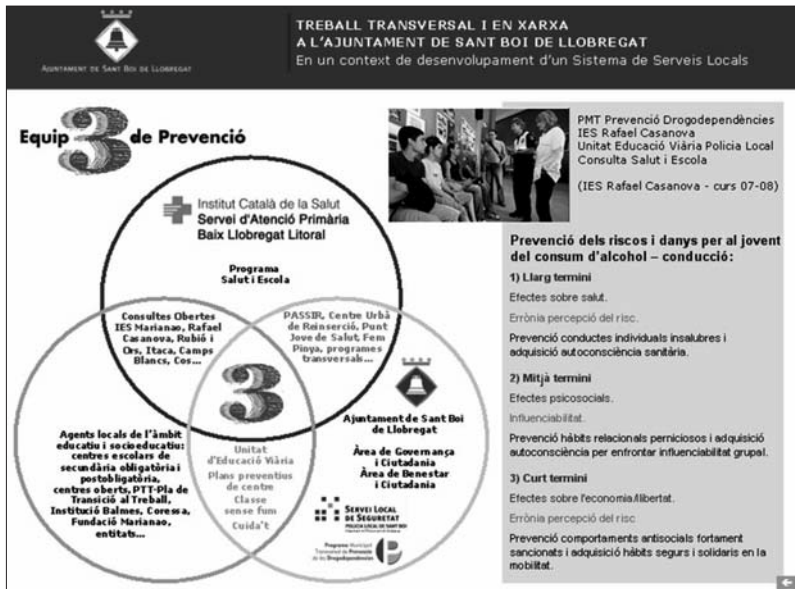
- Noves necessitats i problemàtiques (vegeu l'apartat A.2.1.2).
- Resultats i processos (vegeu l'apartat A.2.1.4).

126. Il·lustració extreta de la presentació «Proposta municipal per crear i articular una xarxa professional i comunitària d'atenció a les famílies, infància i adolescència a Sant Boi de Llobregat», duta a terme per Àlex Rodríguez i Pastora Hidalgo en el marc de la Jornada Treball en Xarxa per l'Atenció, la Prevenció i la Protecció a la Infància i l'Adolescència. Can Massallera, 17 d'octubre de 2006.

- Modernització dialogada i innovació (vegeu l'apartat A.2.1.6).
- Treball transversal i en xarxa (vegeu l'apartat A.2.2.3).
- Gestió per a resultats i millora de l'eficiència (vegeu l'apartat A.2.2.5).

A tall d'exemple específic, volem destacar els Equips 3 de Prevenció de Sant Boi de Llobregat. Aquesta estratègia de prevenció de les drogodependències, a més d'estar dissenyada en clau transversal i proximitat territorial, és fruit de la necessitat conjuntural d'operativitzar espais interprofessionals i interdisciplinaris per consensuar i implementar intervencions preventives conjuntes en l'àmbit escolar de secundària del municipi de Sant Boi de Llobregat.

### Equip 3 de Prevenció en salut viària<sup>127</sup>



127. Diapositiva extreta de la presentació «Com millorar les polítiques públiques a les nostres ciutats. Treball transversal i en xarxa a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat en un context de desenvolupament d'un sistema de serveis locals», duta a terme per Ramon Mora i Xesco Montañez en el marc del curs *Articulant la transversalitat: estratègies i instruments des de l'àmbit de la participació ciutadana a l'Administració local*, organitzat per la Diputació de Barcelona (25 de novembre de 2008).

Arran de la implantació del Programa Salut i Escola, els professionals de l'àmbit sanitari (àrees bàsiques de Salut de l'Institut Català de la Salut), de l'àmbit policial (Unitat d'Educació Viària de la Policia Local) i de l'àmbit educatiu (professorat i Programa municipal transversal de prevenció de les drogodependències) potencien la coordinació sobre la base de les interseccions territorials determinades pels diferents centres educatius i per la sectorització primària de l'atenció sanitària. Així, des de l'any 2008 funcionen quatre Equips 3 de Prevenció en salut viària. Quinze professionals col·laboren i participen diferenciadament en les intervencions preventives —que es programen, s'executen i s'avaluen— per prevenir els factors de risc associats a la conducció i el consum d'alcohol i drogues entre gent jove del municipi.

### **B.2.2. Espais operatius de participació del sistema de serveis municipals**


L'altra part del nucli que ha de donar consistència i naturalesa participativa al SIGD és el subconjunt d'espais presencials de participació municipal, bé siguin polítics o tècnics. L'experiència d'aplicació durant nou anys a l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat es fonamentà des d'un bon començament en la posada en marxa, l'evolució i la consolidació de mecanismes de participació interna, o, si volem dir-ho així, en clau de democràcia interna.<sup>128</sup> Indubtablement, però, el desenvolupament exhaustiu i integral d'un SIGD implica la sistematització d'aquests espais operatius a tota l'organització municipal, als diferents sectors o àrees d'acció municipal.

La «Proposta de continuar desenvolupant un sistema de serveis locals de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat durant el mandat municipal 2007-2011» emmarcà, sistematitzà i actualitzà la relació d'espais operatius necessaris per a la vertebració del SSL de l'Àrea de Benestar i Ciutadania, a més d'assenyalar espais de confluència intersectorial amb àrees significatives i de nova creació, com ara la de Governança i Ciutadania.

---

128. Mora, Ramon i Cabezón, Jordi. *Els serveis personals municipals: una proposta metodològica*. Barcelona: Ediciones del Serbal, 1999, pàg. 119.

## Sistematització dels espais operatius de participació tècnica<sup>129</sup>

 AJUNTAMENT DE SANT BOI DE LLOBREGAT		PROPOSTA DE CONTINUAR DESENVOLUPANT UN SISTEMA DE SERVEIS LOCALS DE L'ÀREA DE BENESTAR I CIUTADANIA DE L'AJUNTAMENT DE SANT BOI DE LLOBREGAT DURANT EL MANDAT MUNICIPAL (2007/2011)					
<b>Espais Operatius de l'Àrea de Benestar i Ciutadania Mandat 2007/2011</b>							
<b>Coordinació Política</b>		Alcalde i Tinent/a d'Alcalde de l'ABC					Tinent/a/es d'Alcalde de l'ABC
		Tinent/a/es d'Alcalde de l'ABC			Tinent/a d'Alcalde i Regidor/a/es de l'ABC		Tinent/a d'Alcalde de l'ABC i representants de les altres forces polítiques
<b>Coordinació Politicotècnica</b>		Tinent/a/es d'Alcalde i Director de l'ABC			Regidor/a/es i Director de l'ABC		
		Regidor/a/es i Caps de Servei de l'ABC			Regidor/a/es, Caps de Servei, Cap Departament i Caps d'Unitat de l'ABC		
<b>Coordinació tècnica</b>		Comitè Executiu de l'ABC			Responsables de Programes, plans i projectes l'ABC		
		Equip de Direcció Tècnica de l'ABC	Coordinació DIRECTOR i Cadascun dels Caps de Servei de l'ABC	Comitè de Direcció de la Transversalitat i Treball en Xarxa (*)	Comissió Tècnica Municipal de programes, plans i projectes estratègics	Espai de Formació i reflexió de l'ABC (*)	Tots aquests espais operatius que garanteixen el treball Coordinat amb les altres àrees de l'Ajuntament i els altres serveis locals (*)
(*) Coordinació Conjunta amb l'Àrea de Governança i Ciutadania	1 setmana	1 quinzena	3 setmanes	1 mes	bimensual	trimestral	a necessitat

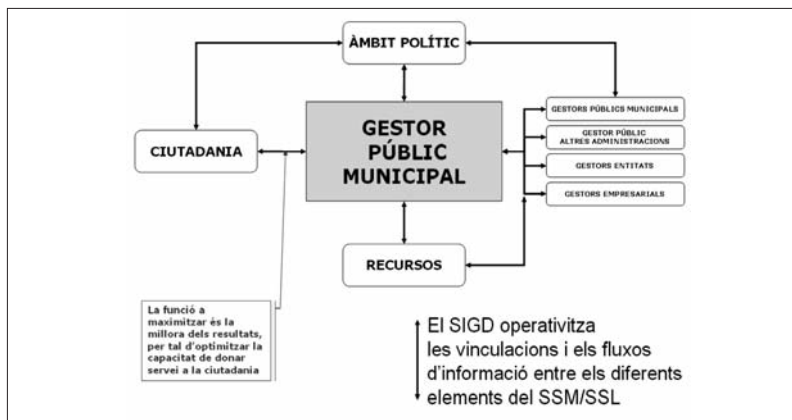
### B.2.2.1. Espais operatius de participació politicotècnica del sistema de serveis municipals

La dificultat de la gestió pública deriva directament de la complexitat d'agents i factors que interactuen en la funció principal de l'organització municipal: la creació de bé comú.

És en el marc d'aquesta complexitat sistèmica que l'àmbit de coordinació politicotècnica esdevé cabdal en l'orientació i la supervisió de l'acció municipal, que, impulsada pel cos tècnic municipal, ha de ser sinèrgica en relació amb la resta d'agents locals i eficient en l'administració dels recursos disponibles. Per tal de maximitzar els resultats (en termes d'impacte)

129. Diapositiva extreta de la presentació de la «Proposta de continuar desenvolupant un sistema de serveis locals de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat durant el mandat municipal 2007-2011». Sant Boi, Casal Municipal de Cal Ninyo, 11 de desembre de 2007.

## El SIGD i els actors del cicle de gestió<sup>130</sup>



respecte a les necessitats i les expectatives de benestar personal i comunitari de la població, la sistematització dels espais operatius políticotècnics és, doncs, imprescindible per als ajuntaments democràtics. En aquest sentit, els instruments que conformen el SIGD de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi, igualment referenciats a la proposta organitzativa a que hem al·ludit més amunt, són bàsicament els sis següents:

### Espais operatius políticotècnics del SSM<sup>131</sup>

	Tinent/a d'alcalde i director/a de l'Àrea de Benestar i Ciutadania
Components	Tinenta d'alcalde de l'Àrea de Benestar i Ciutadania Director de l'Àrea de Benestar i Ciutadania
Periodicitat	Setmanal
Durada	2 hores

130. Adaptació de l'organigrama del cicle de gestió pública presentat per Joan Subirats a la sessió formativa sobre indicadors realitzada pels membres de la Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Can Massallera, 27 d'octubre de 2008.

131. Aquestes cinc eines específiques es van concretar a la «Proposta de continuar desenvolupant un sistema de serveis locals de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat durant el mandat municipal 2007-2011».

Tinents/tes d'alcalde i director/a de l'Àrea de Benestar i Ciutadania	
Components	Tinent/a d'alcalde de l'Àrea de Benestar i Ciutadania Tinent/a d'alcalde i regidor d'Educació i Civisme Director/a de l'Àrea de Benestar i Ciutadania
Periodicitat	Quinzenal
Durada	1 hora
Regidors/ores i director/a de l'Àrea de Benestar i Ciutadania	
Components	Tinenta d'alcalde de l'Àrea de Benestar i Ciutadania Tinent/a d'alcalde i regidor d'Educació i Civisme Regidor/a de Cultura i Promoció Turística Regidor/a d'Esports Regidor/a de Salut i Consum Regidor/a d'Infància, Adolescència i Joventut Regidor/a de Nova Ciutadania Regidor/a de Cooperació, Solidaritat i Pau Director/a de l'Àrea de Benestar i Ciutadania
Periodicitat	Mensual
Durada	2 hores
Regidors/ores i caps de servei de l'Àrea de Benestar i Ciutadania	
Components	Reunions individuals entre els regidors/ores i els respectius caps de servei
Periodicitat	Quinzenal
Durada	1 hora
Regidors/ores, caps de servei, caps de departament i caps d'unitat de l'Àrea de Benestar i Ciutadania	
Components	Reunions del regidor/a referent amb el cap de servei i caps d'unitat respectius
Periodicitat	Mensual
Durada	1 hora

Des d'un punt de vista general, els espais operatius politicotècnics del sistema de serveis municipals han de facilitar, com a eina genèrica del SIGD, la renovació de l'espai públic en desenvolupar els aspectes següents:

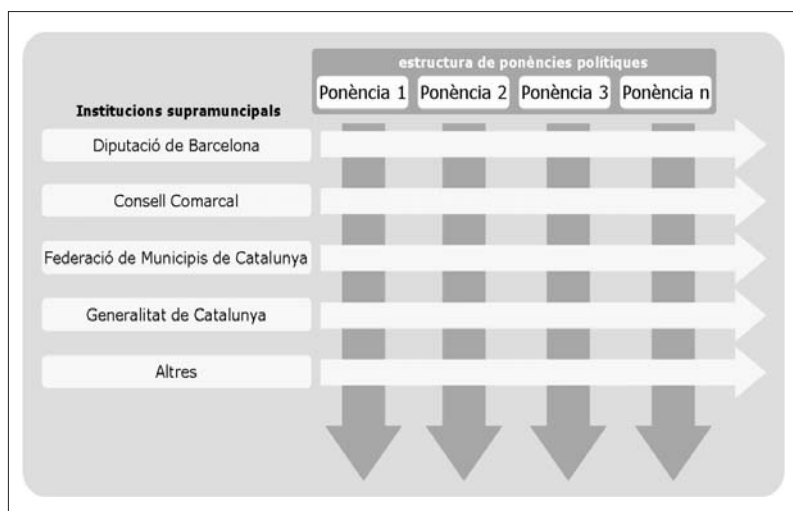
- Noves necessitats i problemàtiques (vegeu l'apartat A.2.1.2).
- Resultats i processos (vegeu l'apartat A.2.1.4).
- Modernització dialogada i innovació (vegeu l'apartat A.2.1.6).



- Treball transversal i en xarxa (vegeu l'apartat A.2.2.3).
- Gestió per a resultats i millora de l'eficiència (vegeu l'apartat A.2.2.5).

Finalment, i des d'un punt de vista específic, destaquem la sistematització de la informació relativa als espais de relació política supramunicipal, és a dir, la xarxa relacional d'organismes inherent a l'activitat de les diferents ponències. D'aquesta manera, o fins i tot en el marc d'una eina informàtica (plataforma SIGD\_ACCES o plataforma SIGD\_WEB), es podria fer ben visible el paper de les altres administracions i organismes que, directament o indirectament, són elements constitutius del sistema de serveis locals al costat de la iniciativa social, la iniciativa mercantil i el mateix ajuntament.

### Espais de relació supramunicipal



#### B.2.2.2. *Espais operatius de participació tècnica del sistema de serveis municipals*

A continuació presentem, en format de taula, catorze espais operatius que conformen el sistema de serveis municipals i que articulen la participació tècnica en el marc del SIGD:

## Els espais operatius de participació tècnica del SSM i el SIGD

<b>Eina específica</b>	<b>Desenvolupat a la recerca com a part essencial del SIGD</b>
Equip de Coordinació d'Àrees i Empreses Municipals	No
Equip Directiu Municipal	No
Equip de Comandaments Municipals	No
Comitè de Direcció de la Transversalitat i el Treball en Xarxa*	No
Comissió Tècnica Municipal de Programes, Plans i Projectes Estratègics*	No
Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats	Sí (apartat B.2.2.2.1)
Comissió Municipal de Programes Transversals	Sí (apartat B.2.2.2.2)
Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics d'Àrea	Sí (apartat B.2.2.2.3)
Comitè Executiu d'Àrea*	No
Equip de Direcció Tècnica d'Àrea*	Sí (apartat B.2.2.2.4)
Coordinació director/a d'àrea i caps de servei*	No
Espais operatius sectorials, subsectorials (de servei, departament o unitat) o territorials*	No
Espai de Formació i Reflexió	Sí (apartat B.2.2.2.5)
Sessió anual de balanç i reptes	Sí (apartat B.2.2.2.6)

\* Espais operatius tècnics presentats a la Proposta de continuar desenvolupant un sistema de serveis locals de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat durant el mandat municipal (2007-2011).

### B.2.2.2.1. Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats

#### a) Presentació i vinculació a la renovació de l'espai públic

La primera eina municipal que presentem pel que fa al desenvolupament operatiu del sistema de serveis locals és el Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats, espai que desenvolupà les seves activitats a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat durant la segona meitat de l'any 2008.

Entre les eines presencials del SIGD, aquesta és una de les eines específiques d'àmbit més intersectorial. De manera similar a la Comis-

sió Municipal de Programes Transversals, articula la participació d'agents clau, personal tècnic que, per la seva competència i experiència professional, es constitueix en grup de projecte per impulsar coordinadament la gestió per a resultats en el marc del sistema de planificació i avaluació municipal.

En relació amb les raons per les quals el SIGD pot facilitar la renovació de l'espai públic, el Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, com a espai operatiu de participació tècnica del sistema de serveis municipals principalment, es vincula als aspectes següents:

- Noves necessitats i problemàtiques (vegeu l'apartat A.2.1.2).
- Resultats i processos (vegeu l'apartat A.2.1.4).
- Modernització dialogada i innovació (vegeu l'apartat A.2.1.6).
- Treball transversal i en xarxa (vegeu l'apartat A.2.2.3).
- Gestió per a resultats i millora de l'eficiència (vegeu l'apartat A.2.2.5).

#### b) Descripció, anàlisi i propostes de millora

La principal *finalitat* d'aquest espai operatiu és operativitzar un procés de treball en el conjunt de l'organització municipal que ha de permetre desenvolupar la gestió per a resultats mitjançant la determinació i la validació dels tres aspectes que constitueixen l'essència del procés de creació de valor:

1. El programa de govern municipal.
2. El catàleg de serveis municipal.
3. L'estratègia econòmica, financera i pressupostària municipal.

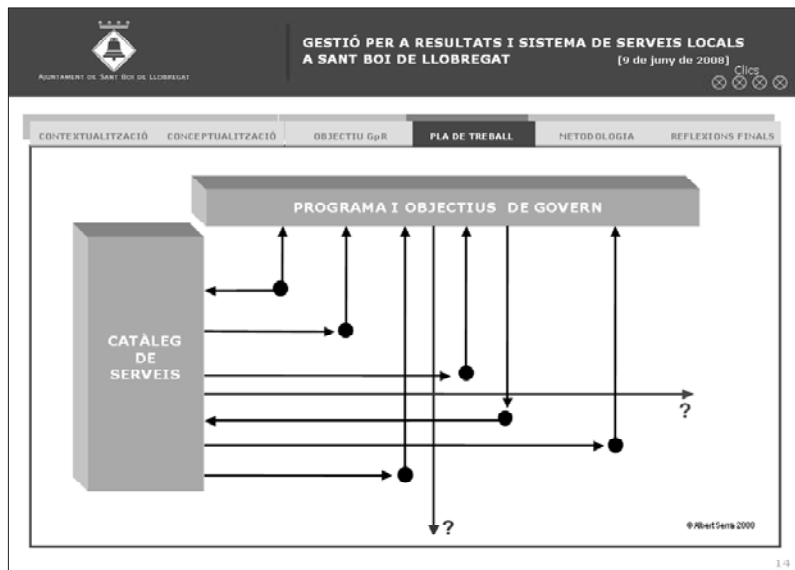
Seguint sempre les indicacions de l'equip d'assistència tècnica que impulsà el projecte, i sota les directrius del Grup Promotor del Grup de Gestió per a Resultats,<sup>132</sup> la finalitat concreta del Grup Gestor ha estat la incorporació efectiva i coherent dels diferents components de creació de valor amb els nivells, els àmbits, els sectors i els subsectors de l'organitza-

---

132. L'any 2008, el Grup Promotor del projecte de Gestió per a Resultats de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat va estar constituït pels quatre directors d'àrea (Àrea de Benestar i Ciutadania, Àrea de Territori i Ciutadania, Àrea de Governança i Ciutadania, i Àrea de Serveis Generals) i dirigit pel coordinador general de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat.

ció, des de la formulació del programa de govern fins a l'avaluació dels resultats assolits en relació amb aquest programa de govern.<sup>133</sup>

## La gestió per a resultats: catàleg de serveis i programa i objectius de govern<sup>134</sup>



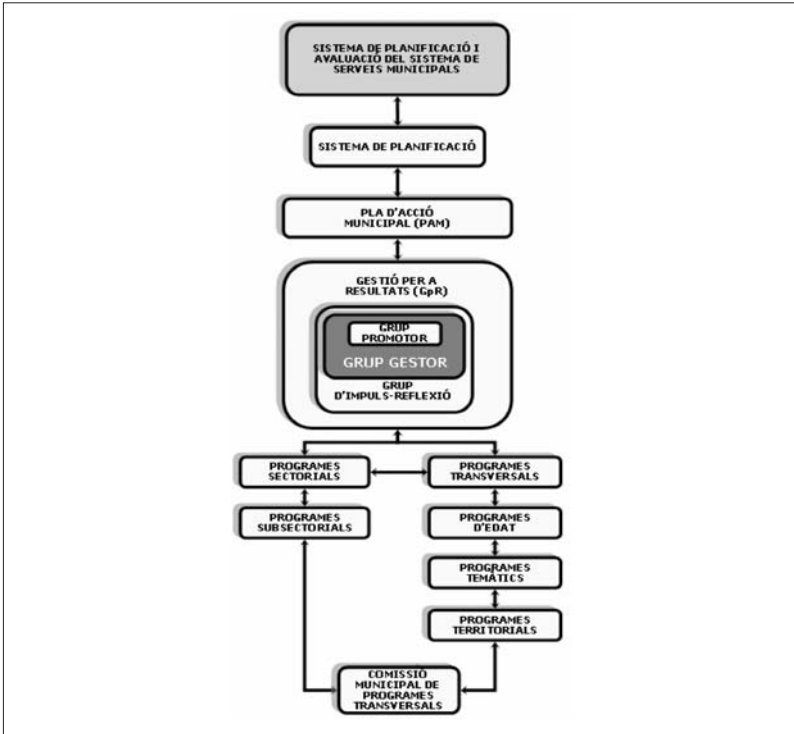
Les principals *prestacions específiques* del Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats en relació amb el desenvolupament operatiu del SSM són les derivades de la implementació d'un pla de treball caracteritzat per:<sup>135</sup>

133. Segons indica l'avantprojecte presentat per l'entitat Borakasi i dirigit per Albert Serra, «Gestió per a resultats i sistema de serveis locals a Sant Boi de Llobregat. Projecte d'assistència tècnica», maig de 2008, pàg. 5.

134. Diapositiva extreta de la presentació del projecte de Gestió per a Resultats duta a terme per al Grup d'Impuls-Reflexió. Sala de Plens de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, 9 de juny de 2008. Josep Maria Farreras (coordinador general), Francesc Gutiérrez (director de l'Àrea de Governança i Ciutadania), Carme Ruiz (directora de l'Àrea de Territori i Ciutadania), Ramon Mora (director de l'Àrea de Benestar i Ciutadania) i Albert Serra.

135. Avantprojecte presentat per l'entitat Borakasi i dirigit per Albert Serra, «Gestió per a resultats i sistema de serveis locals a Sant Boi de Llobregat. Projecte d'assistència tècnica», maig de 2008, pàg. 6.

## Ubicació del Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats dins del sistema de planificació i avaluació del sistema de serveis municipals



- Desenvolupar i formalitzar el marc conceptual del projecte: determinació de l'enfocament conceptual i transferiment d'aquest marc conceptual a l'equip de projecte denominat Grup d'Impuls-Reflexió. Posteriorment, és clau incorporar-hi de manera gradual la resta de l'organització.<sup>136</sup>
- Construir el catàleg de serveis municipals (conformat per una sèrie concreta de serveis, projectes i activitats).

<sup>136</sup> L'equip de projecte Grup d'Impuls-Reflexió el conforma l'equip directiu municipal de manera exhaustiva.

- Identificar els àmbits de millora en la gestió del procés de creació de valor.
- Fer el seguiment i oferir suport tècnic intern per desplegar els plans de treball adequats per a la generació de les millores proposades.

Les principals *característiques metodològiques* del Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són les següents:

- *Convocatòria*. Les quinze persones (tècnics i tècniques) que participen en aquest espai les seleccionen discrecionalment els membres del Grup Promotor. Conformen la representació professionals de totes les àrees municipals.<sup>137</sup>
- *Consens conceptual inicial en relació amb categories d'anàlisi generalitzables* —grosso modo— *a tota l'organització*. Així, i fruit del procés d'anàlisi i discussió,<sup>138</sup> «entendrem com a servei, projecte o activitat aquella unitat mínima d'una prestació concreta que tendeix a satisfer necessitats d'un col·lectiu, sense arribar a descriure processos».
- *Fitxa d'activitat municipal (FAM)*. Unitat bàsica de captura d'informació que operativitza el consens conceptual acordat prèviament pels membres del Grup Gestor i l'aplica per constituir el catàleg de serveis municipal inicial, tant dels serveis finalistes com dels no finalistes.

Concretament, la fitxa d'activitat municipal dissenyada i testada a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat durant l'últim trimestre de l'any 2008 la componien cinc grans apartats:

1. *Identificació de l'activitat municipal*: número d'activitat, any, denominació, breu descripció, obligatorietat legal, activitat fi-

---

137. Membres del Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat l'any 2008: Isabel Sarrate, Llorenç Fernández, Ferran Martos i Lluïsa Simon (Unitat d'Assistència a la Planificació i l'Avaluació); Sílvia Montañés, Ana Garcia, Mercè Martí i Carles Pérez (Departament d'Organització i Qualitat); Pere Curto i Tomàs Ezpeleta (tècnics de Control de Gestió); Blas Asensio (Oficina Pressupostària); Marta Nicolau (Departament de Recursos Humans); Sònia Guerra (cap del Servei de Benestar Personal i Comunitari); Isidre Montserrat i Maria José Parra (Departament d'Informàtica); Joaquín Colillas (Àrea de Territori i Ciutadania); Xesco Montañez (suport tècnic de l'Àrea de Benestar i Ciutadania), i Ramon Mora (director de l'Àrea de Benestar i Ciutadania).

138. Conceptualització aportada al Grup Gestor per la Unitat de Planificació i Avaluació de l'Àrea de Governança i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat.

nalista/no finalista, dimensió geogràfica, forma de gestió (directa o indirecta), classificació documental, regidoria implicada (ponència, àmbit d'actuació política), responsable tècnic (àrea, servei, unitat orgànica), àmbit de competència tècnica.

2. *Aspectes bàsics*: persones beneficiàries o destinatàries de l'activitat municipal (corporació municipal, ciutadania, altres administracions...), equipaments de referència (edificis i/o espais), nombre de persones usuàries, població diana, percentatge de persones usuàries en relació amb la població diana, sistema de serveis locals (serveis corporatius, altres administracions, iniciativa social, iniciativa mercantil), aspectes organitzatius i/o de qualitat.
3. *Vinculació de l'activitat municipal al programa de govern*: vinculació multinivell respecte a la piràmide de planificació i avaluació municipal.
4. *Gestió pressupostària*: exercici pressupostari, despeses i ingressos per capítols i observacions rellevants.
5. *Propostes de millora*: valoració de la importància que el personal tècnic responsable atorga a l'activitat municipal. Bateria de propostes de millora:
  - Millorar el finançament de l'activitat municipal.
  - Reduir la despesa de l'activitat municipal.
  - Treballar perquè l'activitat municipal sigui assumida per una altra administració municipal.
  - Externalitzar l'activitat municipal.
  - Establir acords amb la iniciativa social en relació amb l'activitat municipal.
  - Redissenyar l'activitat municipal (simplificació de tasques, reducció de càrregues de treball...).
  - Suprimir l'activitat municipal.
  - Una altra proposta.

L'exhaustivitat i la diversitat d'informació compreses a la fitxa d'activitat municipal aconsellà la redacció d'un manual que explicités la metodologia d'emplenament de la fitxa del catàleg de serveis de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat.<sup>139</sup>

---

139. Manual elaborat per la Unitat d'Assistència a la Planificació i l'Avaluació de l'Àrea de Governança i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, a partir de les sessions de treball del Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats.

- *Periodicitat i requeriments tècnics mínims.* Espai convocat mensualment o quinzenalment i conduït per un o diversos membres del Grup Promotor. Sala de reunions d'aforament petit, preferiblement dotada d'equipament audiovisual.

Els principals *punts forts* del Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Espai operatiu convocat en funció de les necessitats del projecte, ben valorat pels participants com a espai municipal de treball intersectorial.
- Grup de treball que permet la generació de consens conceptual i metodològic respecte a un tema estratègic i complex com és la implantació de la gestió per a resultats a escala municipal.
- Comissió de treball que operativitza les indicacions genèriques del Grup Promotor i les trasllada al pla operatiu incorporant-hi les especificitats dels diferents sectors municipals. En aquest sentit, és un grup conformat per *stockholders*, agents clau seleccionats discrecionalment d'acord amb els àmbits professionals de coneixement que es considerin més significatius a l'hora d'encetar i donar continuïtat a un procés organitzatiu tan singular.
- L'assessorament extern, ja des del començament del procés, permet un contrapunt objectiu i complementari dels factors intrínsecs municipals. Es facilita la clarificació conceptual i s'orienta la proposta metodològica que posteriorment s'aplicarà de manera contextualitzada. En aquest punt el Grup de Gestor esdevé un factor clau per al desenvolupament del projecte.
- Desenvolupament i implementació d'eines informàtiques (bases de dades i formularis de Lotus Notes) que permeten enregistrar la informació de manera accessible i ràpida des de les diferents estacions de treball connectades a la intranet municipal.

Els principals *punts febles* del Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- L'aplicació d'un únic model de conceptualització i anàlisi de les activitats municipals (serveis, projectes, productes...), sobretot en les primeres fases, suposa per al personal tècnic participant un

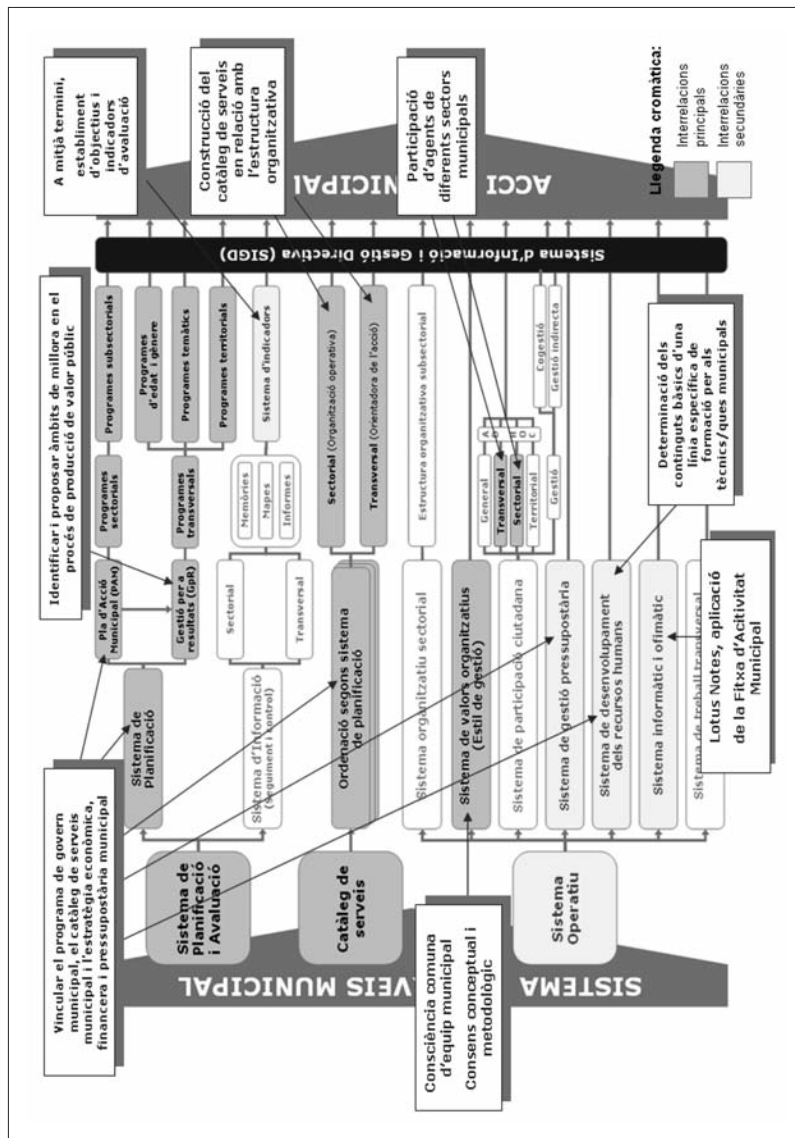


- esforç d'abstracció considerable i complex, ja que es relaciona directament amb processos de gestió ben concrets i força diversos.
- La dimensió participativa d'aquest espai operatiu —atesa la seva complexitat intrínseca i la que deriva de l'objecte d'anàlisi— fa aconsellable una tria molt acurada i consensuada del personal tècnic participant. Aquesta selecció ha d'equilibrar factors competencials, factors actitudinals i factors de representativitat. Amb tot, els coneixements, la implicació i la participació d'aquest personal, sempre desigual, es pot veure afectada o potenciada segons els diversos ritmes i conjuntures relacionats amb els diferents nivells de gestió i els sectors municipals implicats.
  - La construcció d'un catàleg de serveis municipals presenta una dificultat no uniforme. Determinats sectors «productius» poden ser més refractaris a la clarificació dels factors específics dels respectius processos de creació de valor públic. Harmonitzar o conduir aquesta dinàmica pot ser especialment complicat, ja que, a més, s'ha d'establir una relació evident amb l'actual programa de govern i amb futures estratègies i escenaris pressupostaris.

Les *propostes de millora* relatives al Grup Gestor de projecte de Gestió per a Resultats pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Depurar la informació imprescindible que ha de ser enregistrada a la fitxa d'activitat municipal equilibrant la tendència natural a l'exhaustivitat en benefici de plantejaments que optimitzin els factors operatius.
- Introduir elements de comunicació interna que afavoreixin la percepció de transparència per part de la comunitat de treballadors i treballadores municipals i facilitin la generació d'una cultura col·lectiva sensible a les especificitats derivades de la posada en marxa de processos d'aquesta índole.
- Optimitzar les possibilitats de generar dinàmiques de treball no presencial utilitzant plataformes integrades per a l'intercanvi d'informació i coneixement.

c) Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal: Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats

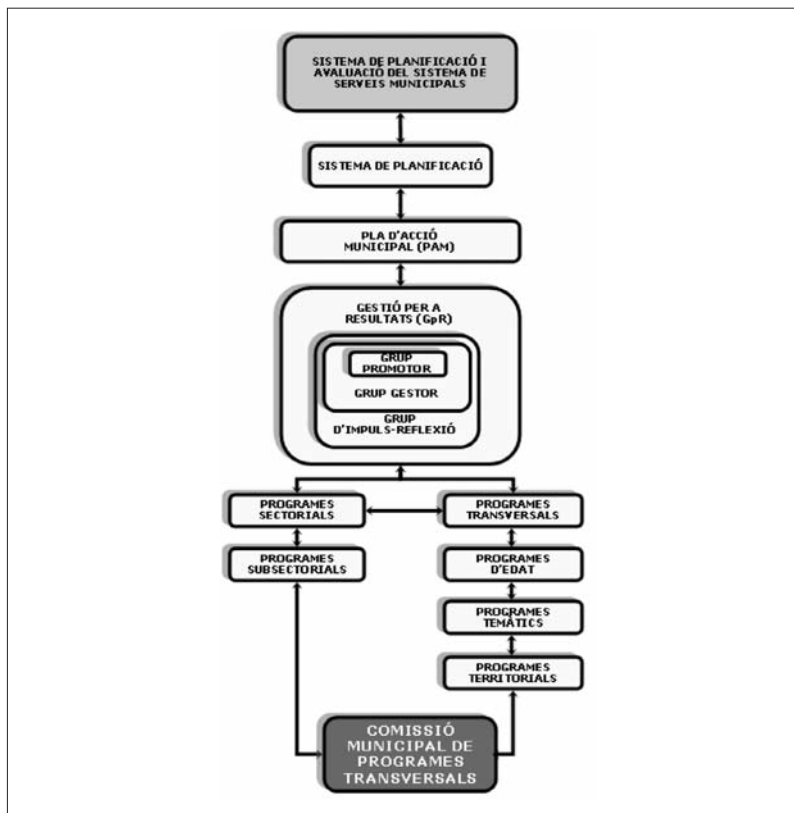


### B.2.2.2.2. Comissió Municipal de Programes Transversals

#### a) Presentació i vinculació a la renovació de l'espai públic

La segona eina municipal que destaquem pel que fa al desenvolupament operatiu del sistema de serveis locals és la Comissió Municipal de Programes Transversals. Entre les eines presencials del SIGD, aquesta eina específica es caracteritza per la seva orientació representativa, deliberativa, propositiva i transversal. Es tracta d'un dels espais més sig-

#### Ubicació de la Comissió Municipal de Programes Transversals dins del sistema de planificació i avaluació del sistema de serveis municipals



nificatiu respecte a la construcció del sistema de planificació i avaluació municipal.<sup>140</sup>

En relació amb les raons per les quals el SIGD pot facilitar la renovació de l'espai públic, la Comissió Municipal de Programes Transversals, com a espai operatiu de participació tècnica del sistema de serveis municipals principalment, es vincula als aspectes següents:

- Resultats i processos (vegeu l'apartat A.2.1.4).
- Nou marc legal i competencial (vegeu l'apartat A.2.1.7).
- Piràmide de la planificació i l'avaluació (vegeu l'apartat A.2.1.10).
- Treball transversal i en xarxa (vegeu l'apartat A.2.2.3).
- Gestió per a resultats i millora de l'eficiència (vegeu l'apartat A.2.2.5).

#### b) Descripció, anàlisi i propostes de millora

La principal *finalitat* d'aquest espai operatiu és impulsar el procés ordenat de definició, elaboració, aprovació i implementació de cadascun dels programes<sup>141</sup> determinats com a transversals per l'organització, tot generant una dinàmica integradora que faciliti i potenciï la participació sectorial i territorial. Evidentment, el treball operatiu grupal necessita igualment —i més quan es vincula directament al disseny d'instruments de planificació i avaluació— espais operatius tutorats de caire molt específic, reduït o fins i tot individual, però és en la complementarietat d'estratègies que s'ha de conformar un únic procés per a tota l'organització. Determinar

---

140. Sistema de planificació i avaluació municipal: objectes que fixen la direcció del sistema. Conjunt ordenat d'instruments capaços de fixar les finalitats, els objectius i les prioritats de l'acció municipal en funció de les necessitats de benestar personal i comunitari i de la disponibilitat dels recursos, així com de seguir-ne l'evolució. Vegeu l'apartat «B.1.1 Un plantejament sistèmic: sistema de serveis municipals i locals».

141. Entenem per *programa* el conjunt de projectes coordinats entre si que pretenen aconseguir uns objectius comuns. Un programa estableix les prioritats de la intervenció, alhora que identifica i ordena els diferents projectes que el conformen. Igualment, defineix el marc institucional i assigna els recursos a utilitzar. Els programes municipals transversals incorporen el conjunt d'actuacions desenvolupades per l'ajuntament en un àmbit concret. Durant el mandat 2003-2007, l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat aprovà els programes transversals següents: Programa municipal transversal d'infància i adolescència, Programa municipal transversal de joventut, Programa municipal transversal de la gent gran, Programa municipal transversal de persones amb discapacitat, Programa municipal transversal de prevenció de les drogodependències, Programa municipal transversal d'educació permanent, Programa municipal transversal de cooperació i solidaritat, i Pla local transversal de les dones.

i orientar l'evolució idònia d'aquest procés és la finalitat de la Comissió Municipal de Programes Transversals.

Les principals *prestacions específiques* de la Comissió Municipal de Programes Transversals pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Dinamització i formalització del consens derivat del treball del conjunt de personal tècnic de les àrees i els sectors de l'organització que participen en les diferents fases d'elaboració dels documents marc dels programes transversals.
- Augment del nivell de coneixement i consens terminològic, conceptual i metodològic respecte a la transversalitat en el marc de l'organització municipal.
- Formació de professionals i intercanvi i resolució de necessitats comunes que prèviament han estat detectades a les tutories individuals de suport tècnic.
- Determinació del diagnòstic, àrees clau de resultat, pla d'acció, model de gestió i sistema d'avaluació i seguiment dels diferents programes transversals i elevació als òrgans tècnics i polítics pertinents per a la seva aprovació.

Les principals *característiques metodològiques* de la Comissió Municipal de Programes Transversals pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

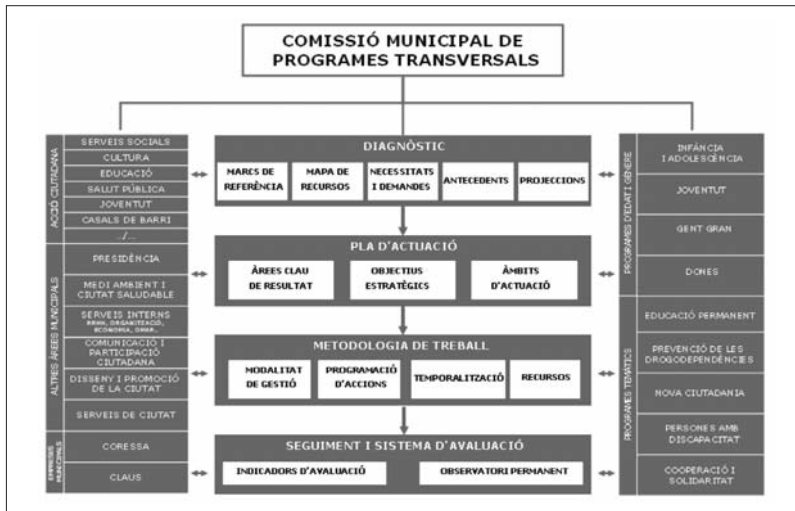
- *Convocatòria*. Genèricament, podem diferenciar els àmbits que han de participar de manera permanent —identificats i proposats pels responsables de programes municipals transversals i sectors de l'organització— i aquells de participació *ad hoc* en funció de les casuístiques i les especificitats dels diferents programes tractats en l'ordre del dia de cadascuna de les comissions.<sup>142</sup>

---

142. Durant els mandats 1999-2003 i 2003-2007, els àmbits tècnics representats permanentment a la Comissió Municipal de Programes Transversals de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat van ser, entre d'altres, Habitatge, Policia, Promoció Econòmica, Serveis Socials, Participació Ciutadana, Oficina Municipal d'Atenció al Públic, Organització i Qualitat, Sanitat, Serveis Socials, Cultura, Esports, Educació, Disseny i Promoció de la Ciutat, Manteniment de la Ciutat, Mobilitat, Medi Ambient, Oficina de l'Agenda 21, Departament d'Informació Base i Planificació...

- *Rol dels integrants.* A més de la funció merament representativa determinada per la competència disciplinària, el personal tècnic participant pot prendre decisions per delegació sectorial d'un àmbit concret de l'organització. Aquesta condició d'agents clau vehicula i facilita la coherència integral (sectorial-transversal) de l'acció municipal.
- *Tipologia i desenvolupament.* Amb caràcter general, hem de distingir les comissions municipals transversals destinades a l'elaboració i/o la validació dels diferents diagnòstics de les centrades monogràficament en el disseny, el consens i la prioritització general del pla d'acció del programa en qüestió. L'alternança d'exposicions informatives, dinàmiques deliberatives i/o propositives s'ha d'adaptar a les singularitats de cada programa en elaboració i als requeriments plantejats pel conjunt de membres de la Comissió.
- *Periodicitat i requeriments tècnics mínims.* Generalment és trimestral, tot i que depèn directament del calendari d'elaboració dels diferents programes municipals transversals. Per a un desenvolupament correcte, i en funció de la dimensió de la corporació local, cal accedir a l'ús d'una sala de reunions d'aforament mitjà o gran, preferiblement dotada d'equipament audiovisual.

## Comissió Municipal de Programes Transversals



Els principals *punts forts* de la Comissió Municipal de Programes Transversals pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Espai operatiu consolidat i ben valorat pels participants en tant que promou la generalització d'una metodologia comuna en relació amb la planificació i l'avaluació municipal transversal i impulsa un procés que potencia el sentiment de pertinença a l'organització (consciència de col·lectiu) i l'aparició de les imprescindibles relacions d'ajuda i suport mutu.
- L'elaboració conjunta dels diagnòstics permet la socialització dels coneixements, facilita la integració de la informació —per tal com supera la dispersió sectorial— i enriqueix els projectes amb la participació multidisciplinària d'especialistes de diferents àmbits.
- El treball conjunt dels integrants de les comissions a l'hora de determinar les àrees clau de resultat, el pla d'acció, el model de gestió o el sistema d'avaluació i seguiment dels programes permet optimitzar els recursos existents i retroalimenta les intervencions sectorials.
- El lideratge extens i comissionat disminueix la manca de sensibilitat transversal dels sectors de l'organització més refractaris al treball en xarxa i evita els abordatges i els plantejaments sectorialitzadors mitjançant la participació estructurada i el consens intersectorial.

Els principals *punts febles* de la Comissió Municipal de Programes Transversals pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- La implantació de la Comissió Municipal de Programes Transversals *per se* no garanteix la transversalitat de l'acció municipal; només la impulsa efectivament en el marc d'un sistema de serveis municipal i local.
- L'assistència obligatòria a les sessions de treball de l'espai és recomanable per garantir la seva implantació i consolidació, tot i que el fet que les sessions es duguin a terme durant la jornada laboral condiona l'assistència de les persones que hi participen. Aquesta situació, que es pot veure agreujada tant en períodes de càrrega de treball més intensa com en relació amb col·lectius professionals específics, implica un rigorós esforç de planificació i supervisió per controlar els possibles biaixos.

- A la sobrecàrrega de feina que comporta la posada en marxa dels programes transversals, com a mínim inicialment, cal afegir-hi les tasques operatives de convocatòria, aplicació, seguiment i avaluació de la Comissió Municipal de Programes Transversals.
- Com més representativitat sectorial hi ha, més desiguals són la implicació, la participació i els coneixements dels assistents, més complexa és la gestió de l'eina, i més acusada és la tendència a la polarització del lideratge.

Les *propostes de millora* de la Comissió Municipal de Programes Transversals pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

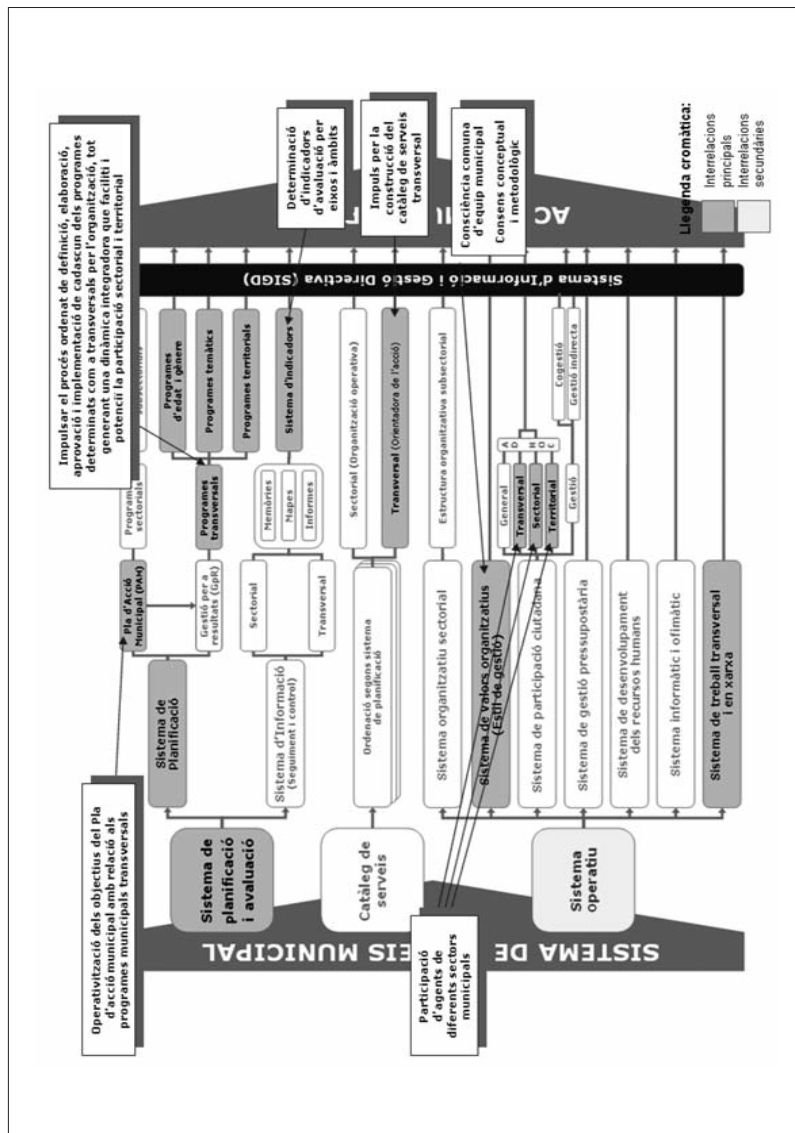
- L'esforç tècnic conjunt en relació amb les fases de disseny dels programes municipals transversals és especialment complex a l'hora de determinar els sistemes d'avaluació dels diferents instruments de planificació en elaboració. En aquest sentit, és recomanable diferenciar i constituir espais participatius per treballar específicament les eines d'avaluació dels diferents programes.
- Atès el seu caràcter municipal, aquesta Comissió és una eina d'operativitat limitada en relació amb la representativitat territorial i la participació dels agents locals. Cal complementar-la, doncs, amb altres instruments que facilitin i articulin la planificació del desenvolupament transversal en els diversos àmbits territorials que conformen la municipalitat.
- És una eina tècnica potent i eficaç en l'elaboració dels programes municipals transversals, però cal complementar-la necessàriament amb altres comissions politicotècniques amb l'objectiu d'optimitzar la sensibilització transversal de la resta d'àrees i departaments de l'organització.<sup>143</sup>

---

143. Ja durant el mandat 2003-2007, l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat creà el Comitè de Direcció de Transversalitat i Treball en Xarxa. Integrat per la direcció tècnica de l'organització, els objectius principals del Comitè han estat la presa de decisions sobre els aspectes relacionats amb el desenvolupament de la transversalitat i del treball en xarxa en les iniciatives locals de lideratge municipal, la formalització d'encàrrecs, l'aprovació de propostes per a la creació d'espais operatius i la consolidació del consens directiu transversal i del treball en xarxa.



c) Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal: Comissió Municipal de Programes Transversals



### B.2.2.2.3. Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania

#### a) Presentació i vinculació a la renovació de l'espai públic

La següent eina municipal que presentem pel que fa al desenvolupament operatiu del sistema de serveis locals és la Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Aquest espai operatiu de caire específic inicià les activitats durant l'any 2006 i va anar incorporant de manera gradual els diferents instruments de planificació i avaluació municipal —majoritàriament— ja aprovats pel Ple municipal durant els mandats 1999-2003 i 2003-2007.

Entre les eines presencials del SIGD, aquesta eina es relaciona molt directament amb la Comissió Municipal de Programes Transversals (vegeu l'apartat B.2.2.2.2). De fet, en certa mesura n'és l'evolució lògica, perquè, a més de compartir la mateixa orientació —representativa, deliberativa, propositiva i transversal—, els objectius específics de treball els determina també la construcció progressiva del sistema de planificació i avaluació municipal.

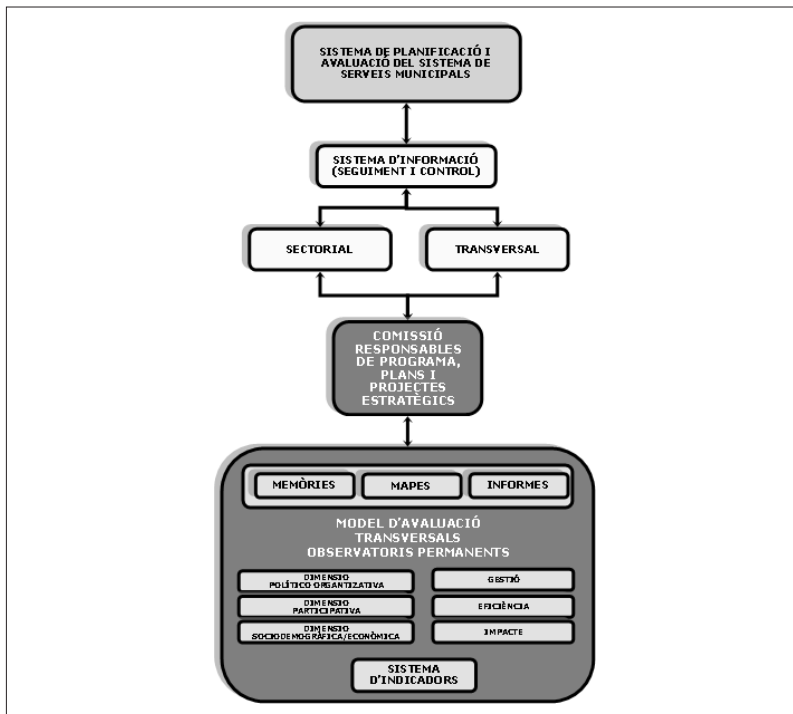
En relació amb les raons per les quals el SIGD pot facilitar la renovació de l'espai públic, la Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, com a espai operatiu de participació tècnica del sistema de serveis municipals principalment, es vincula als aspectes següents:

- Complexitat i lideratge (vegeu l'apartat A.2.1.1).
- Resultats i processos (vegeu l'apartat A.2.1.4).
- Piràmide de la planificació i l'avaluació (vegeu l'apartat A.2.1.10).
- Treball transversal i en xarxa (vegeu l'apartat A.2.2.3).
- Gestió per a resultats i millora de l'eficiència (vegeu l'apartat A.2.2.5).

#### b) Descripció, anàlisi i propostes de millora

La principal *finalitat* d'aquest espai operatiu és impulsar i vetllar pel desenvolupament coherent i integral dels elements constitutius del sistema d'avaluació municipal, específicament dels programes transversals, plans i projectes estratègics liderats des de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat.

**Ubicació de la Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat dins del sistema de planificació i avaluació del sistema de serveis municipals**



Les principals *prestacions específiques* de la Comissió Municipal de Programes Transversals pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Definició i elaboració d'un model d'avaluació consensuat i adaptable a les diverses lògiques i casuístiques relacionades amb la planificació i la gestió transversal municipal.
- Aplicació del model d'avaluació i determinació del sistema d'avaluació i seguiment de cadascun dels instruments de planificació i avaluació municipal: posada en marxa dels observatoris permanents.

- Augment del nivell de coneixement i consens terminològic, conceptual i metodològic en relació amb la planificació i l'avaluació: intercanvi d'experiències, plantejament de dificultats i resolució conjunta de dubtes, etc.

## Composició sectorial de la Comissió Municipal de Programes, Plans i Projectes Estratègics



Les principals *característiques metodològiques* de la Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- *Convocatòria*. El personal tècnic que participa en aquest espai ho fa com a responsable de la implementació i el seguiment dels programes i els plans municipals transversals de cycle d'edat, gènere o temàtics i plans o projectes estratègics. Conformen la comissió de professionals dels tres serveis que componen l'Àrea de Benestar i Ciutadania durant el mandat 2007-2011 (Servei de Benestar Personal i Comunitari, Servei de Cohesió Social i Territorial i Servei de Ciutat Educadora). La natura de l'encàrrec de la Comissió, el nombre de participants i la seva diversitat disciplinària fan aconsellable l'assistència regu-

lar de personal tècnic de suport que pugui facilitar *in situ* elements d'assessorament metodològic.<sup>144</sup>

- *Anàlisi, assessorament i acompanyament extern.* L'especificitat de l'avaluació d'instruments de planificació en fase de disseny o execució en entorns organitzatius caracteritzats per una forta implantació del treball transversal i en xarxa, la complexitat resultant de la multiplicitat de dinàmiques del sistema de serveis locals i la inevitable pressió —càrregues de treball i gestió— que acostumen a suportar els participants fan igualment molt aconsellable un acompanyament extern.<sup>145</sup>
- *Periodicitat i requeriments tècnics mínims.* Espai convocat bimensuralment i conduït per la direcció de l'Àrea de Benestar i Ciutadania. Sala de reunions d'aforament petit o mitjà, preferiblement dotada d'equipament audiovisual.

### Model d'avaluació dels observatoris transversals

(Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat)

	Dimensions d'avaluació					
	Políticoorganitzativa		Participativa		Socioeconòmica/ Sociodemogràfica	
Nivells avaluació	Objectiu	Indicador	Objectiu	Indicador	Objectiu	Indicador
Gestió	1 objectiu	1 indicador	1 objectiu	1 indicador	1 objectiu	1 indicador
Eficiència	1 objectiu	1 indicador	1 objectiu	1 indicador	1 objectiu	1 indicador
Impacte	1 objectiu	1 indicador	1 objectiu	1 indicador	1 objectiu	1 indicador

144. En el cas concret de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, es tracta de personal tècnic de la Unitat d'Assistència a la Planificació i l'Avaluació de l'Àrea de Governança i Ciutadania i de suport tècnic de l'Àrea de Benestar i Ciutadania.

145. En aquest sentit, convé esmentar la col·laboració i les aportacions dels equips de tutors i d'alumnat en pràctiques del Màster en Polítiques Socials i Comunitàries de l'Institut de Govern i Polítiques Públiques (IGOP)/UAB (edicions 2006-2007 i 2008-2009).

— *Model d'avaluació*.<sup>146</sup> Sistematització metodològica que proposa el disseny dels diferents observatoris permanents a partir de l'aplicació d'una taula bàsica constituïda per tres dimensions (político-organitzativa, participativa i socioeconòmica o sociodemogràfica) i tres tipus d'indicadors (gestió, eficiència i impacte). Aquest model teòric posteriorment fou analitzat en clau operativa a les sessions de treball de la comissió, i restà validat i consensuat en els termes següents:<sup>147</sup>

- Dimensió políticoorganitzativa: aquella que fa referència als aspectes relacionats amb l'organització interna municipal, les formes i les dinàmiques de dur a terme les polítiques impulsades per l'ajuntament, les relacions intersectorials (entre unitats/serveis), les relacions de col·laboració entre l'Administració local i altres administracions públiques, etc.
- Dimensió participativa: aquella que comprèn tot allò vinculat a la relació que s'estableix entre l'ajuntament i la ciutadania —organitzada o no— a l'hora de definir, implementar, avaluar, etc. les polítiques municipals. Comprèn els canvis que això genera pel que fa a l'organització col·lectiva de la població i la seva capa-

---

146. Vegeu el document *Modelo de evaluación de los programas transversales*, resultat de les pràctiques tutorades per Guillermo Rojo i realitzades a l'Àrea d'Acció i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat per Aldo Ramírez, Lilian Kassem, Leonor Piñeyro i Rodrigo Barahona (Màster en Polítiques Socials i Comunitàries de l'Institut de Govern i Polítiques Públiques/UAB, edició 2006-2007).

147. Personal tècnic que va participar en les sessions de la comissió: Alberto Gutiérrez (Programa municipal transversal d'infància i adolescència); Estrella Argüelles i Yolanda Molina (Programa municipal transversal de joventut); Rosé Soler i Marina Declara (Programa municipal transversal de la gent gran); Rosa Mur i Maite Selva (Programa municipal transversal de nova ciutadania); Elena Gil (Programa municipal transversal de persones amb discapacitat); Manolo Pérez i Clara Sopeña (Programa municipal transversal de cooperació i solidaritat); Conxi Andrés (Programa municipal transversal d'educació permanent); Marta Castillo i Laia Papiol (Pla local transversal de les dones); Pastora Hidalgo (Pla local d'absentisme); Ana de Mingo i Meritxell Ortiz (Pla local d'inclusió i cohesió social); David Coca (Projecte educatiu de ciutat i Pla local de TIC); Fina Sala (Pla de civisme); Ioia Arisa (Pla local d'esports); Óscar Muñoz (Pla de cultura); Gregori Gutiérrez (Pla local de biblioteques i lectura pública); Àlex Díaz (Unitat d'Assistència a la Planificació i l'Avaluació); Xesco Montañez (Programa municipal transversal de prevenció de les drogodependències i suport tècnic de l'Àrea de Benestar i Ciutadania); Anna Sellarès (Programa municipal transversal de joventut i suport tècnic de l'Àrea de Benestar i Ciutadania), i Ramon Mora (direcció de l'Àrea de Benestar i Ciutadania).

citat d'incidir a escala local, tant intervenint en les polítiques públiques com generant accions pròpies.

- Dimensió socioeconòmica/sociodemogràfica: aquella que inclou els aspectes relacionats amb la capacitat de les polítiques municipals d'actuar sobre la realitat social, econòmica, etc. del municipi en relació amb les condicions de vida de la població.
- Indicadors de gestió (eficàcia): aquells que mesuren l'assoliment dels objectius plantejats durant un període de temps concret. Generalment són formulats en relació amb els processos de les actuacions, els projectes, les activitats o els serveis de manera quantificada. Per exemple: data d'aprovació, nombre de reunions efectuades, data de creació d'una comissió, data d'inici o finalització d'una activitat, etc.
- Indicadors d'eficiència (recursos-resultat): aquells que mesuren —pel fet que expliciten i quantifiquen— els recursos econòmics, humans, etc. emprats per assolir un objectiu en relació amb els resultats obtinguts. Per exemple: nombre de participants, nombre de consultes, percentatge de compliment del conveni, percentatge de pressupost destinat, etc.
- Indicadors d'impacte: aquells que mesuren els canvis que s'han produït des de la situació inicial, que descriu el diagnòstic. La formulació, tot i dependre en bona part de la dimensió concreta, pretén mesurar la realitat o el fenomen sobre el qual es vol intervenir.

Els principals *punts forts* de la Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Espai operatiu convocat regularment, ben valorat pels participants com a espai de formació i aprenentatge multidisciplinari.
- Grup de treball que enforteix el sentiment de pertinença a l'organització, alhora que consolida i fa extensives les relacions d'ajuda i suport mutu sorgides prèviament a la Comissió Municipal de Programes Transversals.
- Comissió de treball que potencia l'atribucionalitat tècnica dels participants en relació amb els respectius instruments de planificació i facilita la generalització d'una cultura de treball comuna tenint en compte les complexitats reals de l'avaluació.

- El suport tècnic intern, i molt especialment l'acompanyament i l'assessorament extern, afegeixen una perspectiva menys condicionada per lectures o factors municipals i locals. També faciliten la clarificació metodològica, tot remarcant la important diferenciació que hi ha entre l'avaluació dels IPAM<sup>148</sup> i la valoració de la tasca dels referents tècnics d'aquests instruments.

Els principals *punts febles* de la Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- L'aplicació de model d'avaluació i l'assistència a les sessions de treball de la Comissió, sobretot en les primeres fases, suposen per al personal tècnic un esforç suplementari a la gestió ordinària.
- Els coneixements, la implicació i la participació dels assistents, factors ja *per se* desiguals, esdevenen més heterogenis en funció dels diferents ritmes i les diferents conjuntures derivades de la gestió i el desenvolupament de cadascun dels IPAM.
- Elevada dificultat metodològica i fort condicionament de l'aplicació del model teòric d'avaluació a causa de l'elaboració prèvia dels programes i els plans, en definitiva, uns IPAM caracteritzats per un grau de concreció divers en el diagnòstic i una formulació d'objectius a vegades excessivament ambigua o massa genèrica per ser traduïda a efectes operatius.
- La dimensió participativa d'aquest espai operatiu —atesa la seva complexitat intrínseca i la que deriva de l'objecte de treball determinat— fa aconsellable inicialment una representació merament tècnica i municipal i posterga per a fases més avançades la constitució d'espais oberts a la participació política, associativa o fins i tot ciutadana (SSL).

Les *propostes de millora* de la Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

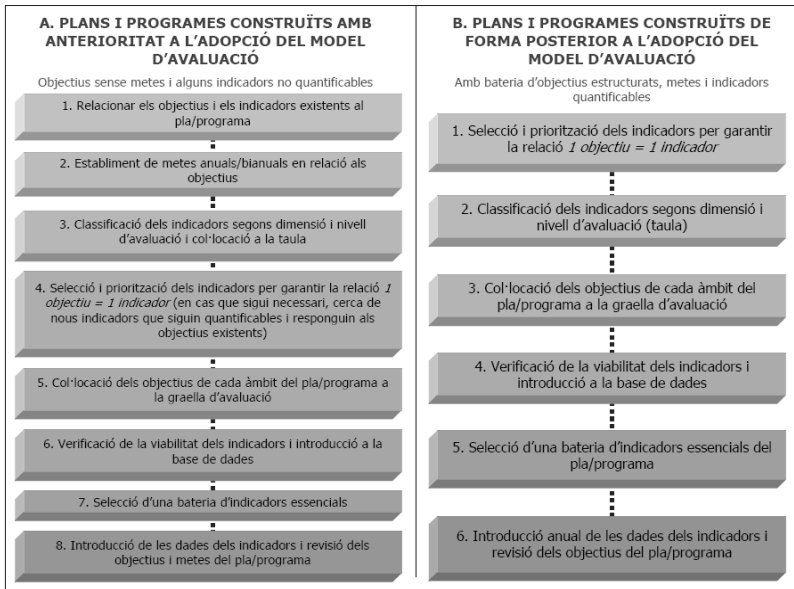
---

148. Instruments de planificació i avaluació municipal.



- Optimitzar les possibilitats de generar dinàmiques de treball no presencial utilitzant plataformes integrades, com ara els fòrums del bloc T'inclous (Pla local d'inclusió i cohesió social de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat).
- L'aplicació tècnica d'un model d'avaluació, que necessàriament es duu a terme sobre objectius i metes fixats *a priori* políticament, ha d'anar acompanyada d'un treball paral·lel en relació amb la dimensió política, de manera específica pel que fa a les casuístiques que poden implicar la reformulació d'objectius d'IPAM aprovats pel Ple de l'ajuntament.

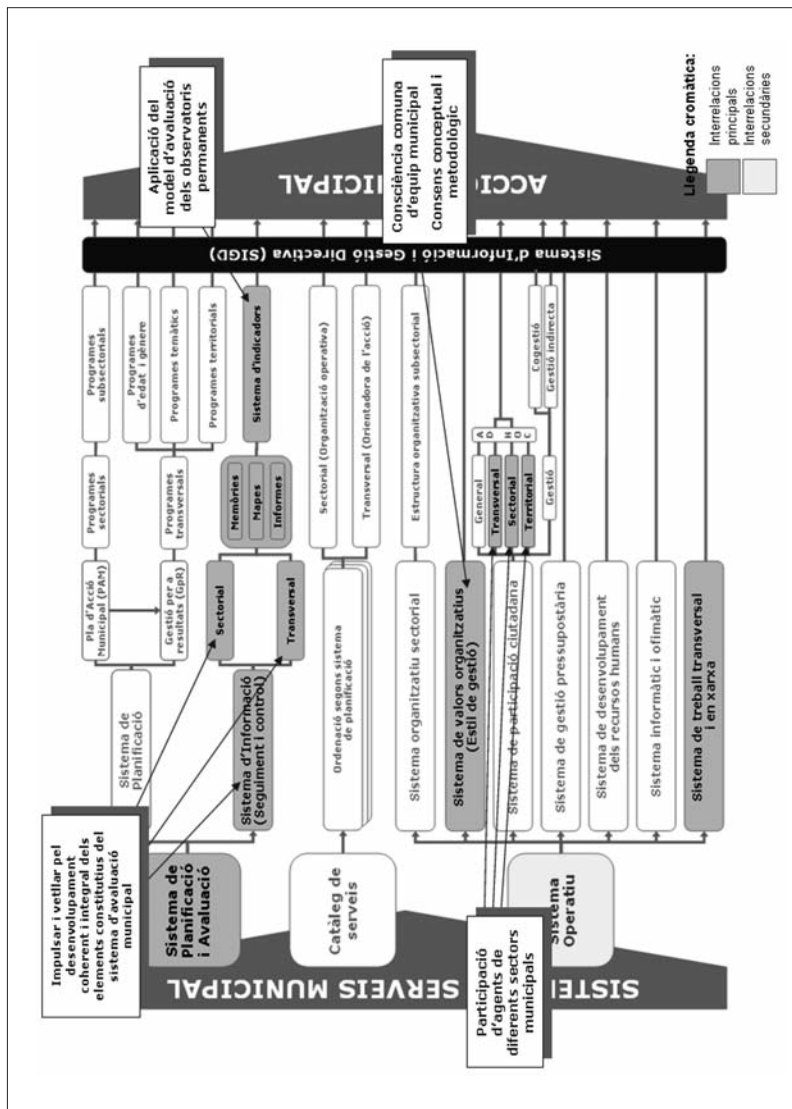
### Passos d'implementació del model d'avaluació<sup>149</sup>



149. Esquema de passos d'implementació del model d'avaluació per als dos tipus de plans i programes. Font: «Implementació del model teòric d'avaluació dels programes transversals de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat», Màster en Polítiques Socials i Comunitàries de l'Institut de Govern i Polítiques Públiques/UAB, 3a edició (gener de 2009). (Equip de pràctiques: Luciana Arranches, Martí Comas, Aurora Gómez, Arnau Martí, Simón Eladio Martínez, Salvador Matas, Laura Pérez. Tutoria: Rodrigo Barahona.)

- La complexitat de la determinació dels sistemes d'avaluació fa recomanable diferenciar i constituir espais operatius per treballar l'especificitat de l'aplicació del model d'avaluació en el cas de programes de tipologia similar. Aquests equips s'estructuren, a grans trets, seguint la distribució establerta durant el segon semestre de 2008: Grup de treball de plans i programes en procés d'elaboració, Grup de treball de plans i programes transversals de cicle de vida-població, i Grup de treball de plans i programes específics/de ciutat.
- L'aplicació preestablerta del model d'avaluació comú segons dues tipologies bàsiques d'IPAM: aquells que es van elaborar abans d'adoptar el model d'avaluació i aquells que han estat construïts després d'adoptar el model d'avaluació i que, per tant, ja incorporen una bateria d'objectius estructurats, amb metes i indicadors quantificables.

c) Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal: Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania



#### B.2.2.2.4. Equip directiu de l'Àrea de Benestar i Ciutadania

##### a) Presentació i vinculació a la renovació de l'espai públic

La quarta eina municipal que presentem pel que fa al desenvolupament operatiu del sistema de serveis locals és l'equip directiu de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Aquest equip començà les seves activitats ja durant el mandat 2003-2007, però a començament de l'any 2008 es reformulà en el marc de la «Proposta de continuar desenvolupant un sistema de serveis locals de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat durant el mandat municipal 2007-2011». La proposta organitzativa, adaptada a reptes, necessitats, expectatives i requeriments nous, com també a noves competències i a nou desplegament legislatiu, fou validada el 26 de setembre de 2007.

Entre les eines presencials del SIGD, aquesta és una de les eines d'àmbit més sectorial i, sobretot, amb més força directiva des d'una perspectiva clàssica o tradicional, en tant que la major part dels participants ho són en qualitat de comandaments municipals.

De manera similar a les eines anteriors (la Comissió Municipal de Programes Transversals i la Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics), articula la participació d'agents clau —personal tècnic— que, en aquest cas concret, per la seva responsabilitat, la seva competència i la seva experiència professional, es constitueixen en part de la comunitat directiva que ha de vetllar pel desenvolupament operatiu, efectiu, eficient i coordinat del sistema de serveis locals de l'Àrea de Benestar i Ciutadania.

En relació amb les raons per les quals el SIGD pot facilitar la renovació de l'espai públic, l'equip directiu de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, com a espai operatiu de participació tècnica del sistema de serveis municipals principalment, es vincula als aspectes següents:

- Complexitat i lideratge (vegeu l'apartat A.2.1.1).
- Comunicació interna i externa (vegeu l'apartat A.2.1.5).
- Integralitat, atribucionalitat, sentiment de pertinença i estil de gestió (vegeu l'apartat A.2.1.9).
- Gestió per a resultats i millora de l'eficiència (vegeu l'apartat A.2.2.5).
- Valors organitzatius i lideratge (vegeu l'apartat A.2.2.6).

## b) Descripció, anàlisi i propostes de millora

La principal *finalitat* d'aquest espai operatiu és operativitzar els processos interns de treball que són de naturalesa global i que, per tant, afecten el conjunt de personal tècnic que té els diferents graus de responsabilitat directiva. No es tracta de l'únic espai directiu que articula el sistema operatiu segons la proposta organitzativa esmentada més amunt. Al contrari, està integrat en la totalitat del sistema que es va posar en marxa a l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Es tracta d'un dels espais de natura exclusivament tècnica.

Les principals *prestacions específiques* de l'equip directiu de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Formar, acordar i consensuar les línies bàsiques sobre la gestió de l'Àrea de Benestar i Ciutadania, i ben concretament en relació amb el benestar personal i comunitari, la cohesió social i territorial i la ciutat com a espai educatiu.
- Transmetre informacions generals i coordinar accions, sobretot aquelles que es caracteritzen pel treball transversal i en xarxa.
- Traslladar encàrrecs, propostes i reflexions sobre temes estratègics comuns i prendre decisions al voltant d'aspectes generals o que afecten diferents subsectors de l'Àrea.
- Crear una comunitat directiva àmplia, generadora de dinàmiques caracteritzades per la distribució col·legiada del lideratge.

Les principals *característiques metodològiques* de l'equip directiu de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- *Convocatòria*. L'equip directiu el conforma un cos tècnic de vint-i-dos membres:
  - Director de l'Àrea de Benestar i Ciutadania.
  - Cap del Servei de Benestar Personal i Comunitari.
  - Cap del Servei de Cohesió Social i Territorial.
  - Cap del Servei de Ciutat Educadora.
  - Cap del Departament de Salut Comunitària i Benestar.
  - Cap de la Unitat de Salut Pública i Benestar.
  - Cap de la Unitat d'Atenció Social Primària i Benestar.
  - Cap de la Unitat d'Atenció Social Comunitària i Benestar.

- Cap de la Unitat de Nova Ciutadania, Gent Gran i Persones amb Discapacitat i Benestar.
  - Cap de la Unitat Igualtat de Gènere, Usos del Temps i Benestar.
  - Cap de la Unitat Administrativa de Benestar i Ciutadania.
  - Cap de la Unitat de Promoció Esportiva i Cohesió.
  - Cap de la Unitat d'Equipaments Esportius i Cohesió.
  - Cap de la Unitat de Patrimoni Cultural i Cohesió.
  - Cap de la Unitat de Promoció Cultural i Cohesió.
  - Cap de la Unitat d'Infància, Adolescència, Joventut i Cohesió.
  - Cap de la Unitat d'Educació Comunitària i Civisme.
  - Cap de la Unitat de Planificació i Gestió de Centres Educatius.
  - Cap de la Unitat d'Educació Permanent i Inserció Sociolaboral.
  - Servei Jurídic de l'Àrea de Benestar i Ciutadania.
  - Personal tècnic de suport de Benestar i Ciutadania.
- *Ordre del dia.* Aquest espai està constituït per diferents seccions estables:
- Punts informatius: comissions informatives, juntes de govern i plens municipals.
  - Punts de decisió: proposats per la direcció de l'Àrea de Benestar i Ciutadania.
  - Punts proposats pels membres de l'equip directiu: preferentment són aquells que afecten programes, subsectors o unitats de més d'un dels serveis que componen l'Àrea de Benestar i Ciutadania.
  - Propostes de notícies o informacions per a les publicacions municipals. Secció de periodicitat mensual.
  - Distribució d'articles periodístics o lectures d'interès.
  - Diversos: aspectes d'última hora, reflexions generals, precís i preguntes, etc.
- *Periodicitat i requeriments tècnics mínims.* Espai convocat quinzenalment i conduït per la direcció de l'Àrea de Benestar i Ciutadania. Sala de reunions d'aforament petit, preferiblement dotada d'equipament audiovisual.

Els principals *punts forts* de l'equip directiu de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Espai operatiu consolidat que facilita la generació d'una cultura directiva participativa, dialogada i de confiança i reconeixement recíproc de la feina de les persones que treballen en altres sectors de l'Àrea.
- Comissió de treball que propicia el foment d'un perfil de lideratge directiu fruit del diàleg i de la contraposició i la síntesi derivada de visions diferents.
- Espai que, a més d'orientar la presa de decisions, compromet les persones que ocupen càrrecs directius a impulsar les accions necessàries en la direcció indicada, tot mantenint la motivació i afrontant els canvis pertinents.
- Termòmetre, indicador del clima i de l'estat d'opinió general de l'Àrea. Fòrum presencial que fomenta la maduresa, l'autoimpuls, el flux d'informació i la innovació.

Els principals *punts febles* de l'equip directiu de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- La periodicitat quinzenal i la durada de l'espai (dues hores) dificulten, en determinats períodes, l'assistència de tots els membres i suposen un esforç addicional a la gestió del dia a dia.
- L'amplitud de la convocatòria (vint-i-dos assistents) implica necessàriament una direcció molt experimentada i versada en dinàmiques de grup.
- Els temes específics d'un subsector de l'Àrea generalment han de restar exclosos de l'ordre del dia per operativitzar l'espai en benefici del col·lectiu.

Les *propostes de millora* de l'equip directiu de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Optimitzar les possibilitats de generar dinàmiques locals fomentant la participació de manera programada i preestablerta de professionals del municipi de significativa rellevància i vinculació al sistema de serveis locals impulsat des de l'Àrea de Benestar i Ciutadania.
- Fer acta i/o enregistrar el desenvolupament de les sessions per tal de facilitar la informació als membres que puntualment no poden assistir a alguna de les sessions per motius d'agenda.





#### B.2.2.2.5. Espai de Formació i Reflexió de l'Àrea de Benestar i Ciutadania

##### a) Presentació i vinculació a la renovació de l'espai públic

L'Espai de Formació i Reflexió és una de les eines fonamentals del desenvolupament operatiu del sistema de serveis locals i, com a tal, destaca entre les eines presencials del SIGD. La seva metodologia és grupal, participativa i dinàmica.

En relació amb les raons per les quals el SIGD pot facilitar la renovació de l'espai públic, l'Espai de Formació i Reflexió, com a espai operatiu de participació tècnica del sistema de serveis municipals principalment, es vincula als aspectes següents:

- Comunicació interna i externa (vegeu l'apartat A.2.1.5).
- Integralitat, atribucionalitat, sentiment de pertinença i estil de gestió (vegeu l'apartat A.2.1.9).
- Gestió per a resultats i millora de l'eficiència (vegeu l'apartat A.2.2.5).
- Valors organitzatius i lideratge (vegeu l'apartat A.2.2.6).

##### b) Descripció, anàlisi i propostes de millora

La principal *finalitat* d'aquest espai operatiu és potenciar la generació d'una consciència d'equip, enfortir el sentiment de pertinença conjunta a un projecte comú i socialitzar coneixements i pràctiques que facilitin la millora en el desenvolupament del sistema de serveis locals.

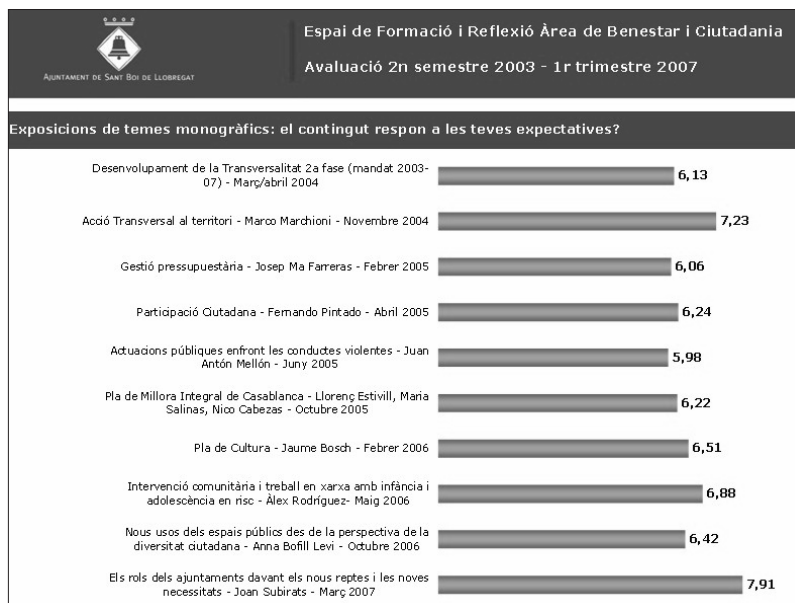
Les principals *prestacions específiques* de l'Espai de Formació i Reflexió pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Intercanvi d'informació, experiències i percepcions entre professionals d'àmbits diversos.
- Reflexió conjunta i construcció d'un consens general sobre els principals aspectes terminològics, conceptuals i metodològics comuns a tota l'organització.
- Traspàs d'informació verticalment, des de la direcció fins a la totalitat de l'estructura organitzativa.
- Aclariment dels dubtes i/o les confusions existents en relació amb aspectes organitzatius sectorials i/o de tota l'organització.
- Generació i potenciació de la imatge de credibilitat, honestedat i coherència de l'equip directiu mitjançant el contacte periòdic, transparent i pròxim amb el cos de professionals.

Les principals *característiques metodològiques* de l'Espai de Formació i Reflexió pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- *Convocatòria*. Tot el cos de professionals (personal tècnic i administratiu).
- *Periodicitat*. Ordinàriament trimestral (convocatòries extraordinàries en funció de les necessitats).
- *Requeriments tècnics mínims*. Sala d'actes d'aforament mitjà o gran, dotada d'equipament audiovisual i que permeti la realització de dinàmiques de grup amb comoditat i agilitat.

### Espai de Formació i Reflexió: valoració de les presentacions monogràfiques<sup>150</sup>



150. Relació cronològica i valoració de les persones assistents als espais de formació i reflexió desenvolupats en el període 2003-2007 per l'Àrea d'Acció i Ciutadania i l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Es tracta, concretament, de 10 dels 33 espais operatius de formació i reflexió duts a terme des de l'any 2000. (Font: Sessió de l'Espai de Formació i Reflexió de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat celebrada a la Sala d'Actes de la Biblioteca Popular Jordi Rubió i Balaguer el 26 d'octubre de 2007.)

Durant els nou anys de desenvolupament de l'Espai de Formació i Reflexió a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, el *format d'implementació* consolidat ha estat el següent:

- *Catàleg de serveis*: de manera programada, representants dels diferents àmbits sectorials presenten breument els serveis, els projectes i les activitats desenvolupades. Durada estimada: 30-60 minuts.
- *Exposició monogràfica*: presentacions magistrals d'extensió mitjana a càrrec de persones expertes externes a l'organització de reconegut prestigi professional i/o acadèmic i relacionades amb aspectes clau pel que fa a la renovació de l'espai públic (vegeu els apartats A.2.2.1 a A.2.2.6). Durada estimada: 60-90 minuts.
- *Dinàmica de grup participativa*: distribució dels assistents en petits grups de debat (6-8 persones) per reflexionar sobre els aspectes teòrics exposats prèviament a partir de la pauta de tres preguntes clau concretes proposades pel ponent. Durada estimada: 30-45 minuts.
- *Principals conclusions i torn obert de paraules*: recollida, transcripció a ordinador, presentació visual de les principals conclusions i comentari per part del ponent convidat. Torn obert de preguntes i reflexions. Durada estimada: 30 minuts.

Els principals *punts forts* de l'Espai de Formació i Reflexió pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

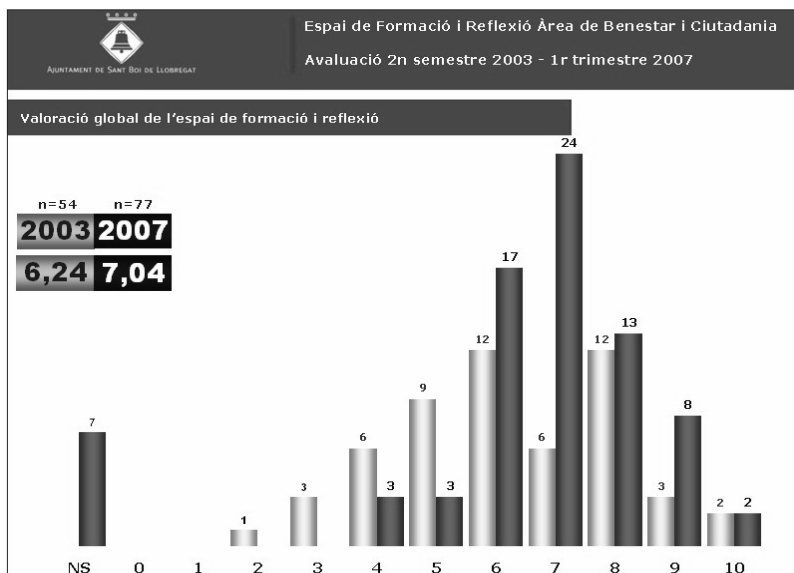
- Espai operatiu consolidat i ben valorat: entre el 80% i 90% dels assistents consideren necessària la continuïtat de l'espai després de nou anys d'activitat ininterrompuda.<sup>151</sup>
- Desenvolupament participatiu i dinàmic: equilibri entre l'adquisició de nous coneixements a partir de l'experiència de professionals externs d'alt nivell i prestigi, i foment de la participació dels assistents mitjançant el treball i el debat en grups reduïts.
- Intercanvi d'informació, percepcions i opinions amb els ponents interns, convidats externs i entre els professionals assistents, de formació i perfils ben diversos.

---

151. La valoració general dels assistents als espais de formació i reflexió és prou alta: 6,24 (període 2000-2003) i 7,04 (període 2003-2007), en relació amb una escala de 0 a 10 (Espai de Formació i Reflexió de l'Àrea de Benestar i Ciutadania desenvolupat el 26-10-2007).

- Millora del coneixement recíproc del catàleg de serveis, així com dels valors i les percepcions dels diferents sectors que integren l'organització.<sup>152</sup>
- Ús adequat de noves tecnologies i mitjans audiovisuals per complementar i dinamitzar les presentacions.<sup>153</sup>
- La mobilitat de l'espai operatiu pels diversos equipaments és molt ben valorada per més del 80% dels assistents.
- Bona valoració i normalització de l'assistència de les persones amb responsabilitats polítiques a l'espai.<sup>154</sup>

### Espai de Formació i Reflexió: valoració de l'espai operatiu (1)

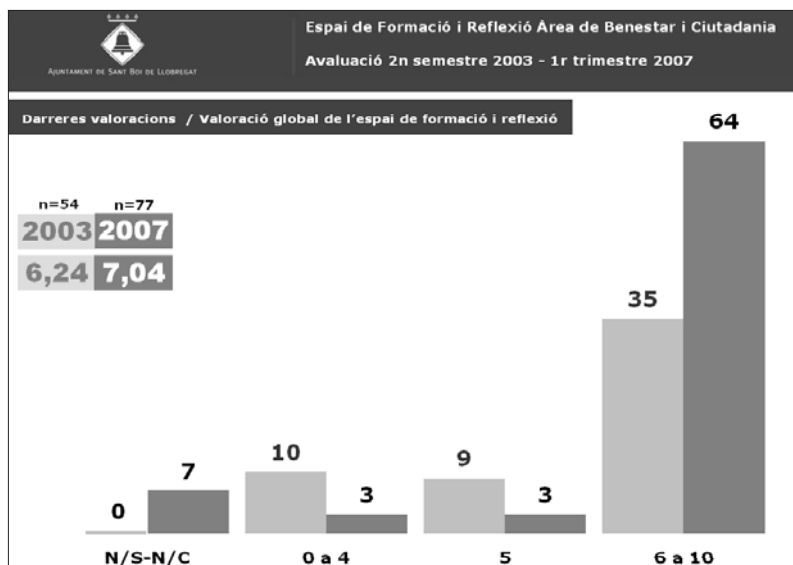


152. La valoració de les exposicions del catàleg de serveis per part dels assistents als espais de formació i reflexió ha millorat considerablement: 5,07 (període 2000-2003) i 6,63 (període 2003-2007), en relació amb una escala de 0 a 10 (EFRABC de 26-10-2007.)

153. La valoració de la importància de disposar de dispositius audiovisuals en les exposicions del catàleg de serveis per part dels assistents als espais de formació i reflexió és prou significativa: 7,04 (període 2000-2003) i 8,00 (període 2003-2007), en relació amb una escala de 0 a 10 (EFRABC de 26-10-2007.)

154. La valoració de la importància de l'assistència de les persones amb responsabilitats polítiques per part dels assistents als espais de formació i reflexió s'ha mantingut alta:

## Espai de Formació i Reflexió: valoració de l'espai operatiu (2)



Els principals *punts febles* de l'Espai de Formació i Reflexió pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- La realització de l'espai durant la jornada laboral i la durada (quatre hores) dificulten que hi pugui assistir tot el col·lectiu de professionals.
- L'alt nombre de participants, les característiques físiques i la dotació tècnica de la sala poden condicionar les dinàmiques participatives.
- La programació ordinària de l'espai de manera periòdica i restringida (trimestral) condiciona la determinació dels temes monogràfics i dels ponents externs seleccionats. La prioritització és complexa.

8,33 (període 2000-2003) i 7,81 (període 2003-2007), en relació amb una escala de 0 a 10 (EFRABC de 26-10-2007).

- L'assistència obligatòria a les sessions de l'espai és instrumentalment imprescindible per garantir la seva implantació i consolidació.
- L'extensió, la diversitat i l'evolució constant del catàleg de serveis de les corporacions locals impliquen una necessitat permanent d'actualitzar i aprofundir coneixements. Aquest apartat és, doncs, *per se* insuficient.

Les *propostes de millora* de l'Espai de Formació i Reflexió pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Distribució prèvia de documentació relativa als principals continguts treballats a la ponència monogràfica.
- Convocatòria oberta a professionals d'entitats i empreses que gestionen o cogestionen serveis municipals.
- Convocatòria oberta a professionals d'altres institucions i/o entitats locals rellevants en relació amb el desenvolupament del SSL.
- Concessió de menys importància relativa al temps per a precís i preguntes i assignació de més temps dedicat a l'exposició monogràfica.



#### B.2.2.2.6. Sessió anual de balanç i reptes de l'Àrea de Benestar i Ciutadania

##### a) Presentació i vinculació a la renovació de l'espai públic

La sessió anual de balanç i reptes, eina fonamental del desenvolupament operatiu del sistema de serveis locals, està molt relacionada amb l'exposada anteriorment. De fet, en bona part la podem entendre com una convocatòria extraordinària de l'Espai de Formació i Reflexió marcada culturalment pel canvi d'any, un moment en el qual acostumem a passar comptes. És en aquest sentit que la destaquem entre les eines presencials del SIGD, en tant que concreta l'avaluació de manera representativa, selectiva i expositiva.

En relació amb les raons per les quals el SIGD pot facilitar la renovació de l'espai públic, la sessió anual de balanç i reptes, com a espai operatiu de participació tècnica del sistema de serveis municipals principalment, es vincula als aspectes següents:

- Resultats i processos (vegeu l'apartat A.2.1.4).
- Integralitat, atribucionalitat, sentiment de pertinença i estil de gestió (vegeu l'apartat A.2.1.9).
- Piràmide de la planificació i l'avaluació (vegeu l'apartat A.2.1.10).
- Treball transversal i en xarxa (vegeu l'apartat A.2.2.3).
- Gestió per a resultats i millora de l'eficiència (vegeu l'apartat A.2.2.5).

##### b) Descripció, anàlisi i propostes de millora

La principal *finalitat* d'aquest espai operatiu és fer públic el balanç en termes de resultat dels principals reptes que des dels diferents sectors de l'organització (departaments, unitats), des dels principals instruments de planificació i avaluació municipal (plans territorials, sectorials o programes transversals) i en relació amb l'estructura de ponències polítiques han estat plantejats prèviament amb caràcter anual.

Les principals *prestacions específiques* de la sessió anual de balanç i reptes pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

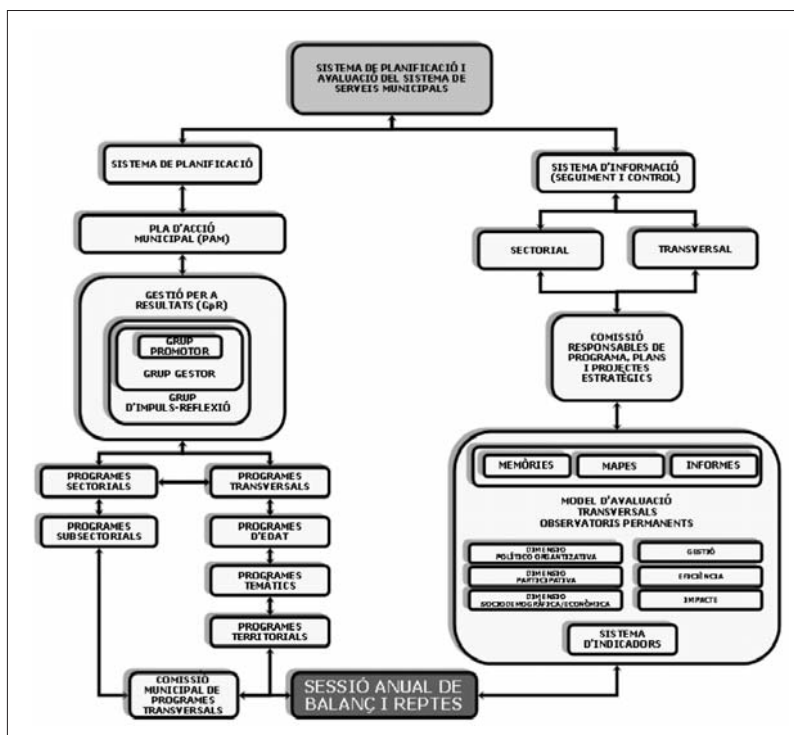
- Socialització de la informació relativa a l'estat de situació i als resultats assolits (o pendents d'assoliment) respecte a projectes, serveis i/o activitats de significació estratègica i tècnica amb referència a l'exercici anual que finalitza.
- Determinació i comunicació interna dels principals reptes per a l'exercici anual vinent, plantejats tant en termes estratègics de prioritització política (pel que fa a l'estructura de ponències i regidories



en vigor) com en funció de la significació tècnica concreta derivada de l'estructura organitzativa sectorial, territorial i transversal. Cada àmbit ha de presentar dos reptes per a l'any següent i fer el balanç dels dos formulats l'any anterior.

- Potenciació de la cultura d'avaluació continuada mitjançant un balanç retrospectiu i sintètic que facilita la visualització de l'acció global de tota l'organització, la seva integralitat més enllà de la suma de les parts o els sectors.
- Contextualització presencial i conjunta dels balanços i els reptes de l'organització en relació amb el canvi d'annualitat, període especialment significatiu en termes culturals.

### Ubicació de la sessió anual de balanç i reptes dins del sistema de planificació i avaluació del sistema de serveis municipals

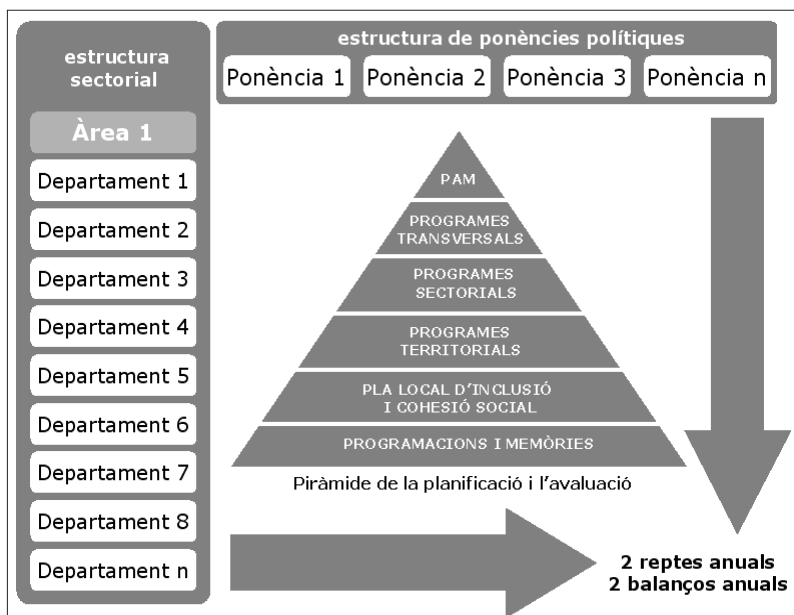


Les principals *característiques metodològiques* de la sessió anual de balanç i reptes pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- *Convocatòria*. Tot el cos de professionals (personal tècnic i administratiu).
- *Periodicitat*. Anual i pròxima en el calendari a l'acabament de l'any natural.
- *Requeriments tècnics mínims*. Sala d'actes d'aforament mitjà o gran dotada d'equipament audiovisual.

Durant els nou anys de desenvolupament de la sessió anual de balanç i reptes a l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, el *format d'implementació* consolidat s'ha concretat en l'estructuració i la seqüenciació de la informació mitjançant la projecció d'una presentació duta a terme amb el programa PowerPoint i comentada pel director de l'Àrea. Durada estimada: 60-90 minuts.

### Sessió anual de balanç i reptes



Els principals *punts forts* de la sessió anual de balanç i reptes pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Espai operatiu consolidat, ben valorat pels assistents i fixat com a fita del calendari polític i tècnic anual.
- Desenvolupament i estructura expositiva sintètica i equilibrada en relació amb la significació política i tècnica: representativitat elevada.
- Adequada seqüenciació dinàmica del contingut informatiu, tant de textos com d'imatges altament il·lustratives.
- Espai relacional distès que promou la socialització de la cultura de l'avaluació entre la comunitat de professionals.
- Normalització de l'assistència de les persones amb responsabilitats polítiques a l'espai.
- Potenciació del sentiment de pertinença del conjunt de professionals.
- Vinculació del treball concret de cada professional a les actuacions globals i prioritàries de l'organització.

Els principals *punts febles* de la sessió anual de balanç i reptes pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

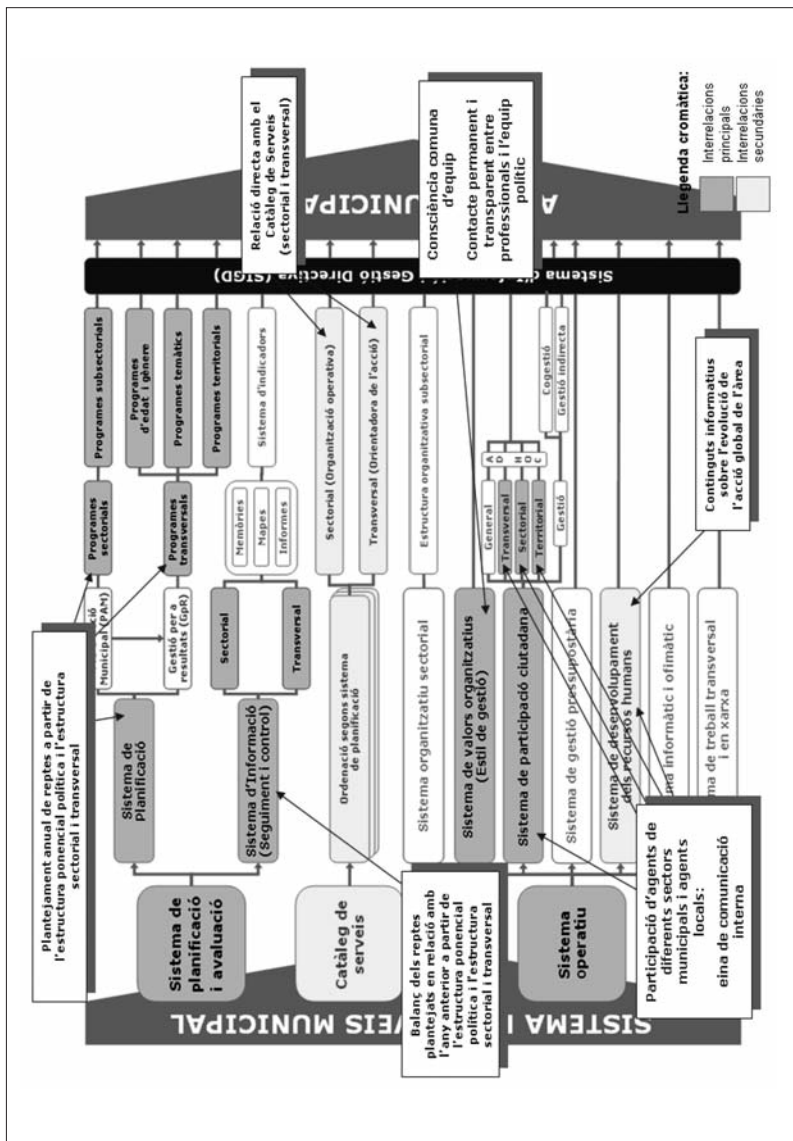
- La programació anual de l'espai, la durada —necessàriament no superior a dues hores—, la complexitat del catàleg de serveis i l'organització política concreta de cada corporació local condicionen la determinació dels àmbits i dificulten la priorització dels reptes.
- El volum de personal amb responsabilitats polítiques i tècniques participants en l'elaboració i la revisió de la informació determina un intens procés de gestió i tractament de la documentació, procés que s'ha de desenvolupar forçosament en un període de temps breu (en el millor dels casos, un mes).
- La dinàmica fonamentalment expositiva, la gran quantitat d'informació de naturalesa sensible i significativa i el compliment estricte de l'horari previst —sempre aconsellable— sovint limiten el temps destinat a precís i preguntes.
- L'assistència obligatòria a les sessions anuals de l'espai és, com hem indicat prèviament en analitzar l'Espai de Formació i Reflexió, imprescindible per garantir la seva implantació i consolidació.

- La socialització presencial de l'avaluació, principalment en el cas dels reptes no assolits, es veu agreujada per la limitació necessària que implica l'esforç de síntesi.
- La realització de l'espai durant la jornada laboral dificulta l'assistència de tot el col·lectiu de professionals.

Les *propostes de millora* de la sessió anual de balanç i reptes pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Sistematització dels processos de recollida, revisió i validació de la informació (balanços i reptes) mitjançant l'ús d'eines informàtiques que facilitin la participació i l'autonomia del personal tècnic referent.
- Convocatòria oberta a professionals d'entitats i empreses que gestionen o cogestionen serveis municipals.
- Convocatòria oberta a professionals d'altres institucions i/o entitats locals rellevants en relació amb el desenvolupament del SSL.
- Enregistrament de la sessió anual i difusió a escala municipal i local mitjançant un suport audiovisual atractiu i dinàmic (DVD).
- Concessió de més importància relativa al temps per a precís i preguntes.

c) Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal: sessió anual de balanç i reptes





«La millor manera de predir el futur és implementar-lo.»  
David Heinemeier Hansson

### **B.3. ELS INSTRUMENTS OFIMÀTICS I INFORMÀTICS: LES EINES NO PRESENCIALS I EL DESENVOLUPAMENT DEL SISTEMA DE SERVEIS LOCALS**

El desenvolupament conceptual i operatiu dels principals objectes que configuren el sistema de serveis locals (el sistema de planificació i avaluació, el catàleg de serveis i el sistema operatiu) implica el desenvolupament de tot un seguit d'instruments que hem anomenat *caixa d'eines*. Metodològicament, igual que hem fet en l'apartat anterior, revisarem els instruments ofimàtics i/o informàtics elaborats i farem atenció al seu grau d'implantació, les seves prestacions, els seus punts forts i febles, així com a les nostres propostes de millora.

Recordem, novament, que no hem de perdre de vista en cap moment que aquestes eines han estat elaborades per articular i desenvolupar el sistema de serveis locals. Així doncs, tal com hem indicat en relació amb les eines presencials, les que tractem aquí no tenen més sentit que aïlladament pel fet de ser informàtiques. Hi insistim: cal atendre al conjunt d'aquestes eines i a les interrelacions que mantenen amb el sistema de serveis municipal o local.

#### **B.3.1. Els antecedents de la plataforma SIGD\_ACCESS**

El vessant informàtic del SIGD actual és fruit d'un procés de treball dilatat en el temps. L'evolució s'inicia quan els cossos administratius i tècnics de les organitzacions municipals s'incorporen de manera generalitzada al procés d'informatització. Des de mitjan dècada dels noranta, la compra i la instal·lació d'equips informàtics, l'intensiu foment de la formació, la familiarització dels professionals amb diverses aplicacions ofimàtiques i la configuració de les primeres xarxes informàtiques van possibilitar un escenari operatiu apte per a les primeres experimentacions aplicades. Aquests fenòmens generals coincidiren, a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat,

amb la posada en marxa del sistema de serveis locals de l'Àrea d'Acció Ciutadana durant el mandat 1999-2003. La posada en marxa d'aquest model implicà una forta aposta pel desenvolupament operatiu de l'Àrea d'Acció Ciutadana/Àrea de Benestar i Ciutadania. Aquest impuls es concretà en el disseny i la implementació de les eines ofimàtiques i informàtiques següents durant el període 2001-2008:

- *Programació i memòries anuals:*
  - Fitxa principal o identificativa.
  - Fitxa pressupostària: partides de despeses i d'ingressos.
  - Fitxa de professionals participants: municipals, de la iniciativa social, de la iniciativa mercantil i d'altres administracions o organismes.
  - Fitxa d'objectius, indicadors de millora i avaluació.
  - Fitxa de vinculació al Pla d'acció municipal (PAM).
  - Fitxa de vinculació a programes transversals del sector.
  - Fitxa de vinculació a altres instruments de planificació municipal.
- *Propostes de pressupost.*
- *Seguiment de l'execució pressupostària:*
  - Seguiment de l'execució pressupostària.
  - Previsions de despesa i ingrés.
  - Fitxa de proveïdors.
- *Repartiment d'hores del personal en el catàleg.*
- *Identificació d'usuaris.*
- *Comunicació amb l'administrador:*
  - Novetats i avisos.
  - Consultes a l'administrador/a.
- *Organigrama interactiu.*
- *Elaboració del catàleg:*
  - Estructura d'eixos i àmbits.
  - Catàleg de serveis.
- *Convenis globals amb entitats.*
- *Agenda d'activitats.*
- *Delegacions polítiques.*
- *Balanç i reptes anuals.*
- *Espais de relació política supramunicipal.*
- *Fons documental.*

Podrem analitzar la major part d'aquestes eines en els apartats posteriors. Ara ens centrarem breument en aquelles eines que, tot i la seva

funcionalitat, de moment no han estat incorporades a la plataforma SIGD\_ACCESS/SIGD\_WEB.

### *Eines per a la planificació i la gestió pressupostària*

El pressupost anual de la corporació implica una tasca de planificació subsectorial que condiciona considerablement la configuració del catàleg de serveis. Encara que es tracta de processos diferents i generalment seqüencials (primer el pressupost, després el catàleg), ambdós instruments són absolutament complementaris. Les propostes de pressupost anual incorporen implícitament una proposta de catàleg de serveis. Així, només quan es disposa d'un pressupost aprovat és possible configurar detalladament el que serà el catàleg de serveis definitiu.

### **Base de dades Microsoft Access per al seguiment pressupostari i la previsió de despeses<sup>155</sup>**

The screenshot shows a Microsoft Access form titled "UNITAT DE MANTENIMENT I OBRES" with the subtitle "Seguiment i previsions pressupostàries". The form includes several input fields and buttons:

- Buttons for "PROJ-DIR-OBR" and "Projectes i Direccions d'Obres".
- An "Import:" field with the value "0,00".
- A table with columns: "Concepte:", "Industrial:", "Tipus", "Data:", and "Import:". The "Import:" column shows the value "0,00".
- Summary fields: "Executat:", "Saldo:", "Previsió:", and "Saldo previst:", each with an associated input field.
- Buttons at the bottom: "Actualitzar", "Previsions", and "Seguiment adjudicacions".

155. Base de dades creada l'any 2002 i gestionada actualment pel Departament de Manteniment i Obres de l'Àrea de Territori i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat.



El procés d'elaboració del pressupost anual es duu a terme a partir de directrius generals. No obstant això, en el decurs d'aquest procés, i fruit de la discussió pressupostària, hi pot haver diversos reajustaments que afectaran en major o menor mesura el futur catàleg de serveis. A més, les eines facilitades pels serveis econòmics en relació amb l'elaboració del pressupost permeten gestionar efectivament les propostes econòmiques, però sovint no integren el catàleg de serveis, encara que l'estructura de programes pressupostaris acostuma a estar-hi relacionada de manera directa.

Per resoldre aquesta situació, es van elaborar diferents aplicacions —mitjançant Microsoft Access— que integraven en una mateixa estructura informàtica el catàleg de serveis i les propostes de pressupost. Així es feia possible la reestructuració del catàleg al mateix temps que s'elaborava el pressupost. De manera inversa, les modificacions sensibles del pressupost quedaven reflectides en els canvis pertinents del catàleg de serveis.

Igualment, s'han desenvolupat altres eines ofimàtiques i informàtiques relacionades amb la gestió pressupostària destinades a resoldre necessitats específiques dels professionals responsables de gestionar el pressupost. Destacarem Microsoft Access per al seguiment pressupostari i la previsió de despeses, aplicació que permetia a una unitat organitzativa controlar l'execució del pressupost mantenint alhora la previsió de despeses pendents, detallades per a cada partida econòmica. També permetia analitzar la despesa executada i prevista a partir d'agrupacions d'ordre inferior a les orgàniques, ja que els programes funcionals subsectorials no sempre coincideixen exactament amb els programes pressupostaris.

## **Assignació del capítol I a les unitats de planificació**

Les unitats de programació sectorials preveuen una anàlisi de costos en tots els capítols pressupostaris i, per tant, també en el capítol I, que correspon als recursos humans municipals. Una vegada elaborat i aprovat el catàleg de serveis anual, cada unitat organitzativa ha d'imputar el cost de tots els seus efectius entre les diferents unitats de catàleg que té assignades. Aquesta tasca només pot realitzar-se una vegada tancat el procés d'elaboració del catàleg de serveis, atès que cada canvi en aquest catàleg suposaria la necessitat d'una nova reassignació del capítol I. Ha estat necessari, doncs, disposar de sistemes ofimàtics que facilitessin aquesta vinculació del catàleg al capítol I i que possibilitessin, també amb facilitat, actualitzar els càlculs quan es produeixen canvis en el catàleg sectorial en qüestió.

Les unitats organitzatives han utilitzat, amb aquesta finalitat, fulls de càlcul Microsoft Excel que distribuïen en matrius el cost brut més el cost de la seguretat social empresarial per cada treballador o treballadora entre



informatitzat de programacions i memòries anuals —una aplicació elaborada inicialment amb Microsoft Access 95— va implicar reptes de tot tipus, entre els quals destaquen principalment els següents:

- Coexistència temporal amb altres sistemes de programació i memòria ja existents en algunes de les diferents unitats organitzatives de l'Àrea d'Acció Ciutadana.
- Implantació d'una nova cultura organitzativa pel que fa a l'ús d'un model únic de programació i memòria, un model no flexible des del punt de vista de l'estructura de la informació. Utilització d'una aplicació informàtica per a la implementació. Necessitat, per tant, de formació del personal tècnic de l'Àrea.
- Necessitat de compatibilitzar l'estructura de la informació amb els requeriments, també en matèria de programació i memòries, d'altres instàncies municipals i supramunicipals (memòries per a l'alcaldia i/o la gerència municipal, memòries econòmiques per a la Sindicatura de Greuges, memòries de projectes subvencionats per la Generalitat de Catalunya i la Diputació de Barcelona, etc.).

Des de les primeres versions de la base de dades Access de programació i memòria anual, les seccions de les diferents fitxes de programació i memòria han estat les que es detallen tot seguit:

- Fitxa principal: identificació de l'actuació (la unitat de catàleg), temporització, assignació de referent polític i tècnic i informació pressupostària per capítols —despeses i ingressos— detallada per imports previstos (en la programació) d'ingressos i per imports reals (en la memòria).
- Fitxa d'objectius, indicadors de millora i avaluació anual. La memòria incorpora el grau d'acompliment.
- Fitxa de vinculació a objectius del Pla d'acció municipal (PAM) quadriennal.
- Determinació de les partides pressupostàries d'ingrés i de despesa (imports totals o parcials).
- Fitxa de professionals participants: mostra el treball en xarxa local del conjunt de professionals (de l'Ajuntament, d'iniciativa social, d'iniciativa mercantil i d'altres administracions i/o organismes) que intervenen en l'activitat.

## Base de dades Access de programació i memòria anual<sup>157</sup>

ÀREA D'ACCIÓ CIUTADANA						Memòria 2002
UO: 076 Joventut		Programa: 076-05 Servei d'informació juvenil El Punt				TANCAR
Activitat: 076-05-02		Servei d'informació juvenil				
Rble. polític/a:		Tècnica rble:				
Temporalització:		Observacions temporalització:				
	Prevista	Real				
Data inici:	01/01/2002					
Data Finalitz.:	31/12/2002					
Despeses	Previstes	Reals	Ingressos	Previstos	Reals	Objectius i Indicadors
Capítol I:			Preus públics:			Accions PAM
Capítol II:			Taxes:			
Capítol IV:			Sub/Convenis:			Partides Pressupost 2002
Capítol VI:			Aportacions (*):			
<b>Total:</b>			Altres:			Tècnics/es participants
			<b>Total:</b>			IMPRESSIÓ
Observacions (Ingressos/despeses)			(*) Aportacions d'empreses, particulars, etc.:			
Es preveu dues subvencions a l'any 2002. Tramitació del Servei de Voluntariat Europeu i Subvenció de la Secretaria General de Joventut						
<b>Altres observacions/dades rellevants</b>						

Operativament, complementar les programacions i les memòries anuals requeria en primer lloc l'elaboració prèvia, per part de cadascuna de les unitats organitzatives, de l'estructura programàtica.<sup>158</sup> Després, calia la validació de la direcció de l'Àrea. Així es conformava anualment el catàleg de serveis, un dels elements bàsics del sistema de serveis locals. Podrem veure més endavant, en l'apartat «B.3.2 La plataforma SIGD\_ACCESS», que la construcció del catàleg ha estat un aspecte tan important que ha requerit la creació d'un mòdul específic.<sup>159</sup>

157. Interfície (formulari de treball) de la base de dades Access de programació i memòria anual de l'Àrea d'Acció Ciutadana de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat (versió corresponent a la memòria de l'any 2002).

158. L'estructura programàtica està conformada pels sectors i subsectors —d'una àrea concreta de serveis— que anualment elaboren la programació de les respectives actuacions que conformen el seu catàleg de serveis i posteriorment en confeccionen la memòria (avaluació). Igualment, aquesta estructura es concreta en la comunitat de tècnics i tècniques amb responsabilitat programàtica. Des de la posada en marxa d'aquesta eina, són més de 100 els professionals que l'han utilitzat de manera satisfactòria.

159. Vegeu l'apartat «B.3.2.1 Quan el catàleg de serveis està més viu que mai: el mòdul de construcció del catàleg de serveis».

D'aquesta manera cloem la breu aproximació als antecedents generals del vessant informàtic del SIGD. Hem pogut fins i tot «tastar-ne» alguns exemples, algunes de les aplicacions que han format part del procés d'evolució operativa que finalment es concreta en la vertebració del SIGD.

### B.3.2. La plataforma SIGD\_ACCESS

La plataforma SIGD\_ACCESS, elaborada i implantada l'any 2008, és la interconnexió i la vinculació de diferents bases de dades dissenyades amb el programa Access de Microsoft i l'articulació d'un únic sistema d'informació i treball en xarxa per a l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. El desenvolupament d'aquesta plataforma —que ha estat fruit de la cooperació del personal tècnic de suport de l'Àrea de Benestar i Ciutadania i de l'Àrea de Governança i Ciutadania— incorpora una part significativa d'aquestes bases de dades dissenyades prèviament<sup>160</sup> i que encara es consideren plenament operatives, rellevants i necessàries. A més, introdueix nous mòduls —agenda d'activitats, convenis globals amb entitats, balanç i reptes polítics, etc.— que s'integren en una única aplicació.

Tenint en compte la incorporació en el seu disseny d'elements més propis d'un entorn web que d'una aplicació multiusuari Access, i considerant l'acceptable rendiment que ofereix a més de 70 tècnics i tècniques que en fan ús, el SIGD\_ABC<sup>161</sup> dissenyat amb el programa Access rep la denominació de *plataforma SIGD\_ACCESS*. A continuació concretarem breument algunes de les funcionalitats operatives que permet conceptualitzar l'aplicació d'aquesta manera, i no només com a base de dades, com podria semblar aparentment més adequat:

- *Identificació d'usuaris*. El sistema assigna a cada usuari drets d'edició sobre les unitats de planificació que té assignades prèviament. Tanmateix, tots els usuaris tenen drets de lectura sobre el conjunt d'unitats de planificació, amb independència que aquestes estiguin finalitzades i/o validades o no. Aquesta característica fa que el procés de planificació sigui força transparent.
- *Organigrama interactiu*. Estableix una identitat visual (un color

---

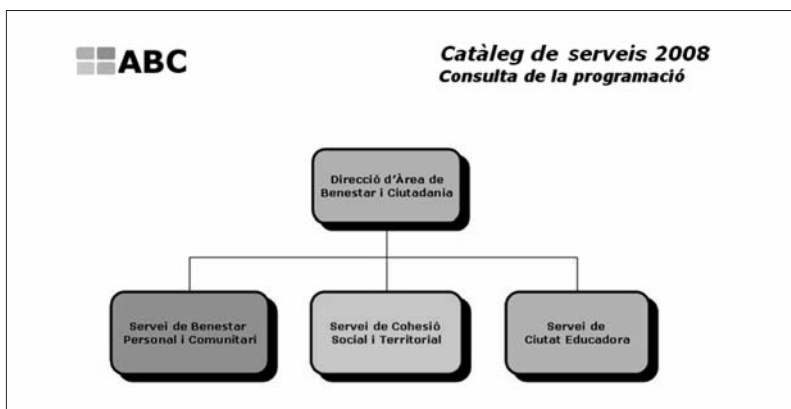
160. Vegeu l'apartat «B.3.1 Els antecedents de la plataforma SIGD\_ACCESS».

161. La implementació del SIGD a l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi.

## Identificació d'usuaris a la plataforma SIGD\_ACCESS

The image shows a login screen for the SIGD\_ACCESS platform. The header features the text 'SIGD\_ABC' on the left and 'Sistema d'Informació i Gestió Directiva' on the right, with 'Àrea de Benestar i Ciutadania' centered below. At the bottom right, there are input fields for 'Usuari/a' and 'Clau d'accés', and an 'Entrar' button.

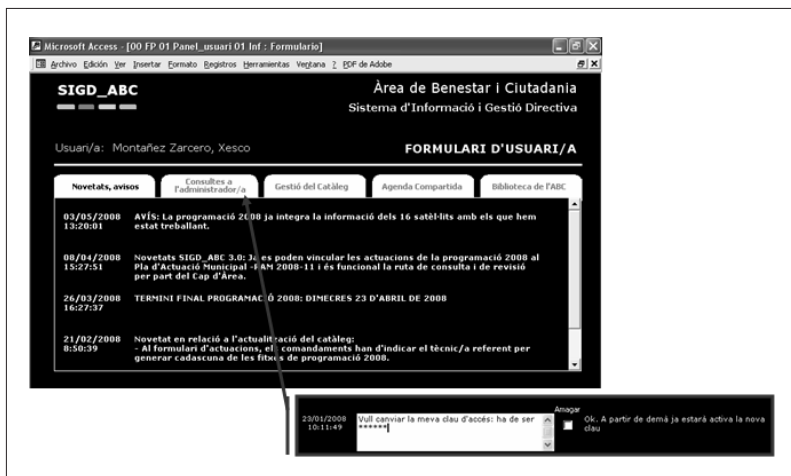
## Organigrama interactiu de la plataforma SIGD\_ACCESS



assignat) per a cada subsector, la qual cosa facilita la recerca d'informació i contribueix a socialitzar l'estructura organitzativa.

- *Comunicació amb l'administrador.* Estableix un sistema de comunicació bidireccional entre l'administració del sistema i el conjunt de persones usuàries. Permet respondre a sol·licituds d'informació personalitzades, així com emetre comunicats al conjunt d'usuaris de la plataforma.

## Formulari de comunicació amb l'administrador de la plataforma SIGD\_ACCESS



- *Validació de les fitxes de programació i memòria.* El SIGD\_ACCESS incorpora un sistema de validació en línia. El tancament del procés de planificació requereix que la direcció de l'Àrea validi totes les fitxes de planificació emplenades.

A la identificació dels usuaris, la comunicació amb l'administrador i a la validació en línia, hem d'afegir-hi que l'estructura de la plataforma SIGD\_ACCESS permet implementar simultàniament diversos processos de planificació a partir d'una metodologia de treball comuna. La facilitat de la implementació ha permès fer servir la plataforma, per exemple, per a l'elaboració en xarxa de convenis globals amb entitats, assignant rols d'edició sobre els diferents apartats als diversos professionals implicats.

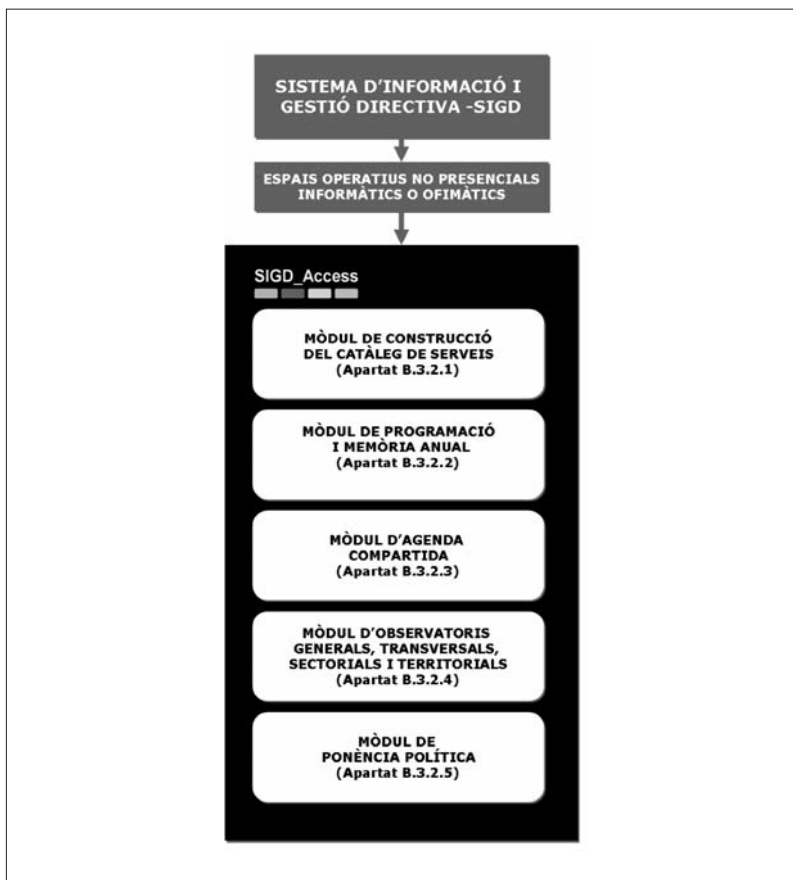
Amb la intenció de fer més intel·ligibles, en el marc d'aquesta recerca, les principals característiques funcionals de la plataforma SIGD\_ACCESS, l'equip investigador emprà el terme *mòdul*. Apliquem, doncs, l'accepció cosmonàutica d'aquest concepte: «cadascuna de les parts d'una astronau que aconsegueix un conjunt de funcions determinades».

Evidentment, la nostra astronau és l'aplicació Access, que s'integra en el SIGD.

L'esquema que il·lustra aquesta pàgina presenta els cinc mòduls o conjunt integrat de funcions que impulsen el desenvolupament del SSM i que articulen la participació en el marc de la plataforma SIGD\_ACCESS.

Com es pot apreciar observant la denominació dels mòduls, quatre dels cinc són eines específiques de caire tècnic. El cinquè, de natura política, està directament vinculat als espais operatius políticotècnics. Tot seguit analitzarem els principals mòduls que configuren aquesta plataforma.

### Mòduls de la plataforma SIGD\_ACCESS





### B.3.2.1. *Quan el catàleg de serveis està més viu que mai: el mòdul de construcció del catàleg de serveis*

#### **Presentació i vinculació a la renovació de l'espai públic**

El primer mòdul de la plataforma SIGD\_ACCESS que presentem pel que fa al desenvolupament operatiu del sistema de serveis locals és el mòdul de construcció del catàleg de serveis, un dels elements clau del sistema d'informació que integra el SIGD si tenim en compte el catàleg de serveis, un dels tres subsistemes que configuren el sistema de serveis locals.<sup>162</sup>

Entre les eines informàtiques del SIGD, aquest mòdul es caracteritza per la seva naturalesa eminentment sectorial, ja que articula la participació d'agents clau, personal tècnic que, per la seva competència i experiència professional, ha de determinar la relació descriptiva de serveis, projectes i activitats agrupades per un nexu comú i operativitzades des de cadascun dels sectors organitzatius: servei, departament, unitat, etc.

En relació amb les raons per les quals el SIGD pot facilitar la renovació de l'espai públic, el mòdul de construcció del catàleg de serveis, com a eina ofimàtica de participació tècnica del sistema de serveis municipals, principalment es vincula als aspectes següents:

- Resultats i processos (vegeu l'apartat A.2.1.4).
- Nou marc legal i competencial (vegeu l'apartat A.2.1.7).
- Piràmide de la planificació i l'avaluació (vegeu l'apartat A.2.1.10).
- Cohesió, inclusió social i benestar personal i comunitari (vegeu l'apartat A.2.2.2).
- Gestió per a resultats i millora de l'eficiència (vegeu l'apartat A.2.2.5).

#### **Descripció, anàlisi i propostes de millora**

La principal *finalitat* d'aquesta eina és identificar i actualitzar anualment les unitats de «producte» de les diferents unitats organitzatives; és a dir, concretar aquelles actuacions que es pretenen desenvolupar efectivament al llarg de l'exercici partint d'uns objectius —polítics i/o tècnics— i d'un escenari pressupostari determinat.

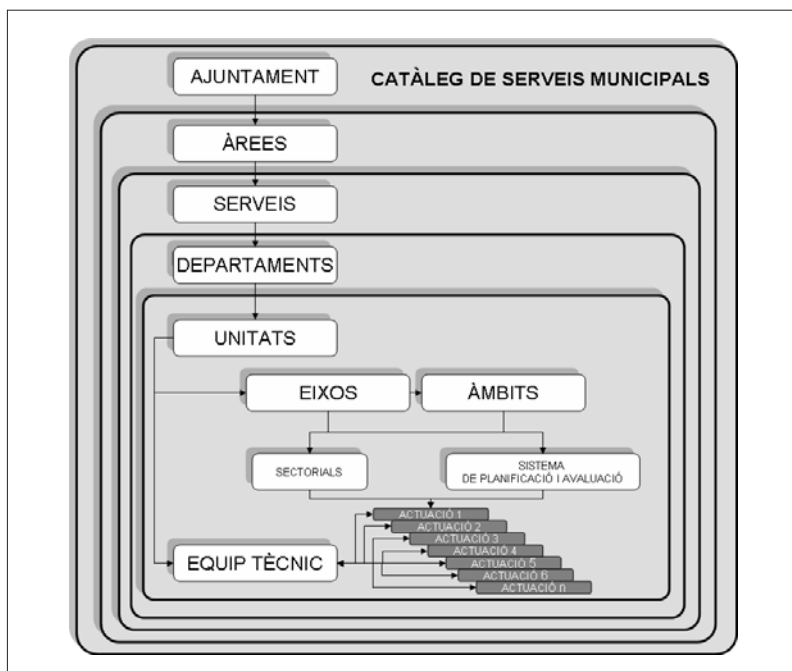
Les principals *prestacions específiques* del mòdul de construcció del catàleg de serveis pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

---

<sup>162</sup>. Vegeu l'apartat «B.1.1 Un plantejament sistèmic: sistema de serveis municipals i locals».

- Vinculació de les unitats de catàleg a les línies de treball sectorials i a la resta d'instruments de planificació municipals, que poden ser diversos. Integració exhaustiva de tots els recursos humans i econòmics disponibles.
- Determinació flexible de l'estructuració catàleg sectorial en funció dels criteris específics més adequats a les diferents realitats organitzatives i productives: eixos i àmbits. Concreció diferenciada del nivell d'agregació/desagregació de les unitats del catàleg en funció de les especificitats i les necessitats de cada sector i subsector organitzatiu.

### Estructura bàsica del mòdul de construcció del catàleg de serveis



Les principals *característiques metodològiques* del mòdul de construcció del catàleg de serveis pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Inicialment, el catàleg s'implementa com a proposta tècnica de concreció exhaustiva de les unitats de producte —i també de les unitats de planificació i avaluació—, i més tard l'han de validar els responsables organitzatius i polítics.
- Un cop definit el catàleg, la unitat organitzativa en testarà l'eficàcia davant les diferents necessitats d'informació (tant les pròpies com les d'instàncies superiors) revisant-lo i adaptant-lo en cada exercici i cercant un equilibri entre les necessitats de la unitat i les de la resta de l'organització.
- Cadascuna de les actuacions que preveu el catàleg s'ha d'emmarcar en els diferents eixos de treball sectorials que defineix la unitat organitzativa gestora. En cas que les unitats organitzatives desenvolupin un o més programes definits (aprovat en els òrgans de govern), l'actuació —la unitat del catàleg— es podria vincular als eixos i, si s'escau, als àmbits concrets del programa en qüestió.

### **Detall de l'informe de treball del catàleg de serveis de la Unitat d'Infància, Adolescència, Joventut i Cohesió**

SIGD\_ABC

**Catàleg de Serveis 2008: Llistat definitiu**  
**Servei de Cohesió Social i Territorial**

---

**985 Unitat d'Infància, Adolescència, Joventut i Cohesió**

- ▷ Direcció i gestió de la Unitat d'Infància, Adolescència, Joventut i Cohesió  
 Eix / àmbit: 01 Direcció d'unitat d'infància, adolescència, joventut i cohesió /  
 Ref. tècnica:
- ▷ Coordinació accions de la unitat al PMI Casablanca  
 Eix / àmbit: 01 Direcció d'unitat d'infància, adolescència, joventut i cohesió /  
 Ref. tècnica:
- ▷ Programa Municipal transversal de Joventut  
 Eix / àmbit: 01 Direcció d'unitat d'infància, adolescència, joventut i cohesió /  
 Ref. tècnica:
- ▷ Comissions, projectes i accions transversals  
 Eix / àmbit: 01 Direcció d'unitat d'infància, adolescència, joventut i cohesió /  
 Ref. tècnica:
- ▷ Programa Municipal transversal d' infància i adolescència  
 Eix / àmbit: 03 Direcció de PMT infància i Adolescència /  
 Ref. tècnica:
- ▷ Activitats per a infants i adolescents  
 PMT Inf Adolesc  
 Eix / àmbit: 03 Lleure i cultura / 3.3 Oci i temps de lleure  
 Ref. tècnica:
- ▷ Casals d'estiu infantil  
 PMT Inf Adolesc  
 Eix / àmbit: 03 Lleure i cultura / 3.3 Oci i temps de lleure  
 Ref. tècnica:

Els principals *punts forts* del mòdul de construcció del catàleg de serveis pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Estructuració i ordenació subsectorial de les actuacions que permet una lectura orgànica i transversal. L'articulació i la concreció anual de les diferents polítiques jerarquitzades en la piràmide de la planificació faciliten la coherència entre elles.<sup>163</sup> El catàleg de serveis de cada unitat organitzativa representa un compromís públic d'actuació coherent amb el Pla d'actuació municipal i amb la resta d'instruments de planificació vinculants.
- Assignació i identificació de la responsabilitat programàtica del personal tècnic de l'organització en l'execució (que generalment portarà associada la gestió de pressupost) i l'avaluació de les actuacions.
- L'exhaustivitat i la integralitat permeten incorporar actuacions que sovint no es planifiquen de manera formal i que, un cop incorporades al catàleg, han de tenir el mateix tractament que la resta, és a dir, els mateixos requeriments d'informació.

Els principals *punts febles* del mòdul de construcció del catàleg de serveis pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- El nivell d'agregació/desagregació de les unitats de catàleg pot facilitar o dificultar les memòries i/o els processos d'avaluació dels diferents sectors o subsectors municipals.
- Altres instruments de planificació (el pressupost, el Pla d'actuació municipal, etc.) mostren també el conjunt de les actuacions municipals d'una manera estructurada. A vegades cal argumentar la necessitat de concretar un catàleg de serveis en sectors determinats de l'organització.
- La direcció ha de determinar rigorosament cada catàleg sectorial per vetllar per la coherència intrínseca i per l'harmonització amb la resta del catàleg de serveis municipals. Factors com la relació directa existent entre les unitats del catàleg i la imputació de costos o l'assignació de temps professional en poden condicionar la implementació i desvirtuar-ne el grau d'agregació idoni i la utilitat operativa.<sup>164</sup>

---

163. Vegeu l'apartat «A.2.1.10 Piràmide de la planificació i l'avaluació».

164. Aquestes tendències no desitjables deriven de la vinculació directa entre el catàleg

## Mòdul de construcció del catàleg de serveis

**Unitat orgànica**

**Formulari per donar d'alta/baixa els eixos sectorials**

**Sistema de Planificació i Avaluació: eixos aprovats pel Ple Municipal**

**Filtre per eixos sectorials**

**Filtre per eixos d'instrument de planificació i avaluació aprovats**

**Formulari per donar d'alta/baixa àmbits sectorials**

**Consulta dels àmbits de cadascun dels eixos dels instruments de planificació i avaluació aprovats**

**Formulari per donar d'alta/baixa les diferents actuacions:**

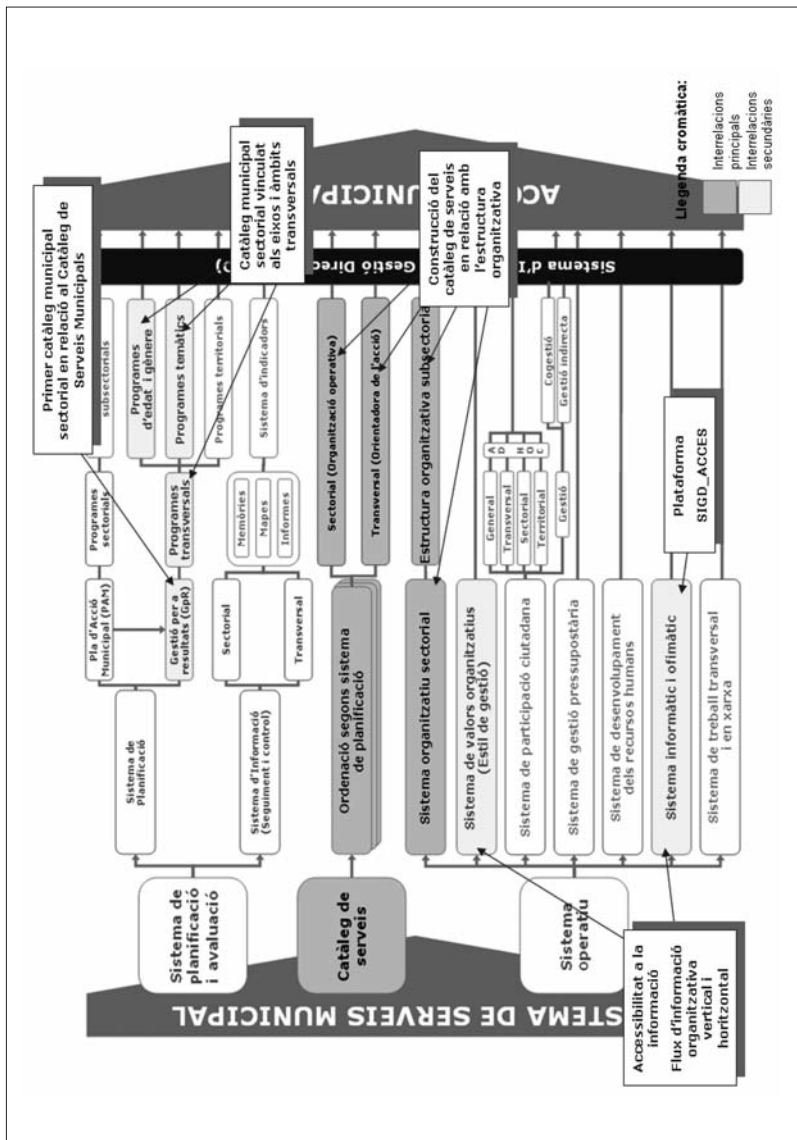
- Ordre de l'actuació
- Denominació
- Any
- Eix i àmbit

i la programació i la memòria anual. Per exemple, l'assignació del temps dels professionals a cadascuna de les actuacions inicialment pot generar resistències sorgides a causa de la manca d'hàbit organitzatiu de treballar per projectes (en aquest cas, per serveis del catàleg).

Les *propostes de millora* del mòdul de construcció del catàleg de serveis pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- L'elaboració del catàleg per part de les diferents àrees de gestió d'una mateixa organització municipal s'ha d'establir de manera flexible i progressiva per tal de tenir, conèixer i compartir un sol instrument. Tota l'organització ha de planificar i avaluar a partir d'un únic catàleg.
- L'anàlisi sistemàtica dels costos —incloent-hi el capítol I— de cadascuna de les unitats relacionades pot fer del catàleg una bona eina per a la presa de decisions i la prioritització de l'actuació municipal, ja que facilitaria la reassignació d'efectius a activitats.
- Un cop elaborat i validat, el catàleg de serveis es concreta en una llista estructurada que mostra les unitats d'actuació. Caldria aprofundir en les sectorials i/o les transversals, perquè cada actuació es vincula a diferents instruments de planificació municipals. A mode d'exemple, podríem llistar les actuacions relacionades amb els eixos d'un programa transversal determinat o, per contra, analitzar quines actuacions d'una unitat organitzativa concreta treballen uns eixos i/o uns àmbits transversals en particular.

c) Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal: mòdul de construcció del catàleg de serveis



*B.3.2.2. Quan una comunitat de personal tècnic amb responsabilitat programàtica ha d'avançar en la cultura de l'avaluació: el mòdul de programació i memòria anual*

a) Presentació i vinculació a la renovació de l'espai públic

El segon mòdul de la plataforma SIGD\_ACCESS que presentem pel que fa al desenvolupament operatiu del sistema de serveis locals és el mòdul de programació i memòria, tal vegada l'element fonamental del sistema d'informació que integra el SIGD pel fet que articula operativament la base del sistema de planificació i avaluació i el catàleg de serveis tot identificant objectius anuals de millora operativa.<sup>165</sup>

Entre les eines informàtiques del SIGD, aquesta és una de les que s'ha testat i amb què s'ha experimentat més. Va ser el primer mòdul que es va posar en marxa i s'ha implementat ininterrompudament al llarg de prop de deu anys. Dins de la plataforma SIGD\_ACCESS, el mòdul de programació i memòria és el que disposa d'un nombre més ampli de gestors, ja que està obert a tot el cos tècnic amb responsabilitat programàtica, concepte que ja hem comentat amb anterioritat.

En relació amb les raons per les quals el SIGD pot facilitar la renovació de l'espai públic, el mòdul de programació i memòria, com a eina ofimàtica de participació tècnica del sistema de serveis municipals principalment, es vincula als aspectes següents:

- Complexitat i lideratge (vegeu l'apartat A.2.1.1).
- Cooperació i coresponsabilitat local (vegeu l'apartat A.2.1.3).
- Piràmide de la planificació i l'avaluació (vegeu l'apartat A.2.1.10).
- Cohesió, inclusió social i benestar personal i comunitari (vegeu l'apartat A.2.2.2).
- Gestió per a resultats i millora de l'eficiència (vegeu l'apartat A.2.2.5).

b) Descripció, anàlisi i propostes de millora

La principal *finalitat* d'aquesta eina és operativitzar el procés de programació i d'avaluació de cadascuna de les unitats de catàlegs ja defini-

---

<sup>165</sup>. Vegeu l'apartat «B.1.1 Un plantejament sistèmic: sistema de serveis municipals i locals».



des en el mòdul anterior (construcció del catàleg). Per tant, permet la recollida i la integració sistemàtica de la informació específica en relació amb cadascuna de les actuacions municipals que conformen el catàleg de serveis.

## Mòdul de programació i memòria: actuacions i menú de treball

The screenshot shows the 'Catàleg d'Actuacions 2008' interface. At the top left is the 'ABC' logo. The header includes 'Usuari/a: fmsz' and 'Clau d'accés: [input]'. On the right, there are links for 'Consultar Memòria AAC 2007' and 'Consultar Programació ABC 2008'. A left sidebar contains menu items: 'Fitxa principal', 'Professionals', 'Pressupost', 'Partides', 'Objectius', 'Vinculació PAM', 'Vinculació IPAM's', 'Transversalitat', and 'Impressió'. The main area is titled 'Selecciona l'actuació:' and lists several actions with checkboxes, such as 'Suport tècnic a la direcció de l'ABC', 'Direcció del PMT de Prevenció de les Drogodependències', etc. Callouts point to various elements: 'Filtre per usuari/a' points to the user field; 'Accés a mòduls de consulta de tota la programació i la memòria' points to the top right links; 'Identitat visual: cadascun dels serveis té assignat un color' points to the list of actions; 'Accessos a formularis de treball filtrats per usuari i activitat i informe d'impressió' points to the 'Impressió' menu item; and 'Relació de les activitats del catàleg de serveis assignades a cada tècnic/a amb responsabilitat programàtica' points to the list of actions.

Les principals *prestacions específiques* del mòdul de programació i memòria anual pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Identificació de les responsabilitats, tant polítiques com tècniques, i establiment de la figura del tècnic o la tècnica responsable (referent) de l'actuació (tant si té estatus directiu com si no en té).
- Quantificació de l'actuació (en termes d'ingressos i despeses) en tots els capítols pressupostaris, amb indicació de les partides econòmiques concretes.

- Identificació de tots els agents que participen en l'actuació: els municipals, els d'altres administracions, els de la iniciativa social i els de la iniciativa mercantil. Cada unitat de planificació concreta i personalitza la seva xarxa relacional i operativa.
- Establiment dels objectius anuals de millora i els indicadors que, en el procés de memòria, en permetran l'avaluació.
- Vinculació de cada actuació als objectius previstos en la resta d'instruments municipals de planificació: Pla d'acció municipal, Agenda 21, programes transversals, etc. En definitiva, amb tota la piràmide de planificació i avaluació.


Les principals *característiques metodològiques* del mòdul de programació i memòria anual pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- El conjunt de fitxes de programació i memòries s'implementen a partir d'una base de dades Microsoft Access 2003 (SIGD\_ACCESS).
- L'emplenament de les fitxes de programacions i memòries anuals implica prèviament la construcció (o la revisió) i la validació posterior, per part de l'equip directiu, del catàleg de cadascuna de les unitats organitzatives.
- El tècnic o la tècnica responsable aportarà tota la informació als diferents apartats que recull el mòdul. Una vegada emplenats, caldrà que els validin les persones amb responsabilitats organitzatives que es determini.

Els principals *punts forts* del mòdul de programació i memòria anual pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Comporta la sistematització i l'homogeneïtzació del format de programacions i memòries sectorials i dels diferents processos i calendaris d'elaboració.
- Aporta informació operativa i estratègica rellevant en relació amb les unitats de catàleg, cosa que facilita la presa de decisions tècniques i polítiques.
- És compatible amb altres requeriments d'informació municipal (memòria econòmica anual per a la Sindicatura de Comptes, memòries d'alcaldia, etc.). El fet que la informació es reculli en una base de dades en possibilita el tractament i l'adaptació.

## Mòdul de programació i memòria: xarxa professional



**Catàleg d'Actuacions 2008**

Servei de Benestar Personal i Comunitari  
 Departament de Salut Comunitària i Benestar

**Actuació: Informació, sensibilització i dinamització d'exposicions i programes preventius universals**

Tècnics/ques participants	Unitat organitzativa municipal
Nom i cognom	Administració / Entitat / Empresa
	Patronat de comunicació
	Patronat de comunicació
	Patronat de comunicació
	Patronat de comunicació
	Patronat de comunicació
	Patronat de comunicació, Web municip
	Patronat de comunicació, Opis
	Patronat de comunicació, Radio Sant B
	Pla de Civisme
	Fundació Marianao, Comunicació i recu
	Fundació Marianao, Ràdio Marianao
	Xpecta.net - www.ensantboi.com
	Prevenim Dro, PDS
	Serveis Socials, PLICS
	Teatracció
	FAPAC

**Informació personal dels professionals col·laboradors**

**Esfera del Sistema de Serveis:**

- Administració local
- Altres administracions
- Iniciativa social
- Iniciativa mercantil

**Especificació de la dependència sectorial municipal, d'altres administracions o d'iniciativa social o mercantil**

Els principals *punts febles* del mòdul de programació i memòria anual pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- En general, el procés de programació s'inicia una vegada tancada pràcticament la discussió pressupostària, de manera que la programació operativa i l'estratègia pressupostària sectorial no sempre estan prou coordinades.
- Les programacions i les memòries anuals encara conviuen amb altres instruments de planificació o avaluació subsectorials. Això implica que el personal tècnic ha de dur a terme, de manera periòdica, processos de planificació similars sobre els mateixos objectes del catàleg amb diferents criteris, i sovint fixats des d'organismes o institucions supramunicipals.
- És necessari implementar accions formatives continuades del personal tècnic per garantir el rigor metodològic en l'emplenament de

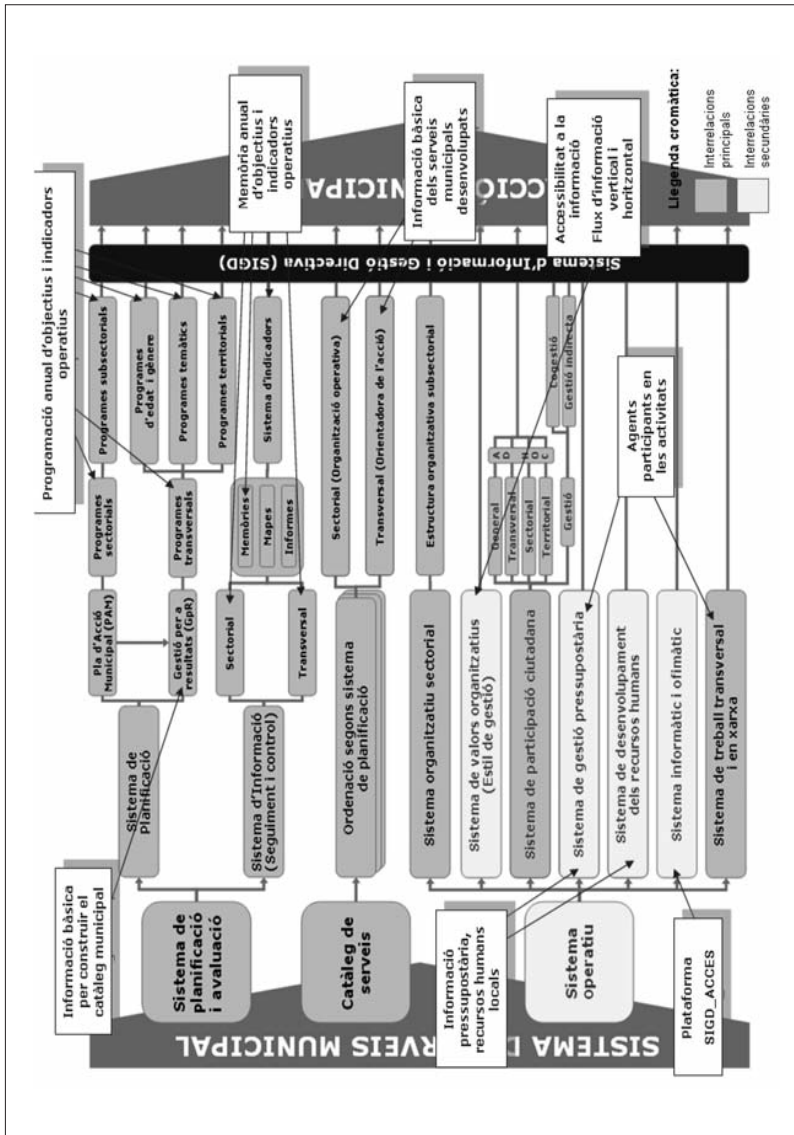
les fitxes. Cal prioritzar sobretot els aspectes relacionats amb la formulació d'objectius de millora i d'indicadors d'avaluació.

- Tendència natural a una utilització de l'instrument que ultrapassa els termes deguts. A vegades les programacions i les memòries es poden fer servir com a instruments de comunicació externa, finalitat per a la qual no han estat dissenyades inicialment.

Les *propostes de millora* del mòdul de programació i memòria anual pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Impulsar processos organitzatius que facilitin la convergència sectorial progressiva en relació amb els criteris de definició dels catàlegs de serveis. El nivell d'agregació (o desagregació) del catàleg condiciona i determina la qualitat i la quantitat de la informació recollida en les fitxes de programació i en les memòries.
- Millorar la integració de la informació amb altres bases de dades corporatives (pressupost, recursos humans, Pla d'acció municipal) per augmentar la fiabilitat de la informació recollida i reduir sensiblement la manipulació constant de dades.
- Explorar possibilitats operatives per vincular el procés de programació i memòria anual a la determinació dels balanços i els reptes anuals.
- Operativitzar i sistematitzar un circuit de validació adaptat a les especificitats de l'equip directiu.

c) Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal: mòdul de programació i memòria



### B.3.2.3. *Quan cal optimitzar les programacions en el temps i l'espai: el mòdul d'agenda compartida*

#### a) Presentació i vinculació a la renovació de l'espai públic

El tercer mòdul de la plataforma SIGD\_ACCESS que presentem pel que fa al desenvolupament operatiu del sistema de serveis locals és el mòdul d'agenda compartida. Els dos mòduls presentats anteriorment ens permeten, d'una banda, concretar les unitats de «producte» de cadascun dels sectors i subsectors organitzatius de l'organització, i, de l'altra, referenciar la informació significativa de cadascuna per optimitzar l'operativització de la programació i la memòria anual. La major part d'aquestes actuacions identificades, planificades i validades es concreta —cosa que es fa més evident quan parlem dels sectors finalistes de l'acció municipal— en tot un seguit d'activitats que durant l'exercici es programen i es desenvolupen en el temps i el territori, i que s'adrecen a sectors sovint ben determinats de la població local.

Entre les eines informàtiques del SIGD, aquesta és una de les eines de naturalesa més eminentment transversal, atès que facilita l'anàlisi multisectorial de l'aplicació del catàleg de serveis, i ho fa en el temps i en l'espai.

En relació amb les raons per les quals el SIGD pot facilitar la renovació de l'espai públic, el mòdul d'agenda compartida, com a eina ofimàtica de participació tècnica del sistema de serveis municipals principalment, es vincula als aspectes següents:

- Complexitat i lideratge (vegeu l'apartat A.2.1.1).
- Comunicació interna i externa (vegeu l'apartat A.2.1.5).
- Modernització dialogada i innovació (vegeu l'apartat A.2.1.6).
- Treball transversal i en xarxa (vegeu l'apartat A.2.2.3).
- Gestió per a resultats i millora de l'eficiència (vegeu l'apartat A.2.2.5).

#### b) Descripció, anàlisi i propostes de millora

La principal *finalitat* d'aquesta eina és donar coherència a la programació d'activitats programades des dels diferents sectors de l'organització i sistematitzar la recollida i el processament d'informació per equilibrar l'agenda en relació amb el desplegament territorial i temporal i els diferents públics o sectors poblacionals destinataris de l'acció municipal. El

mòdul d'agenda compartida permet analitzar les activitats programades des de totes aquestes perspectives.

Les principals *prestacions específiques* del mòdul d'agenda compartida pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Enregistrament de la informació de les actuacions finalistes —adreçades a la ciutadania— que es desenvolupen des de les diferents unitats organitzatives.
- Flexibilitat de l'escala d'agregació de múltiples accions concretes o puntuals que, tot i conformar actuacions municipals més àmplies, incorporen informació específicament operativa i significativa.
- Classificació de les activitats en funció de diverses categories relacionades amb els formats d'aplicació, les característiques dels grups diana o els àmbits d'intervenció.
- Visualització del conjunt d'actuacions programades en períodes temporals concrets o en zones geogràfiques específiques.
- Distribució territorial del catàleg en relació amb els equipaments municipals i locals, la qual facilita l'elaboració o l'actualització dels respectius plans d'usos.

Les principals *característiques metodològiques* del mòdul d'agenda compartida pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- És responsabilitat del tècnic o la tècnica referent de cadascuna de les activitats que conformen el catàleg de serveis emplenar la fitxa de manera adequada.
- L'equip directiu indicarà inicialment la categorització més adequada de les activitats en funció del coneixement existent de les diferents agendes sectorials i subsectorials.<sup>166</sup>
- L'equip directiu ha d'analitzar sistemàticament la programació d'activitats i identificar incidències (encavalcaments, duplicitats, competència intrasectorial o intersectorial, etc.) que s'hi puguin produir.

---

166. En el cas de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, la categorització validada per l'equip directiu es concretà en cinc grans grups: Activitats infantils; Teatre, música i cinema; Xerrades i tallers, taules rodones i cursets; Exposicions, i Activitats lúdico-esportives.

- Aquest mòdul d'agenda compartida s'implementa a partir d'una base de dades Microsoft Access 2000 (SIGD\_ACCESS).

## Mòdul d'agenda compartida

**SIGD\_ABC**

Àrea de Benestar i Ciutadania  
Sistema d'Informació i Gestió Directiva

**Agenda d'activitats**

Gestionar activitats (Donar-les d'alta)

▼ Setmana intergeneracional

Teatre als barris

Cinema a la fresca

Consulteu tota l'agenda compartida de l'ABC

Consulteu mes

Consulteu tipus activitat

Consulteu equipaments

Consulteu adreça

Gestionar subactivitats

Selecció de activitat: Setmana intergeneracional

Indiqueu la subactivitat

**Taller de papiroflexia**

Data inici	Data final	Hora inici	Hora final
11/04/2008	11/04/2008	11:00	13:00

Uoc: Nou Casal Municipal

Tipus: Activitats infantils

**Exposició de ceràmica**

Data inici	Data final	Hora inici	Hora final
03/07/2008	03/10/2008	17:00	19:00

Uoc: Plaça Mercat Vall

Tipus: Exposicions

**Taller de cuina en 5 minuts**

Data inici	Data final	Hora inici	Hora final
18/12/2008	30/12/2008	22:00	0:00

Uoc: Espai San Centre

Tipus: Xerrades-tallers, taules rodones i cursos

Activitats infantils

Teatre, música i cinema

Xerrades-tallers, taules rodones i cursos

Exposicions

Activitats lúdico-esportives

Filtre per activitat

Registre de subactivitat

Formularis de consulta per criteri

Els principals *punts forts* del mòdul d'agenda compartida pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Mòdul que promou el coneixement intersectorial dels respectius catàlegs de serveis municipals i de les agendes que en deriven.
- Instrument que facilita el lideratge compartit i la presa de decisions en relació amb la necessitat de reordenar i/o reprogramar activitats quan es detecten disfuncions (encavalcaments, duplicitats, concentració excessiva d'activitats, etc.) que afecten greument l'impacte i l'eficiència del catàleg de serveis.
- Eina d'anàlisi transversal. L'agenda compartida no és un registre d'activitats, sinó un instrument analític transversal que ha d'incidir en la millora de la programació sectorial anual.
- L'anàlisi de la distribució en el temps i l'espai del catàleg de serveis facilita el manteniment d'altres agendes municipals i locals, principalment de les dissenyades en clau de comunicació externa i adreçades a la ciutadania.
- La informació enregistrada i analitzada pot complementar, pel seu



nivell de detall operatiu, el procés de treball del projecte de Gestió per a Resultats.<sup>167</sup>

Els principals *punts febles* del mòdul d'agenda compartida pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- La implementació d'aquest mòdul només té sentit si s'estableix el compromís d'informar les activitats amb prou antelació per analitzar-les i validar-les (o corregir-les). La cultura d'avaluació de l'organització ha de ser prou madura.
- La determinació de les categories de classificació de les activitats és necessàriament discrecional. Cal fer un esforç de definició i de consens.
- La necessària exhaustivitat del mòdul (han d'estar enregistrades totes les activitats que es programen periòdicament i que s'adrecen a la ciutadania) pot dificultar-ne inicialment la implantació integral.

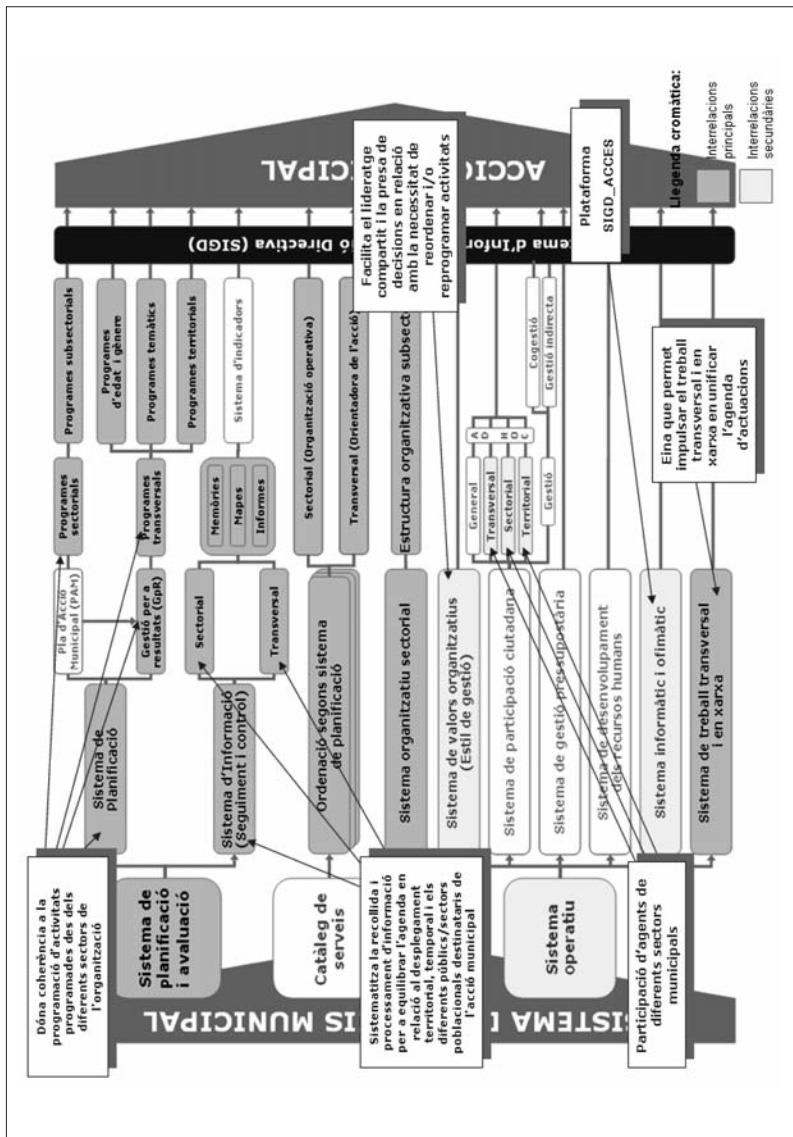
Les *propostes de millora* del mòdul d'agenda compartida pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- La informació obtinguda, un cop tractada i analitzada, hauria de complementar altres sistemes informatius que configuren la piràmide de la planificació i l'avaluació.
- Adaptació del tipus i del format de la informació recollida als requeriments d'altres sistemes d'informació —locals, comarcals, etc.— i facilitació de la recollida d'informació que aquestes altres agendes necessiten posar a l'abast de les administracions, les entitats i la ciutadania.
- Constitució d'espais operatius presencials relacionats amb les principals categories analitzades a l'agenda. Hi ha d'haver comissions tècniques de participació intersectorial i transversal que han d'agilitar i aprofundir en l'anàlisi de la informació enregistrada i elevar propostes de millora a l'equip directiu.

---

167. Vegeu els apartats «A.2.2.5 Gestió per a resultats i millora de l'eficiència» i «B.2.2.2 Espais operatius de participació tècnica del sistema de serveis municipals».

c) Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal: mòdul d'agenda compartida



#### B.3.2.4. *Quan la transversalitat i els instruments de planificació s'han d'avaluar: el mòdul dels observatoris generals, transversals, sectorials i territorials*

##### a) Presentació i vinculació a la renovació de l'espai públic

El quart mòdul de la plataforma SIGD\_ACCESS que presentem pel que fa al desenvolupament operatiu del sistema de serveis locals és el mòdul dels observatoris generals, transversals, sectorials i territorials. Aquest és un dels elements clau del sistema d'informació que integra el SIGD en tant que focalitza les interseccions i les vinculacions entre el catàleg de serveis i el sistema de planificació i avaluació, els altres dos subsistemes que configuren el sistema de serveis locals.<sup>168</sup>

Entre les eines informàtiques del SIGD, aquest mòdul es caracteritza per evidenciar —des de cadascuna de les actuacions sectorials programades— el grau de desenvolupament de la transversalitat, del treball en xarxa i de la perspectiva territorial dels instruments de planificació i avaluació municipal i local que configuren la piràmide de la planificació i l'avaluació.

En relació amb les raons per les quals el SIGD pot facilitar la renovació de l'espai públic, el mòdul dels observatoris generals, transversals, sectorials i territorials, com a eina ofimàtica de participació tècnica del sistema de serveis municipals principalment, es vincula als aspectes següents:

- Complexitat i lideratge (vegeu l'apartat A.2.1.1).
- Cooperació i coresponsabilitat local (vegeu l'apartat A.2.1.3).
- Piràmide de la planificació i l'avaluació (vegeu l'apartat A.2.1.10).
- Governança (vegeu l'apartat A.2.2.1).
- Treball transversal i en xarxa (vegeu l'apartat A.2.2.3).

##### b) Descripció, anàlisi i propostes de millora

La principal *finalitat* d'aquest mòdul és identificar les diverses relacions entre les actuacions operativitzades que conformen el catàleg de serveis i els instruments de planificació i avaluació, tot documentant vinculacions i casuístiques que posteriorment hauran de ser analitzades des dels respectius observatoris permanents.

---

<sup>168</sup>. Vegeu l'apartat «B.1.1 Un plantejament sistèmic: sistema de serveis municipals i locals».

Les principals *prestacions específiques* del mòdul dels observatoris generals, transversals, sectorials i territorials pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Lectura general, transversal, sectorial i territorial de la piràmide de la planificació i l'avaluació municipal.
- Determinació de les vinculacions operatives entre les actuacions del catàleg de serveis —unitats de producte sectorial— i els diferents instruments de planificació i avaluació municipal i local aprovats i en marxa:
  - Vinculacions al Pla d'actuació municipal quadriennal.
  - Vinculacions a programes municipals transversals.
  - Vinculacions a la resta d'instruments de planificació i avaluació municipal i local.
- Complementació de la informació recollida a la fitxa d'activitat municipal del projecte de Gestió per a Resultats (unitat de registre per a l'elaboració del catàleg de serveis municipals) amb la informació operativa anual reportada des de les unitats sectorials de treball (concretament, pel tècnic o la tècnica referent de les actuacions).<sup>169</sup>

Les principals *característiques metodològiques* del mòdul dels observatoris generals, transversals, sectorials i territorials pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Cada actuació es pot vincular a un objectiu, o diversos, del Pla d'actuació municipal. Es permet, per tant, una lectura inversa a la que es pot obtenir des de la perspectiva estructural del Pla d'actuació municipal: quines són les actuacions sectorials que donen compliment a cadascun dels objectius.
- Cada actuació, com a acció relacionada amb l'estructura programàtica transversal, es vincula a la classificació d'eixos i àmbits específics aprovats. Això també permet una lectura inversa a la que es pot fer des d'aquests instruments, ja que podem analitzar les actuacions sectorials en cada eix o àmbit del programa.
- Cada actuació es pot vincular genèricament als diferents instruments de planificació i avaluació aprovats i en fase d'implementació, tant els municipals (programes) com els locals (plans).

---

169. Vegeu l'apartat «B.2.2.2.1 Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats».

## Mòdul dels observatoris generals, transversals, sectorials i territorials

The image displays three screenshots of the 'ABC Catàleg d'Actuacions 2008' software interface, illustrating different levels of detail and filtering options for various services.

**Top Screenshot: General Actions**  
 - **Service:** Servei de Benestar Personal i Comunitari  
 - **Unitat:** Unitat de Nova Ciutadania, Gent Gran, Persones amb Discapacitat i Benestar  
 - **Actuació:** Servei de traducció i interpretació  
 - **Objectives:** Vinculació amb objectius del PAM 2008-2011  
 - **Table:** A list of 12 actions (4.6.2 to 4.6.12) with descriptions such as 'Impulsar la definició, posada en marxa i consolidació d'un circuit local d'atenció a les persones nouvingudes a la via transversal' and 'Ofertar l'assistència d'informació actualitzada sobre els continguts del Programa Municipal Transversal de Nova Ciutadania'.

**Middle Screenshot: Transversal Programs**  
 - **Service:** Servei de Ciutat Educadora  
 - **Unitat:** Unitat d'Educació Comunitària i Civisme  
 - **Actuació:** Servei de mediació  
 - **Table:** A list of 6 programs (PMT) with details like 'PMT Nova Ciutat 05 Convivència i cooperació/3.1 Civisme i mediació' and 'PMT Ggran 02 Impuls per a una Ciutadania Activa/2.4 Civisme i Convivència'.

**Bottom Screenshot: Sectorial Actions**  
 - **Service:** Servei de Cohesió Social i Territorial  
 - **Unitat:** Unitat de Patrimoni Cultural i Cohesió  
 - **Actuació:** Activitats de dinamització del Patrimoni Cultural  
 - **Table:** A list of instruments like 'Pla de Cultura', 'Projecte Educatiu de Ciutat (PEC)', 'PMT Infància Adolescença (PMTIA)', 'PMT Persones amb Discapacitat (PMTPD)', and 'PMT Joventut (PMTJ)'.

**Annotations:** On the left side, three boxes point to specific features: 'Vinculacions al Pla d'Actuació Municipal 2008-2011' (top), 'Vinculacions als Programes Municipals Transversals' and 'Filtres per programa, etc i àmbit' (middle), and 'Ubicació sectorial', 'Desnominació de l'actuació', and 'Vinculacions a la Planificació i Avaluació' (bottom).

Els principals *punts forts* del mòdul dels observatoris generals, transversals i territorials pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Exhaustivitat i integralitat tant sectorial de les actuacions referenciades —ja que l'eix del mòdul és el catàleg de serveis perfectament sectoritzat i validat pels equips directius i polítics pertinents— com en relació amb els instruments de planificació referenciats —atesa l'actualització periòdica de la relació i la informació relativa als instruments aprovats pel Ple municipal.
- Complementarietat en relació amb el seguiment i l'avaluació d'altres sistemes de planificació i avaluació generals de l'organització: Pla d'actuació municipal (que s'estructura en àmbits que sovint no corresponen específicament a cap unitat organitzativa) i programes municipals transversals i territorials (caracteritzats per la multiplicitat d'agents municipals i locals que hi col·laboren).
- Millora del coneixement que el personal tècnic amb responsabilitat programàtica té de l'estructura (eixos i àmbits) dels programes que conformen la piràmide de planificació i avaluació.

Els principals *punts febles* del mòdul dels observatoris generals, transversals, sectorials i territorials pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- La complexitat i la diversitat de la piràmide de la planificació i l'avaluació municipal obliguen el personal tècnic a familiaritzar-se necessàriament amb el conjunt d'instruments de planificació. Les mancances de coneixement poden limitar la fiabilitat de l'eina.
- La vinculació del catàleg de serveis als instruments de planificació i avaluació municipal territorials (plans de millora integral, plans de desenvolupament comunitari, etc.) requereixen, en la línia dels formularis específics del Pla d'actuació municipal i de la transversalitat, una estructura informativa específica que permeti un major grau de detall.

Les *propostes de millora* del mòdul dels observatoris generals, transversals, sectorials i territorials pel que fa al desenvolupament operatiu del SSM són:

- Operativització dels instruments de planificació perquè siguin navegables —informàticament parlant— i perquè les persones usuàries de la plataforma hi puguin establir vincles més concrets.
- Relacionar les vinculacions territorials referenciades amb la dimensió geogràfica de les dades sobre actuacions i subactuacions enregistrades al mòdul d'agenda compartida.

- Tractament de la informació obtinguda en el marc de la Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania pel que fa al disseny i el desenvolupament dels observatoris permanents.<sup>170</sup>

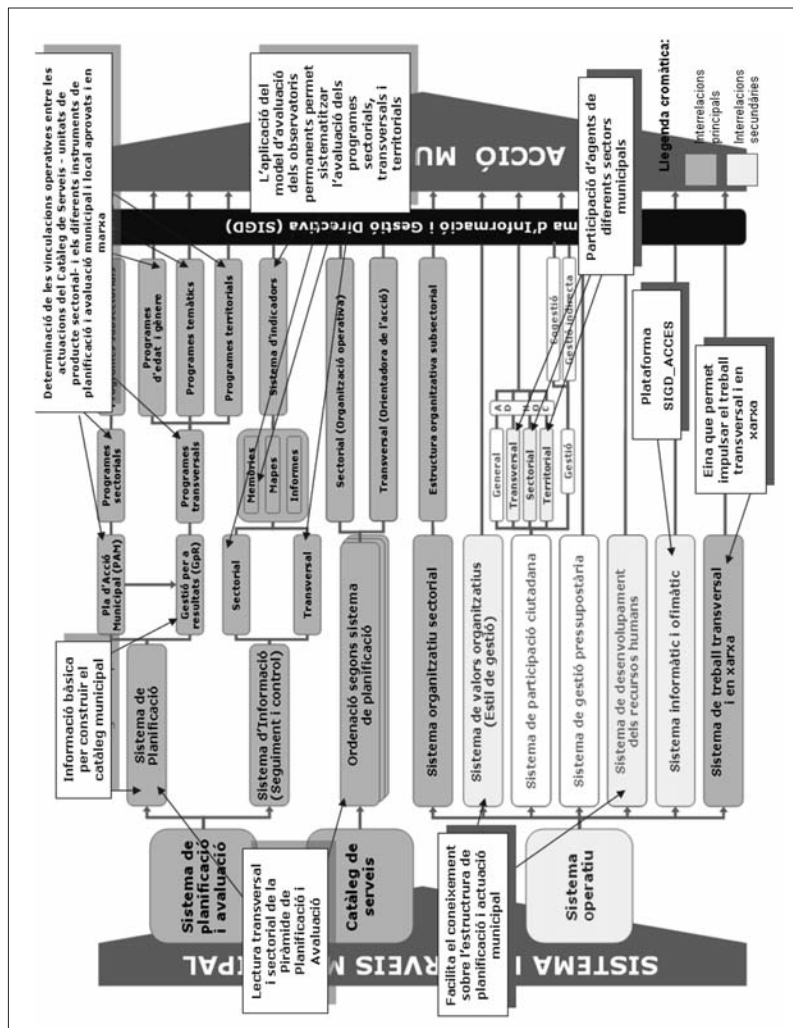
## Base dels observatoris permanents dels programes transversals

En relació amb aquesta última proposta de millora, volem destacar la base de dades dels observatoris dels programes transversals.<sup>171</sup> Durant el segon semestre de l'any 2008, aquesta aplicació Access s'operativitzà en el marc de la Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania. L'objectiu és facilitar i estandarditzar la formulació dels indicadors vinculats als objectius dels diferents àmbits de plans i programes municipals i locals. Concretament, els indicadors es classifiquen a partir de l'aplicació del model d'avaluació dels programes transversals dissenyat arran de les pràctiques d'alumnat del Màster en Polítiques Socials i Comunitàries de l'Institut de Govern i Polítiques Públiques (IGOP)/UAB desenvolupades durant les edicions 2006-2007 i 2008-2009.

170. Vegeu l'apartat «B.2.2.2.3 Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania».

171. Base de dades dissenyada per Àlex Díaz Quesada (Unitat d'Assistència a la Planificació i Avaluació), amb el suport de Xesco Montañez (suport tècnic de Benestar i Ciutadania) i sota la direcció de Ramon Mora (director de l'Àrea de Benestar i Ciutadania).

c) Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal: mòdul dels observatoris generals, transversals, sectorials i territorials





*B.3.2.5. Quan s'han d'identificar els espais de relació política supramunicipal, fer-ne balanç i plantejar-ne reptes anuals: el mòdul de ponència política*

Aquest cinquè mòdul del SIGD és de caire essencialment diferent dels quatre anteriors a causa de la seva natura política. Des de l'inici de la recerca hem vist que la complexitat de la gestió municipal aconsella optimitzar el lideratge politicotècnic. Malauradament, la dimensió política de la plataforma SIGD\_ACCESS és sens dubte el vessant menys desenvolupat de les eines informàtiques que componen el SIGD. Els principals avenços realitzats en aquesta línia operativa són aquells que s'han implementat mitjançant el disseny i la posada en marxa de processos de participació amb un fort contingut presencial.

Atès l'estat embrionari d'aquest mòdul, optem, doncs, per indicar de manera genèrica que, com a eina ofimàtica de participació tècnica del sistema de serveis municipals principalment, un mòdul de ponència política s'hauria de vincular, pel que fa a la renovació de l'espai públic, als aspectes següents:

- Cooperació i coresponsabilitat local (vegeu l'apartat A.2.1.3).
- Nou marc legal i competencial (vegeu l'apartat A.2.1.7).
- Finançament municipal (vegeu l'apartat A.2.1.8).
- Governança (vegeu l'apartat A.2.2.1).
- Cohesió, inclusió social i benestar personal i comunitari (vegeu l'apartat A.2.2.2).

Específicament, destaquem la possibilitat de desenvolupar aquest mòdul per facilitar i dinamitzar els espais politicotècnics directius i potenciar la participació de regidors i regidores en la sistematització de la informació general i relativa als espais de relació política supramunicipal (xarxa relacional d'organismes inherent a l'activitat de les diferents ponències)<sup>172</sup> o fent possible l'anàlisi del catàleg municipal a partir d'aquests àmbits de ponència política.<sup>173</sup> D'altra banda, des de la perspectiva del cos tècnic que utilitza la plataforma SIGD\_ACCESS, aquest mòdul ha

---

172. Vegeu l'apartat «B.2.2.1 Espais operatius de participació politicotècnica del sistema de serveis municipals».

173. Vegeu l'apartat «B.2.2.2.6 Sessió anual de balanç i reptes de l'Àrea de Benestar i Ciutadania».

d'ajudar a consolidar una percepció completa de les intervencions municipals en clau de ponència.

### B.3.3. El SIGD\_WEB i el sistema de serveis locals

La present recerca ha estat l'oportunitat i l'estímul que l'equip investigador necessitava per impulsar de forma sistemàtica el desenvolupament i l'evolució de la plataforma SIGD\_ACCESS. Com s'ha pogut veure, prop d'una dècada de treball al voltant de l'operativització del sistema de serveis locals ha permès contrastar necessitats i procediments. Tot seguit detalllem les línies principals que defineixen aquesta nova aplicació que hem batejat amb el nom de *SIGD\_WEB*.<sup>174</sup>

#### Plataforma SIGD\_WEB: identificació de la persona usuària



174. L'equip investigador agraeix la col·laboració de Nacho Victoria en el disseny del SIGD\_WEB.

## *Què és el SIGD\_WEB?*

De fet, podem considerar el SIGD\_WEB com la translació de la plataforma SIGD\_ACCESS a un veritable entorn web. L'aspecte clau d'aquesta evolució operativa és l'elecció del gestor de continguts Joomla, un CSM basat totalment en codi obert.

Joomla és principalment una eina de desenvolupament web qualificada com a *content management system* (CMS) o sistema d'administració de continguts. És una aplicació de codi obert construïda majoritàriament en PHP sota llicència GPL. Aquest administrador de continguts pot treballar a Internet o a intranets i requereix una base de dades MySQL, així com un servidor HTTP, preferiblement Apache.

Etimològicament, *joomla* prové del terme *jumla*, mot suahili (llengua africana que es parla principalment a Tanzània i Kenya) que significa «tots junts» o «com un tot».

### *Entrada al portal d'entrada al SIGD\_WEB*

El SIGD\_WEB és la combinació del portal basat en Joomla i bases de dades MySQL (que, en essència, són les de la plataforma SIGD\_ACCESS reescrites ara en MySQL). Encara que es tracta d'objectes informàtics diferenciats, les bases de dades MySQL i el portal comparteixen el PHP (*Hypertext Preprocessor*) com a llenguatge de programació web interpretada, i l'Apache com a servidor web.

Intentarem una última definició del SIGD\_WEB en un llenguatge el màxim d'assequible per a la comunitat tècnica municipal:

«El SIGD\_WEB és un portal web que permet publicar tot tipus de contingut i que integra bases de dades dissenyades per dur a terme processos de planificació municipals col·lectius (d'una comunitat tècnica) predefinits. Un conjunt web operable des d'una intranet i/o des d'Internet, desenvolupat íntegrament a partir de programari lliure (tant el del portal i el de les bases de dades com el del servidor que els suporta), llenguatges de programació públics (HTML, PHP, MySQL) i programari també lliure (servidor Apache, PHPMyAdmin, etc.). L'usuari final del sistema només necessitarà una connexió a Internet i un navegador, preferiblement basat en codi obert (Mozilla Firefox, Opera, etc.)»

Superada amb més menys o menys fortuna —i amb més o menys dificultats— la fase descriptiva de les característiques tècniques del sistema, tot seguit analitzarem les millores que la seva implementació ha de supo-

sar per a una organització municipal en relació amb el desenvolupament del sistema de serveis locals.

### *Millores del SIGD\_WEB respecte al seu antecessor (SIGD\_ACCESS)*

Podem analitzar les millores d'aquest nou sistema respecte a l'anterior des de diferents perspectives.

#### a) El programari



No es necessita cap programari específic per accedir-hi. El sistema permet operar-hi amb qualsevol navegador.



Cada persona usuària necessita una llicència de Microsoft Access 2000, a més de la llicència del sistema operatiu Windows XP.

---

#### b) La visualització



Millor visualització en pantalla. El SIGD\_WEB es pot dimensionar automàticament o manualment. El portal s'adapta a la resolució i la mida de la pantalla. No obstant això, la persona usuària pot augmentar o reduir la superfície del portal.



Es va dissenyar inicialment per a una resolució de pantalla de 640x480 píxels (2001), i després es va adaptar a 800x600 píxels (2005). Amb resolucions de pantalla superiors (1024x768 píxels, per exemple), les bases de dades es veuen francament petites, amb un desaprofitament del 60% de la pantalla.

---

#### c) El tractament de dades



Millores en el tractament ofimàtic de les dades recollides. Les bases de dades MySQL són més accessibles i exportables des de qualsevol programari (Oracle, PHPMyAdmin, Lotus Notes o el mateix Microsoft Access).



Amb Microsoft Access tenim dificultats per distingir on acaba el programari i on comença la base de dades. Utilitza una variant pròpia i específica del llenguatge SQL.

---

#### d) El manteniment del sistema



Una única aplicació (un sol portal i una sola base de dades) per a tota la comunitat tècnica. Es redueixen i se simplifiquen les necessitats de manteniment. Automatització del procés de *backup* diari de tot el lloc web.

Davant una pèrdua o corrupció del sistema o de les dades, existeix la possibilitat de restaurar parcialment el sistema (estructura del portal, informació del portal, estructura de les bases de dades, informació de les bases de dades) o de restaurar-lo totalment.



S'identificaven tantes subcomunitats com grups de personal tècnic que compartien una unitat de xarxa comuna i no tenien accés a la unitat de xarxa compartida general (d'Àrea). Per a cadascun d'aquests grups, s'instal·lava una còpia diferenciada de l'aplicació SIGD\_ACCESS. Generalment es treballava amb un nombre de còpies que oscil·lava entre 10 i 15. Un cop acabat el treball d'elaboració del personal tècnic, el procés incorporava la integració de tota la informació en l'aplicació principal, instal·lada a la unitat de xarxa central.

#### e) Nova interfície



Una interfície més empàtica. Les possibilitats de crear pàgines web atractives, intuïtives, usables, etc. només està limitada pel temps i els recursos econòmics que hi dediquem. És important que el procés de desenvolupament del portal i de les bases de dades sigui el més participatiu possible i que la «pell» del sistema, si bé «econòmica», resulti amigable al conjunt de professionals.



Amb cada versió de Microsoft Access hem anat exhaurint els recursos estètics i funcionals d'aquest programari. La versió de Microsoft Access amb la qual es va desenvolupar el SIGD\_ACCESS (2000) no pot competir amb les diferents aplicacions de lliure distribució que permeten crear formularis web per a bases de dades MySQL mitjançant PHP5. L'actualització de la versió de Microsoft Access en tots els equips de la comunitat tècnica usuària del SIGD suposaria una inversió considerable.

## Interfície de la plataforma SIGD\_WEB

**SIGD\_WEB** Sistema d'Informació i Gestió Directiva

Dijous, 30 de juny de 2009 15:30 PM

Usuari/as RXT

**INICI**

- Identificació
- Arxiu notícies

**PLANIFICACIÓ**

- Catàleg de serveis
- Programacions i Memòries anuals
- Balanci i reptes anuals
- Memòries de mandat

**FONDS DOCUMENTAL**

- Consulta fons
- Pujar document

**AGENDA D'ACTIVITATS**

- Consultar agenda
- Informar activitat

**ESPAIS OPERATIUS**

30/06/2009 – **Benvinguts al portal SIGD\_Web**  
Després d'anys de bon servei, es jubila el SIGD\_ACCESS. Donem la benvinguda al SIGD\_WEB.  
*Mes informació >>>>>>*

15/01/2009 – **S'obre el procés d'elaboració de la memòria 2008**  
Com cada any, entre el 15 de febrer i el 15 d'abril tindreu disponible l'aplicatiu per complimentar la memòria 2008  
*Mes informació >>>>>>*

ARXIU DE NOTÍCIES

NOVETATS FONDS DOCUMENTAL

30/06/2009 – Benvinguts al portal SIGD\_Web

15/01/2009 – S'obre el procés d'elaboració de la memòria 2008

17/11/2008 – La propera sessió de Balanç 2007 i reptes 2008 es realitzarà al Centre Cívic el proper 19/01/08 a les 11.00h.

30/10/2008 – A partir de dimarts estarà disponible la base de dades d'indicadors transversals

19/05/2008 – Foo. Longo participarà en l'Espai de Formació i Reflexió del mes de juny

20/04/2008 – Tancat el procés d'elaboració dels convenis globals. Els referents d'àmbit ja poden confeccionar les versions definitives.

21/6/2009 – Memòria de mandat 2003-07 (p-8)

27/5/2009 "B lideratge distribuit" Francisco Longo (2008)

21/4/2009 – Conclusions del grup de treball sobre transversalitat i observatori permanent.

23/03/2009 – Guia de recursos per a la gent gran (2009)

21/02/2009 – Balanç 2008 i Reptes 2009 ABC (powerpoint)

27/01/2009 – Memòria del Punt d'Informació Juvenil (2008)

**AGENDA D'ACTIVITATS**

07/09/2009 – Presentació del curs escolar 2009/10: Sala de Pleus del Ajuntament

01/09/2009 – Teatre a la plaça: "Shakespeare a la fresca", Cia. Totum revolutum

13/07/2009 – 3r Tornej Internacional d'espacs a la Biblioteca Central

07/07/2009 – Festa dels casals d'estiu a la Pèlota Municipal

30/05/2009 – Mirades al Centre Cívic: "La salut cosa de tots"

14/03/2009 – No Jove: Poliesportiu Municipal.

01/12/2008 – Actes locals del Dia Internacional contra el MH

<< June, 2009 >>

DL	DT	DC	DI	DV	DS	DI
	1	2	3	4	5	6
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

### f) Noves prestacions

A les funcionalitats pròpies de les bases de dades dissenyades en Microsoft Access (ara reescrites en PHP, cosa que les fa més intuïtives i operables des del web), cal afegir-hi les prestacions pròpies d'un portal dinàmic desenvolupat a partir de Joomla.

Algunes d'aquestes noves prestacions que ens ofereix el portal dinàmic redueixen, a curt termini, la necessitat de desenvolupar bases de dades específiques, com ara l'agenda d'activitats o el fons documental, per posar-ne un parell d'exemples.

Més endavant podrem comprovar que aquestes noves prestacions beneficien principalment les eines presencials del SSL (els espais operatius), cadascuna de les quals gaudirà, per dir-ho d'alguna manera, del seu petit portal.

## El SIGD\_WEB, un nou portal corporatiu?

D'entrada hem de respondre amb un NO aquesta pregunta. El seu antecessor, la plataforma SIGD\_ACCESS, va ser desenvolupat per personal tècnic de suport de les àrees de Benestar i Ciutadania i Governança, arran de la necessitat de simplificar i homogeneïtzar processos de planificació, a partir de les eines ofimàtiques disponibles (bases de dades Microsoft, unitats de xarxa compartides, etc.). Aquesta aplicació mai no es va integrar a la resta de plataformes corporatives, encara que sí que hi va facilitar la comunicació (el flux bidireccional d'informació).

Així mateix, els espais web corporatius sovint es troben en constant evolució i tenen un nombre important de plataformes en funcionament i d'altres en procés de desenvolupament. Totes neixen i creixen sota directius de personal expert (especialitzat en enginyeria de sistemes, programació, etc.) tant de les mateixes organitzacions municipals com pertanyents a les empreses proveïdores de serveis.

## SIGD\_WEB: barra de revisió de processos de planificació

The screenshot shows the SIGD\_WEB web application interface. The browser window is Mozilla Firefox, displaying the URL [http://www.bancodeproves.eu/SIGD\\_web/finici.html](http://www.bancodeproves.eu/SIGD_web/finici.html). The page title is "SIGD\_WEB" and the date is "Dijous, 30 de juny de 2009 15:30 PM". The user is identified as "User/a: RXT".

The main content area is titled "BARRA" and has a navigation menu with "Revisió", "Edita", "Nou", "Elimina", "Revisa", and "Desar els canvis". The current process is "Procés: Memòria 2008" and the module is "Mòdul: Principal memòria". There are filters for "Filtrar per usuari/a" and "Filtrar per UO".

The main table lists various planning items with columns for "Finalitzat", "Rev.1", and "Rev.2".

	Finalitzat	Rev.1	Rev.2
Campanya anual d'escolarització 2008/09	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servei d'Ajut a Domicili (SAD)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Festa Major 2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Borsa d'habitatge jove	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitalització del Fons documental Municipal (Arxiu Històric Local)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Setmana de l'esport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servei de Primera Acollida	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

On the right side, there is a "PROCÉS DE PLANIFICACIÓ" section with a dropdown menu set to "Memòria 2008" and radio buttons for "Obert" (selected) and "Tancat". The "Data límit:" is "31/03/09". Below this, there is a "Drets d'usuari/a" section with radio buttons for "Lectura", "Edició", and "Revisió" (selected). The "Rol usuari/a" dropdown is set to "Revisió". The "Estat procés" section has radio buttons for "En execució" (selected), "Finalitzat", and "Validada".

Així doncs, hem d'entendre el SIGD\_WEB, en la seva implementació inicial, com una solució ofimàtica avançada que, a curt termini, resol determinades necessitats i que, a mitjà o a llarg termini, pot servir de base per desenvolupar un portal corporatiu d'informació i gestió directiva.

El disseny i la implantació del SIGD\_WEB ha de facilitar el treball transversal i en xarxa i ha de millorar el coneixement, l'ordenació, la gestió i la presa de decisions a partir de la universalització de l'accessibilitat del conjunt de personal tècnic amb responsabilitat programàtica i directiva, així com dels equips directius (polítics i tècnics), i la integració del SIGD al sistema d'informació, gestió, planificació i avaluació municipal.

En aquest sentit, per facilitar una major horitzontalitat dels comandaments intermedis i millorar la implicació i el protagonisme d'aquests comandaments en el lideratge, cal dir que la implantació i el desenvolupament del SIGD es concreten en el procés de participació tècnica que permet dissenyar i posar en marxa aquesta nova plataforma d'informació i gestió en xarxa.

## SIGD\_WEB: documentació sobre espais operatius

**SIGD\_WEB**

Dijous, 30 de juny de 2009 15:30 PM

Usuari/a: R.T

**Inici**

- Identificació
- Ansu notícies

**PLANIFICACIÓ**

- Catàleg de serveis
- Programacions i Memòries anuals
- Balanc i reptes anuals
- Memòries de mandat

**FONS DOCUMENTAL**

- Consulta fons
- Pujar document

**AGENDA D'ACTIVITATS**

- Consultar agenda
- Informar activitat

**ESPAIS OPERATIUS**

- Espai de formació i reflexió

**ESPAIS OPERATIUS > Espai de Formació i Reflexió Tècnica**

**ENQUESTA DE SATISFACCIÓ 2008**

Tal com es va comentar en la darrera reunió, ja està disponible en el Fons Documental l'informe d'avaluació de l'EFRT, a partir de l'enquesta 2009.

Podreu veure en la preacta de la propera reunió que s'ha incorporat en l'ordre del dia un punt en el que durant uns 15 minuts podrem revisar els resultats de l'enquesta

Documentació	Format
<i>Preacta propera reunió (15/07/2009)</i>	Word
<i>Acta del EFRT del mes de març de 2009</i>	Word
<i>Resultat enquesta valoració EFRT 2008</i>	Powerpoint
<i>Acta del EFRT del mes de desembre de 2008</i>	Word
<i>Acta del EFRT del mes de setembre de 2008</i>	Word
<i>Acta del EFRT del mes de juny de 2008</i>	Word
<i>Acta del EFRT del mes de març 2008</i>	Word



### *El SIGD: un portal web*

Com ja hem comentat, les bases de dades que permeten gestionar processos de planificació, encara que són molt importants, s'integren al portal com un recurs més d'aquesta plataforma web. Des d'aquesta perspectiva, el SIGD\_WEB reforça substancialment les eines no presencials del sistema de serveis locals dotant-les de les prestacions pròpies d'un bon gestor de continguts com és el Joomla.

En el SIGD\_WEB, totes les eines no presencials disposen d'una pàgina web estructurada a partir d'una notícia (o d'un article, en llenguatge Joomla), que pot incorporar text, imatge i hiperenllaços, i d'un apartat de documentació, com es pot apreciar en l'exemple.

Aquesta sistemàtica permet disposar, d'una manera senzilla, de les ordres del dia i les actes de tots els espais operatius, així com de tota la documentació lliurada en aquests espais, cosa que redueix distribuir innecessàriament documentació en paper o per correu electrònic.

### *El SIGD\_WEB: un gestor de processos de planificació*

Aquest seria el tret característic del SIGD\_WEB respecte a altres aplicacions web. El SIGD facilita diferents processos de planificació en línia a una comunitat tècnica i directiva<sup>175</sup> mitjançant una metodologia específica.

Recordem que els processos de planificació sectorial municipal per als quals han estat dissenyades les bases de dades del SIGD són principalment el catàleg de serveis (anual), les programacions i les memòries anuals, el balanç de gestió i reptes anuals, les propostes de pressupost anuals i les memòries de mandat (quadriennals). La tipologia de processos que incorpora el SIGD explica, en part, el fet que els seus antecessors (les versions Access) no hagin derivat, al llarg de la seva existència, en plataformes corporatives consolidades. Els processos de planificació que es poden dur a terme amb el SIGD es caracteritzen pels trets següents:

- Són processos temporals, de manera que es mantenen oberts durant un període determinat.

---

175. Recordem que són usuaris del SIGD tot el personal directiu i tot el personal tècnic amb *responsabilitat programàtica* pel que fa una activitat, o diverses, del catàleg de serveis.

- Només alguns d'aquests processos de planificació són de caire general (comuns a tota l'organització); la resta es duen a terme (o no) i s'apliquen d'una manera o d'una altra en cada sector municipal (fins i tot en cada subsector o servei municipal). Cada procés també té un impacte organitzatiu diferent en funció de la subestructura que l'implementa i d'un grau d'importància assignada concret.
- També en relació amb la implementació, cada sector i subsector de l'organització articularà aquests processos bé implicant un nombre elevat de personal tècnic amb responsabilitat programàtica, bé concentrant el treball bàsicament en l'àmbit del personal directiu.

### *Processos de planificació: metodologia de treball*

El SIGD\_WEB pretén facilitar els processos de planificació i consolidar una metodologia de treball dissenyada de manera participativa.

Els processos de planificació en línia es desenvolupen a partir de bases de dades MySQL amb les quals s'opera mitjançant pàgines web desenvolupades amb PHP5 i integrades al portal SIGD. No es pot accedir a aquests formularis web des de fora del portal. Per tant, només les persones registrades al portal tindran accés a aquestes bases de dades. El codi d'usuari és l'únic lligam de les bases de planificació amb l'estructura web del portal.

### **SIGD\_WEB: selecció de procés de planificació**



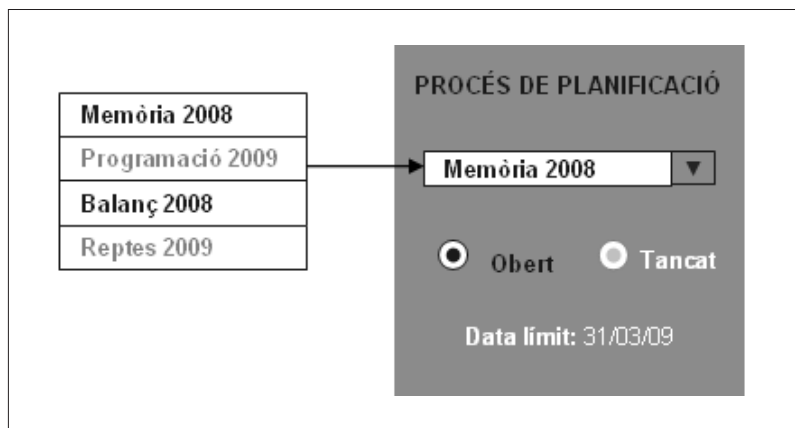
Només poden accedir a les bases de dades les persones que tenen drets assignats de lectura, edició o validació sobre les diferents unitats de planificació definides en cada procés. Si no es disposa d'aquests drets, associats al codi d'accés de les persones usuàries del sistema, l'enllaç del portal a les bases de dades no produeix cap resultat.

Quan es tenen assignats drets de lectura (consulta), edició (escriptura i eliminació) o revisió (validació positiva o negativa), els «formularis» PHP són visibles, de tal manera que es mostren la barra de processos (a la dreta) i una llista de les unitats de planificació assignades.

Per omissió, el sistema mostra el darrer procés de planificació obert. En cas que hi hagi diversos processos oberts simultàniament, es pot alternar en qualsevol moment el pas de l'un a l'altre. La barra de processos també mostra els elements que es detallen a continuació.

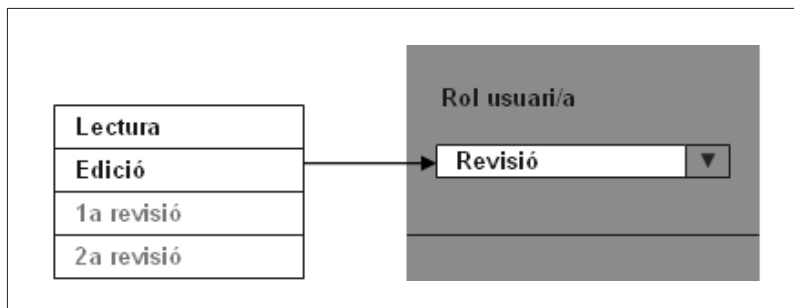
*L'estat del procés (obert/tancat) i la data límit de tancament.* Els processos tancats tenen una aparença diferent dels oberts (text de color gris) i l'únic dret que hi pot exercir qualsevol persona usuària és el de lectura.

#### **SIGD\_WEB: selecció de procés de planificació i estat**



*Els drets i el rol de la persona usuària.* Tot el personal tècnic pot gaudir d'un o diversos drets en el procés de complementació de les diferents unitats de planificació: lectura, edició i revisió. El rol d'usuari per omissió és el d'edició, que es pot canviar en qualsevol moment per la resta d'opcions disponibles (lectura, 1a revisió, 2a revisió).

## SIGD\_WEB: drets de la persona usuària



El canvi de rol suposa un nou filtre de les unitats de planificació assignades al professional. Si el rol seleccionat és el de 1a o 2a revisió, i davant la possibilitat de trobar molts registres associats, la persona usuària podrà filtrar segons el tècnic o la tècnica referent de les unitats de planificació o bé segons la unitat orgànica a la qual pertanyen les unitats.

## SIGD\_WEB: revisió del procés

BARRA

Revisió   Edita   Nou   Elimina   Revisa   Descarregar canvis

Procés: Memòria 2008   Mòdul: Principal memòria

Filtrar per usuari/a:   Filtrar per UO:   Filtrar per UO:

	Finalitzat	Rev.1	Rev.2
<input type="checkbox"/> Servei Local de Recursos Educatius	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Dinamització AMPA's a les aules bàsiques	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

1a revisió

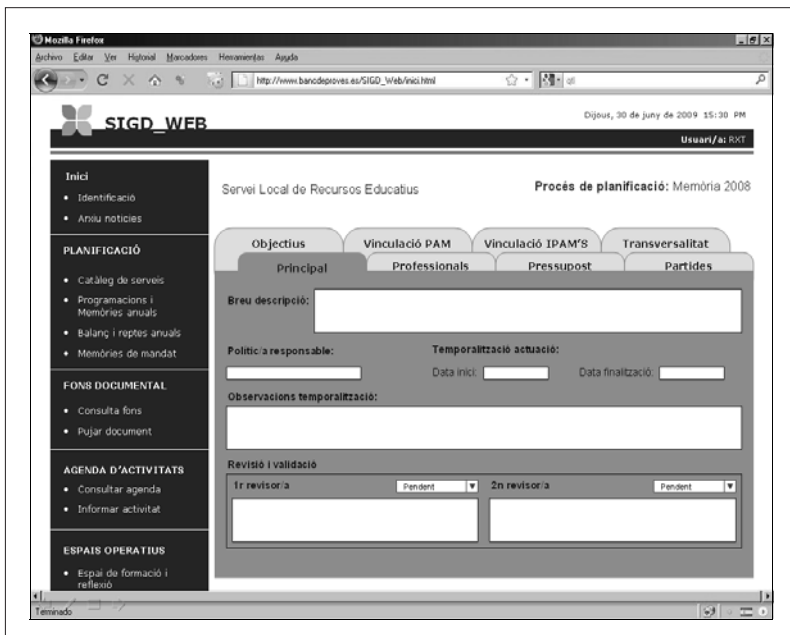
Pendent revisió  
 Validada  
 Rebutjada

Observacions

En aquesta primera llista d'unitats de planificació assignades (a partir d'un rol determinat) es mostren l'estat de complementació (en curs/finalitzat) i l'estat de les revisions successives: pendent de revisió (color blanc), validada (color verd) i rebutjada (color vermell). En aquest darrer cas, es mostren les observacions que fan referència als aspectes que cal revisar o modificar.

Clicant qualsevol de les unitats de planificació, s'accedeix a la fitxa associada, que varia en cada procés de planificació. Una de les fitxes més completes és la que utilitzem en processos de programació i memòria anual. Es pot observar a l'exemple següent.

## SIGD\_WEB: procés de programació i memòria anual



Cloem l'apartat indicant que aquesta sistemàtica es pot aplicar, de manera exhaustiva, a tots els processos de planificació que es poden gestionar des del SIGD\_WEB.

## C. CONSIDERACIONS FINALS: ENTRE LA TEORIA I LA PRÀCTICA

- «—Si le parece que lo que digo no es tan descabellado, ¿convencerá a Hans Wein de que me dé otra oportunidad?
- Se la tendrá que pedir usted mismo. En el departamento hay reglas no escritas a las que nos atenemos todos. No se juega por libre y, sobre todo, antes de hacer juicios rotundos uno se lo piensa dos veces.
- ¿Pero eso le quita posibilidades! El negocio de la inteligencia, como usted lo llama, debería dejar vía libre a la especulación, a formular combinaciones múltiples por alocadas que parezcan, a pensar juntos...
- Las reglas, Mireille; hay que atenerse a las reglas.
- ¿Usted siempre se ha atenido a las reglas?
- ¿Cómo cree que he llegado hasta aquí? He sido policía muchos años, he trabajado en la calle, pero hasta en la calle hay reglas. Hay que saber moverse a través de ellas; ése es el secreto para sobrevivir a los burócratas. Es el mejor consejo que le puedo dar...»

Julia Navarro, *La sangre de los inocentes*

Com hem dit en la introducció, acabem aquest treball amb un apartat de conclusions, atès que sempre és adequat i considerat amb les persones que el llegiran sintetitzar-ne els aspectes més rellevants i estalviar-los part de l'esforç que implica llegir exhaustivament tota la recerca.

Aquest treball no es podrà entendre íntegrament fent lectures parcials, perquè hem intentat que tot ell formi un conjunt articulat: hi ha una relació entre el marc conceptual, la ubicació del SIGD i el seu desenvolupament operatiu. En aquest sentit, es podrà comprovar que la reflexió inicial al voltant del SIGD i la renovació de l'espai públic està clarament desenvolupada en l'apartat B, en el qual mostrem les eines presencials i no presencials que conformen el sistema d'informació i gestió directiva. Tot i això, els autors gosem recomanar la lectura global del treball.

Dèiem en la introducció que el nostre treball té com a objectiu dissenyar i implementar un sistema d'informació i gestió directiva (SIGD) que articuli el nucli bàsic d'elements que ens ajudin a liderar i impulsar el desenvolupament d'un sistema de serveis locals (SSL) i que ens permeti conèixer, ordenar i prendre decisions en relació amb la millora de polítiques públiques de les administracions locals.

Un cop acabat el treball, podem dir de forma realista que una part important de l'objectiu previst ha estat assolit, pel fet que posem a dispo-

sició de professionals, directius, polítics i administracions públiques una proposta conceptual i operativa per millorar els processos i els resultats de l'acció pública. Com tota proposta o model, l'èxit o el fracàs dependrà de la lectura i l'aplicació concreta que es dugui a terme en funció de la realitat organitzativa de l'Administració pública i de la realitat social de cada ciutat.

## **C.1. EL PROCÉS DE TREBALL**

Per a l'equip investigador, el procés de treball ha estat molt enriquidor. Hem dut a terme un treball d'autoaprenentatge conjunt que ens ha permès fer una reflexió profunda sobre el necessari canvi de l'Administració pública i la construcció del nou espai públic. A més, a partir de l'experiència hem pogut dissenyar un marc conceptual i una proposta operativa concreta per impulsar un sistema d'informació i gestió directiva per a les administracions locals. I, fent-ho, hem gaudit d'allò més.

Una vegada vam tenir la notificació oficial de l'ajut a la recerca per part de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (setembre de 2008), vam dissenyar un pla de treball detallat estructurat en les quatre grans fases que descrivim tot seguit.

### **Fase 1 (octubre de 2008)**

En aquesta fase vam constituir l'equip de treball, vam distribuir les feines i vam definir de nou el projecte que havíem presentat abans de l'estiu de 2008 per adaptar-lo al calendari establert i als coneixements que s'havien adquirit des del moment en què vam presentar la sol·licitud corresponent. S'ha de tenir en compte que aquest treball està directament relacionat amb l'experiència concreta del dia a dia i amb el desenvolupament del sistema de serveis locals a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat.

També vam elaborar i presentar el pla de treball. Tal vegada, aquest va ser el moment de reflexió més important de tot el procés, ja que ens va obligar a combinar de manera equilibrada la dosi adequada de realisme amb la d'ambició que considerem que ha de tenir una recerca d'aquest tipus perquè pugui ser útil per a altres administracions públiques.

Una vegada constituït l'equip de treball, vam posar en comú totes aquelles fonts d'informació inicials que ens semblaren bàsiques per dur a

terme la recerca. Teníem present, però, que en el procés de treball aquestes fonts d'informació s'anirien ampliant i que s'haurien de prioritzar les més significatives.

Al mateix temps, vam elaborar un índex exhaustiu del projecte. Aquest moment va ser decisiu per avançar en la recerca, per tal com ens va obligar a reflexionar, dialogar i prendre decisions des dels primers plantejaments. L'índex va marcar la línia de referència i ens va ajudar a tenir clara una de les hipòtesis més importants del treball, la qual s'ha anat reforçant a mesura que anàvem avançant en la recerca: per desenvolupar amb garanties d'èxit el SIGD, cal treballar en un context global, sistèmic i holístic; en aquest cas, en el desenvolupament d'un sistema de serveis locals (ajuntament, altres administracions que actuen en el territori concret, iniciativa social i iniciativa mercantil). És evident que no es pot desenvolupar un sistema de serveis locals si prèviament l'Ajuntament no té prou consolidat un sistema propi de serveis municipals. Finalment, l'índex del projecte ens va facilitar la distribució de les feines i l'articulació coherent de les diferents aportacions dels membres de l'equip.

## **Fase 2 (novembre de 2008-febrer de 2009)**

En aquesta segona fase vam determinar la metodologia d'anàlisi a utilitzar i la concreció i el desenvolupament del marc conceptual. Paral·lelament, vam començar a treballar en la creació d'un nou objecte, l'aplicació SIGD\_WEB, una plataforma web integrada d'informació, treball, gestió i comunicació interna dels equips directius i polítics.

Després de moltes lectures i reflexions individuals i en equip, vam vertebrar el marc conceptual al voltant de la idea de *renovació de l'espai públic en un context d'incertesa* i del paper que el SIGD, des dels ajuntaments, podria tenir en aquesta renovació. Tal com explicitem en la introducció, ho fem a partir de cinc preguntes: (quan?, per què?, per a què?, què? i com?). Aquesta estructura, força intuïtiva, ens ha permès disposar d'una base conceptual sòlida i ben connectada a la realitat del que ja havíem fet, del que estàvem fent i del que volíem fer. A partir de les reflexions derivades d'aquestes preguntes, l'índex del treball es va reestructurar en dos grans apartats:

### *A) Marc conceptual de la recerca*

- Antecedents i contextualització de la recerca.
- El SIGD i la renovació de l'espai públic.



*B) Obriem la caixa d'eines: el desenvolupament operatiu*

- El SIGD dins del sistema de serveis locals.
- Els espais operatius, les eines presencials i el desenvolupament del sistema de serveis locals.
- Els instruments ofimàtics i informàtics: les eines no presencials i el desenvolupament del sistema de serveis locals.

**Fase 3 (febrer de 2009-abril de 2009)**

En aquesta fase ens vam dedicar a definir la metodologia bàsica per estructurar el segon gran apartat de la recerca (Obriem la caixa d'eines: el desenvolupament operatiu). En aquest sentit, vam seleccionar dotze eines presencials i cinc eines no presencials com a mostra d'aquelles que consideràvem més significatives per desenvolupar la proposta del SIGD pels ajuntaments. Aquestes divuit eines poden ser genèriques (set) o específiques (onze) en funció del grau d'aplicació desenvolupat.

També vam iniciar el procés d'implementació i de disseny de les aplicacions que conformarien la plataforma SIGD\_WEB, treballant en la translació de la plataforma SIGD\_ACCESS a un veritable entorn web, a partir de l'ús de programari lliure i de diferents llenguatges de programació: Apache com a servidor web (HTML), MySQL com a gestor de bases de dades (BD\_MSQL), i PHPMyAdmin (PHP), que integraria i desenvoluparia els anteriors. Vam començar a testar les versions més estables d'aquestes aplicacions per aconseguir la màxima garantia de seguretat i fiabilitat. També vam començar a treballar en la utilització d'un CSM (gestor de continguts) basat en codi obert i es va començar a experimentar amb plantilles de Joomla per a la gestió del lloc.

**Fase 4 (maig de 2009-juliol de 2009)**

En aquesta fase vam centrar totes les energies en la redacció de la memòria final de la investigació i de les propostes de millora tenint sempre present —com ja hem dit— la idea de conjunt de la recerca, d'un tot que articula un marc conceptual i un desenvolupament operatiu coherents i consistents entre si. Igualment, un altre principi rector a l'hora de redactar ha estat la prioritització dels elements d'utilitat i l'aplicabilitat del SIGD i dels seus components.

## C.2. UBICACIÓ D'AQUEST TREBALL EN EL PROCÉS DE CONSTRUCCIÓ DE L'ESPAI PÚBLIC

Prèviament ja hem assenyalat, en diferents apartats de la recerca, que avui les nostres vides estan més plenes d'incerteses i de dubtes que fa uns anys. A partir d'ara, els nostres grans dilemes giraran al voltant de com decidir en condicions d'incertesa, ja que és desenvolupant aquesta premissa que volem conceptualitzar i operativitzar una eina, el SIGD. A més de les referides incerteses en augment, tenim nous problemes ben precisos, com ara l'erosió progressiva del sentit de col·lectivitat. Parlem de la *patologia de la despertinença* teoritzada per Marcel Gauchet i personificada en el jo desvinculat del qual parla Michael Sandel, aquell «individu pur que no deu res a la societat però que li ho exigeix tot». Per tal de combatre aquesta despertinença, la renovació de l'espai públic a la qual al·ludeix Daniel Innerarity ha de poder fer operativa una política planificada a llarg termini. El repte és recrear el vincle social mitjançant l'establiment de significacions comunes, perquè sense espai públic la política es redueix a l'exercici d'una dominació estratègica o al desenvolupament d'una tècnica purament instrumental, mera configuració de les relacions socials.

En tot cas, el SIGD, dins d'un context de desenvolupament d'un sistema de serveis locals, ha d'ajudar a desenvolupar un nou espai públic des dels ajuntaments. Un espai públic conceptualitzat com l'esfera de deliberació on s'articula el que és comú i es tramiten les diferències. És important tenir present que aquest espai no constitueix una realitat donada, sinó que es tracta d'una construcció laboriosa, fràgil, variable, que exigeix un treball continuat de representació i argumentació, i per dur-lo a terme sempre necessitem disposar d'una informació ben ordenada i estructurada.

Ens trobem en un escenari que reclama més «esfera pública» i «poder públic» per tal que la ciutadania pugui aprendre les difícils habilitats de la civilitat. Tal com el defineix Richard Sennett, aquest escenari ens obliga a ser, com a Administració pública, molt modestos, i, al mateix temps, molt agosarats en el plantejament d'aquest canvi, que és del tot necessari en les nostres organitzacions a fi d'abandonar la grisor actual.

Quan indiquem que el SIGD només té sentit dins del context de desenvolupament d'un sistema de serveis locals, volem manifestar que el temps de les ordenacions simples ha passat. Qui pensi en l'ordre de les coses únicament com a superació del desordre, qui entengui el desordre com una errada o una mancança, com quelcom essencialment negatiu, no tindrà la capacitat necessària per gestionar adequadament organitzacions tan complexes com les nostres administracions locals.

Per poder navegar satisfactòriament per organitzacions complexes com els ajuntaments, és decisiu pensar i actuar més enllà d'una simple alternativa entre l'ordre i el desordre. No hem d'escollir entre la rigidesa i l'anarquia, com si entre tots dos extrems no hi figurés un espai per a l'anarquia regulada o l'articulació d'elements autònoms. De fet, volem conceptualitzar i operativitzar la construcció del SIGD dins d'aquests paràmetres: l'ordre que ens ha de facilitar el SIGD implica una domesticació parcial del desordre. Una certa tolerància davant l'excepció és imprescindible per poder fer una bona navegació per les nostres organitzacions, i és amb aquesta prudència que pensem que el SIGD pot contribuir a fer més fàcil la conducció en aquest context d'incertesa, complexitat i desordre.

Hem volgut situar aquest treball en un context d'organitzacions —i del seu entorn social— predisposades a l'aprenentatge permanent, organitzacions que no competeixen tant pels recursos materials com per les habilitats que tenen a veure amb el saber en un sentit molt ampli. Es tracta d'un context en què la innovació, tal com sosté Daniel Innerarity, és la capacitat de distanciar-se de les rutines, del que és ja conegut i dels estereotips. Som del parer que, avui dia més que mai, cal promocionar la capacitat de millora més enllà de l'autosatisfacció derivada del que ja ha estat assolit.

*Per què el SIGD ens pot ajudar a renovar l'espai públic?* L'apartat «A.2. El SIGD i la renovació de l'espai públic», tot intentant respondre aquesta pregunta, sintetitza deu raons —deu perquè— en aquest sentit tenint present la realitat actual tant dels nostres ajuntaments com de les nostres viles i ciutats. Són els següents:

- Complexitat de les nostres organitzacions i ciutats i lideratge necessari.
- Noves necessitats i problemàtiques socials.
- Cooperació i coresponsabilitat local entre tots els agents que hi intervenen.
- Millora de resultats i processos de la nostra actuació.
- Comunicació interna i externa fluida.
- Modernització i innovació dialogada.
- Resposta al nou marc legal i competencial.
- Dificultats en el finançament municipal.
- Integralitat, atribucionalitat, sentiment de pertinença i estil de gestió adequat.
- Coherència de la piràmide de planificació i avaluació.

Després d'analitzar aquests deu arguments, podem dir que avui dia necessitem persones i plantejaments capaços d'assumir la complexitat com una realitat permanent de les organitzacions i del seu entorn. Sabem que les organitzacions i els sistemes complexos requereixen un esforç superior, però també que els processos i els resultats poden ser substancialment millors. Necessitem un lideratge polític i directiu adaptable als sistemes complexos i que generi potents equips polítics i tècnics. Aquest lideratge s'ha d'emmarcar obligatòriament en un sistema.

Els governs democràtics afronten creixents dificultats per poder reaccionar de manera eficient i eficaç en un entorn cada vegada més complex, incert i dinàmic. La legitimitat democràtica de les institucions públiques es va deteriorant davant una ciutadania cada vegada més reflexiva i crítica, amb nous valors que no poden ser satisfets sota els paraigües de l'Administració tradicional. Les organitzacions públiques han de coevolucionar amb la societat que les envolta per poder donar respostes eficaçes i eficients.

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— ens condueix a la necessitat de disposar d'una visió integral i integrada d'aquelles actuacions dirigides a determinats segments de la població que considerem prioritaris des del punt de vista de l'acció pública.

L'ajuntament no ho ha de fer tot en aquest procés de desenvolupament de l'espai públic: ha de liderar, repartir joc, impulsar i vetllar amb els altres agents que operen al territori. Els ajuntaments que sàpiguen impulsar correctament una bona gestió relacional amb el seu entorn —una bona governança democràtica— i amb la resta dels serveis locals podran respondre adequadament a les necessitats i les expectatives de la ciutadania. Així doncs, és evident que cada ajuntament ha de disposar de potents fonts d'informació ben articulades per poder establir interrelacions significatives amb els altres actors socials que operen al municipi (altres administracions, iniciativa social, iniciativa mercantil i ciutadania).

En aquest sentit, el SIGD pot tenir, com a caixa d'eines, un paper important per ajudar a fer que els diferents tipus de comunicació (descendent, ascendent i horitzontal) dins de l'organització, i també d'aquesta amb els altres agents que operen al territori i la ciutadania en general, ens permetin construir aquest espai públic d'una manera consensuada, ben articulada i amb una certa comoditat per a tothom.

Només des d'una visió holística de l'organització municipal, de la resta de serveis locals i de l'entorn podrem anar canviant amb coherèn-

cia l'Administració pública. Sense un abordatge integral, el debilitament d'una percepció global pot conduir al debilitament del sentit de responsabilitat, atès que cadascú tendeix a ser tan sols responsable de les seves feines especialitzades. També es pot debilitar la solidaritat, pel fet que arriba un moment en què difícilment es percep el lligam orgànic amb les altres parts de l'organització, amb la ciutat i amb les persones que hi viuen.

Necessitem continuar impulsant un clima de treball que faci de catalitzador del conjunt d'energies existents entre totes les persones que treballen a l'organització, la classe política, la ciutadania, les entitats, les empreses, les altres administracions, etc. Això només és possible si treballlem els aspectes intangibles, tot desenvolupant un potent sistema de valors organitzatius (estil de gestió) respectuós intel·lectualment, professionalment i emocionalment amb els companys i companyes de dins i de fora de l'organització.

Tota estratègia modernitzadora és una plataforma d'oportunitats, de resituació de posicions de poder i de reassignació de recursos entre diversos actors, tant interns com externs. Aquest enfocament explica el fracàs de les estratègies modernitzadores basades en la imposició sense àmbits per a la negociació, de manera que per a molts actors el canvi proposat és una veritable agressió. Si volem que la modernització sigui viable, la tàctica s'ha de plantejar en termes de guanyar-guanyar.

Per tant, si tenim eines com el SIGD, que ens ajuden a regenerar les organitzacions, a no perdre la memòria, a mantenir l'interès i les ganes d'aprendre, i a conèixer i a mantenir connectades les diferents parts de l'organització —i d'aquesta amb els altres agents locals que actuen al territori—, podem donar un impuls important a la renovació de l'espai públic. Aquesta renovació ens pot permetre navegar en aquest entorn d'incertesa i millorar la governança de les nostres ciutats, la cohesió social, el benestar personal i comunitari, el treball transversal i en xarxa, els mecanismes de participació ciutadana, les polítiques de proximitat, l'eficiència de les nostres actuacions i els valors, l'estil de gestió i els lideratges de les nostres organitzacions i de les nostres ciutats.

Governar amb els altres agents locals —i fer bandera de la participació ciutadana— requereix fer-ho bé, requereix saber cap on volem anar, requereix cercar la màxima coherència entre el que es diu i el que es fa; requereix, en definitiva, creure en allò que es diu i es fa, i fer-ho amb transparència, posant totes les cartes damunt la taula. Creiem que, si no es tenen en compte aquests aspectes, aquesta nova forma de governar segurament fracassarà.

Per a nosaltres, operativitzar la governança significa desenvolupar correctament el sistema de serveis locals: analitzar, diagnosticar i propagar aquells elements comuns sobre els quals ens hem de posar d'acord els diferents agents locals per impulsar una construcció potent de l'espai públic. Hem de buscar els espais d'intersecció a l'hora de fixar les finalitats i els objectius i la manera com els avaluem (sistema de planificació i avaluació dels serveis locals); hem de buscar els espais d'intersecció a l'hora de decidir quina és l'acció que desenvolupem (catàleg de serveis locals), i, igualment, hem de buscar els espais d'intersecció a l'hora de decidir com articulem l'acció per aconseguir que sigui més eficient (sistema operatiu dels serveis locals). És en aquest aterratge, en la concreció de la governança a les nostres viles i ciutats, on el SIGD ens pot ser útil per impulsar aquesta nova forma relacional de governar les nostres ciutats i renovar l'espai públic.

El SIGD ens pot ajudar a millorar la cohesió social i el benestar personal i comunitari, ja que ens pot proporcionar —de manera ordenada i rellevant— tot un seguit d'informacions i mecanismes de gestió força útils: les bateries d'indicadors que des dels observatoris permanents dels programes transversals i altres instruments de planificació i avaluació ens poden orientar en relació amb el grau de cohesió social de la ciutat, és a dir, «el vagó del tren de la societat» en el qual està incidint el nostre catàleg de serveis. D'altra banda, la memòria i la programació anual ens ajuden a interrelacionar el catàleg de serveis de cada any amb el desenvolupament del Pla local d'inclusió i cohesió social i amb altres eines per a la inclusió social i el benestar personal i comunitari.

El desenvolupament de la transversalitat als ajuntaments requereix fonamentalment un canvi de xip en les maneres de pensar i actuar. Aquest canvi s'ha de traduir en un marc conceptual clar —un marc que clarifiqui el que volem fer— i en un marc operatiu ben dissenyat —que ens indiqui com ho hem de fer. Per a nosaltres, aquest marc és el desenvolupament d'un sistema de serveis locals en el qual el SIGD aconsegueix una funció molt significativa ateses les seves interrelacions i les seves contribucions a la transversalitat i el treball en xarxa.

La proximitat s'ha anat configurant com un factor decisiu que ajuda a integrar les respostes concretes respecte a les demandes que requereixen abordatges integrals i integrats. Aquí el rol dels municipis ha estat i és clau, perquè són els actors bàsics per millorar el benestar personal i comunitari. És al territori —on conviuen tots els agents locals i tota la ciutadania— on les persones mantenen vincles de pertinença i implicació en els assumptes comuns. Només des de la proximitat podem ser capaços d'afrontar aquest

formidable repte de personalitzar els serveis públics sense perdre valors com l'equitat i l'accés universal als serveis públics. Això ens obliga a mantenir fortes capacitats de govern per atendre els desequilibris territorials que tota descentralització de serveis públics comporta. Els ajuntaments han de tenir més competències i més recursos, però també potents sistemes d'informació compartits i processos d'avaluació pluralistes i participatius.

La participació ciutadana no ha de ser només un instrument més o menys funcional, sinó una forma estratègica d'entendre el govern col·lectiu dels afers públics. Caldria, tanmateix, que la gestió del coneixement i les dinàmiques d'aprenentatge participatiu no es limitessin al personal tècnic de participació, sinó que s'ampliés al col·lectiu de professionals dels àmbits sectorials dels ajuntaments. D'aquesta manera, també es potenciarà la transversalitat de la participació ciutadana. Per fer-ho possible, calen eines potents d'informació i gestió que ajudin a crear dinàmiques d'autoaprenentatge. Tenim la convicció que el SIGD ens hi pot ajudar.

L'objectiu últim de la Gestió per a Resultats (GpR) és aportar capacitat a les organitzacions públiques per aconseguir, mitjançant la gestió del procés de creació de valor públic, la consecució del resultat esperat en relació amb el conjunt d'objectius establerts en el programa de govern, referent principal i cabdal de l'acció pública.

Reiteradament estem parlant de crear valor públic —i, de fet, més o menys hem anat explicant al llarg d'aquestes línies què volem dir quan usem aquesta expressió—, però podríem sintetitzar-ho afirmant que es crea valor públic quan es realitzen activitats capaces d'aportar respostes efectives i útils a necessitats, expectatives o demandes per a les quals se n'ha establert la «desitjabilitat» política sobre la base d'un procés de legitimitat democràtica. Es crea valor públic quan s'espera promoure canvis socials que modifiquen la condició del conjunt de la societat o d'alguns grups socials reconeguts com a legítims destinataris del valor públic creat.

En aquest sentit, la *res publica* ha de propiciar la igualtat d'oportunitats, tant en relació amb les condicions efectives d'accés com en relació amb les condicions de possibilitat igualitària. Les bones raons es concreten mitjançant bones actuacions, i és aquí on la GpR i la caixa d'eines del SIGD poden ser de gran utilitat si estan ben dissenyades i, posteriorment, ben implementades.

Dins de les nostres organitzacions, l'estil de gestió té a veure amb les habilitats de la gestió relacional, la manera que té la persona amb responsabilitats directives de relacionar-se amb la seva gent, la coherència, la credibilitat i la confiança que genera, el respecte professional, intel·lectual i emocional cap a les persones amb les quals treballa. Aquestes paraules

reflecteixen les idees, la concepció de fons que tenim i que hem intentat transmetre sobre la idea del lideratge, l'estil de gestió i els valors organitzatius que la fan creïble.

Tots els elements que ens ajuden a renovar l'espai públic són importants; això no obstant, si no hi ha aquesta «màgia», aquestes habilitats que creen entorns productius, creatius, creïbles, estimulants i ètics, tot el nostre projecte deixarà de funcionar. El directiu públic ha de dur a terme una gestió eficaç i eficient al servei dels objectius que els representants democràtics hagin establert; ha de crear valor en la provisió de determinats béns i serveis, però especialment en la manera en què es produeixen, és a dir, mitjançant el diàleg comunitari, l'establiment de xarxes de cooperació, la transversalitat, la transparència, la participació ciutadana i el respecte pels valors democràtics. Per tant, ha d'ajudar a fer la necessària *repolitització* de l'Administració local, i ho ha de fer tot gestionant de manera eficaç i eficient.

Considerem, potser per deformació professional, que en aquests moments és en la manera de fer les coses on ens estem jugant el resultat de la partida que acabarà definint el model de directiu públic que necessitem. En aquest punt, que pot semblar exclusivament operatiu, tenim les mancances més importants. La manera directiva d'operar pot aportar llum respecte als motius pels quals fem les coses i respecte a quines coses hem de fer. En aquest sentit, la feina del directiu públic pot oferir eines valuoses d'ajut a l'esfera política per concretar la governança de les ciutats.

En aquesta dimensió operativa és bàsic prioritzar la construcció d'un sistema de valors organitzatius o estil de gestió, que forma part del procés de desenvolupament del sistema de serveis municipal o local —del seu sistema operatiu. La manera d'exercir el lideratge i la manera de configurar els valors organitzatius i els estils de gestió constitueixen, efectivament, formes d'operar.

Un dels principals conflictes laborals està relacionat amb l'abús de poder d'alguns líders, que no distingeixen manar de dirigir. En el fons, aquestes persones no tenen empatia i solen sentir-se aïllades emocionalment. Per exercir un lideratge sobre els altres, primer cal aprendre a liderar-se un mateix. Els millors directius són els que empatitzen amb els seus treballadors. Molts directius estan massa centrats a satisfer les exigències del seu ego i creuen que el lideratge tracta del seu jo.

Un dels errors en l'assignació de directius és associar un alt nivell d'intel·ligència operativa amb la capacitat de saber dirigir les persones. Així, més enllà de pensar molt i bé, de disposar de grans quantitats d'informació i ser capaç de planificar i discutir una idea, a alguns directius els



resulta difícil treballar en equip i acceptar ajut. Aquesta incompetència emocional es concreta en freqüents enuigs o en controls excessius dels seus col·laboradors. Viuen en un permanent estat d'estrès i de buit interior que els impedeix aturar-se a reflexionar sobre com gestionen les seves accions. D'aquí deriva la necessitat de potenciar la intel·ligència emocional, aquella que permet reconèixer i canalitzar diferents estats d'ànim.

La ignorància i la inconsciència són els pitjors enemics de molts caps, perquè els impedeix estar a l'altura de les circumstàncies, es tornen despotes i autoritaris i s'allunyen emocionalment de les persones a les quals dirigeixen. Per tal de no caure en aquest lideratge tòxic, és important treballar en equip des de la humilitat.

Davant els reptes que avui dia té plantejats la nostra societat, no cal buscar grans tècnics ni líders carismàtics, sinó gent amb molt de sentit comú que sàpiga negociar, argumentar i influir. Aquestes són algunes de les habilitats pròpies del lideratge.

Les organitzacions que es gestionen conscientment són aquelles que més guanyen i que més duren. No es tracta d'una cursa de velocitat, sinó d'una cursa de resistència.

Per aconseguir tot això, resulta imprescindible una noció de responsabilitat que es pugui adaptar a la complexitat actual i que permeti identificar «el bé comú operatiu» romanent als processos polítics actuals. La política ha de ser l'esforç per recrear el vincle social i per establir significacions comunes. L'acció política és indissociable de la formació d'una comunitat, d'un vincle humà amb sentit. La seva ambició més valuosa ha de consistir a promoure un «imaginari positiu de viure junts». En aquesta construcció de l'espai públic, en aquesta cursa de resistència, el SIGD ens pot ajudar a gestionar millor i a exercir el lideratge d'una manera més adequada.

### **C.3. APLICACIÓ PRÀCTICA D'AQUESTA RECERCA**

Com dèiem en la introducció, aquesta és una reflexió que deriva de la nostra pràctica concreta duta a terme durant divuit anys en dos ajuntaments —Molins de Rei i Sant Boi de Llobregat— on hem pogut desenvolupar un procés sistèmic, holístic, integral i integrat en una de les parts de l'organització, amb millores evidents en els resultats i en els processos. Cal tenir molta precaució pel que fa a les aplicacions mimètiques en altres administracions públiques, atès que, malgrat que considerem que el disseny i la implementació d'un SIGD com el que plantejgem —en el context de des-

envolupament d'un sistema de serveis locals— són generalitzables, s'ha de tenir molta cura a l'hora d'analitzar l'organització i el context social en què s'hagi d'aplicar.

Un cop enllestida la recerca, podem dir que la principal aplicació pràctica del SIGD és proporcionar un marc conceptual i una «caixa d'eines» que ajudin les diferents administracions públiques a dissenyar i implementar un sistema d'informació i gestió directiva que articuli el nucli bàsic d'elements que ens han d'ajudar a liderar i impulsar el desenvolupament d'un sistema de serveis locals, i que ens han de permetre conèixer, ordenar i prendre decisions en relació amb la millora de polítiques públiques de les administracions.

Després d'haver resumit les principals conclusions del marc conceptual on s'insereix la nostra proposta, en aquest apartat intentarem sintetitzar els principals elements de l'arquitectura operativa del desenvolupament del SIGD.

D'una banda, quan parlem de sistema de serveis municipals ens referim exclusivament al sistema propi de l'ajuntament; de l'altra, quan parlem de sistema de serveis locals fem referència al conjunt organitzat de serveis municipals o provinents de la iniciativa social, la iniciativa mercantil i altres administracions públiques.

El que caracteritza un sistema és la idea d'un conjunt d'objectes en un cert ordre i amb una certa interdependència que constitueixen un tot organitzat en relació amb una finalitat. Aquest element és fonamental per entendre el que volem dir quan parlem de desenvolupament d'un sistema de serveis municipal o local. Un sistema de serveis entès d'aquesta manera està constituït per tres grans grups d'objectes identificables, complementaris i interdependents que detallem tot seguit:

- *Sistema de planificació i avaluació*: format pel conjunt d'objectes que fixen la direcció del sistema. És aquell conjunt ordenat d'instruments capaços d'establir les finalitats, els objectius i les prioritats de l'acció municipal o local en funció de les necessitats i les expectatives de benestar personal i comunitari i de la disponibilitat de recursos, i també de seguir-ne l'evolució.
- *Catàleg de serveis*: format pel conjunt d'objectes que desenvolupen l'acció del sistema. És el conjunt o univers concret de serveis d'acció directa o el conjunt de mitjans organitzats d'intervenció directa disponibles per a l'ajuntament o per al conjunt de serveis locals per aconseguir uns objectius integrats de benestar personal i comunitari. El catàleg també es defineix com una llista descripti-

va de serveis, projectes i activitats agrupats per un nexa comú i redactat d'acord amb unes regles establertes.

- *Sistema operatiu*: format pel conjunt d'objectes que articulen l'acció del sistema. És el conjunt sistematitzat de procediments que afecten l'organització dels serveis.

Entenem per *sistema d'informació i gestió directiva* (SIGD) el conjunt ordenat d'objectes per al tractament d'una sèrie de dades quantitatives i qualitatives que ha de servir als equips de govern i els directius dels ajuntaments per avaluar i planificar les polítiques públiques, amb la finalitat de millorar els processos i els resultats del seu catàleg de serveis per tal d'augmentar el benestar personal i comunitari dels ciutadans i les ciutadanes que viuen al municipi.

Tal com l'hem definit anteriorment, el SIGD estaria ubicat dins del sistema operatiu. És una «caixa d'eines» que ens ajuda a «operar», a articular l'acció del sistema. Les principals prestacions que ens ofereix són les següents:

- Contribuir a l'articulació correcta de la piràmide de planificació i avaluació de l'ajuntament per tal d'evitar duplicitats i contradiccions, com també per poder avaluar l'impacte de les nostres actuacions i programar d'acord amb els objectius establerts.
- Ajudar a definir, ordenar i conèixer de forma permanentment actualitzada el catàleg de serveis municipals i locals.
- Facilitar el disseny i la implementació del conjunt d'observatoris permanents dels programes transversals i dels altres instruments de planificació i avaluació en fase operativa.
- Potenciar l'estructuració ordenada, eficient i sostenible del conjunt d'espais operatius municipals i locals a fi de promoure la participació dels diferents agents municipals i locals que operen a la ciutat.
- Optimitzar en el temps i l'espai el conjunt d'activitats adreçades a la ciutadania a tota la ciutat.
- Fer accessibles el coneixement compartit i les bones pràctiques que l'organització i la ciutat van generant.
- Identificar els espais de relació política supramunicipal amb l'objectiu de crear les sinergies necessàries entre administracions.

El desenvolupament operatiu del SIGD s'estructura a partir de la diferenciació i la classificació dels instruments que conformen el que hem

anomenat *caixa d'eines*, és a dir, les eines presencials (espais operatius) i les eines no presencials (els instruments ofimàtics i informàtics).

- a) Les eines presencials són el que anomenem *espais operatius*: reunions, espais de reflexió, espais de formació, comissions de treball, grups transversals, xarxes ciutadanes, espais de coordinació, etc. Tenen com a finalitat fer circular la informació (ascendent, descendent i horitzontal), reflexionar, debatre i prendre decisions.
- b) Les eines no presencials, o sigui, els instruments ofimàtics i informàtics —mòdul de construcció del catàleg de serveis, mòdul de construcció de memòria i programació, mòdul d'agenda compartida, mòdul dels observatoris permanents, mòdul de ponència política—, tenen com a finalitat proporcionar informació rellevant per a la presa de decisions.

Per configurar la caixa d'eines mostrem tretze eines presencials i cinc eines no presencials. Hem proposat concretament les que considerem més importants per construir un SIGD potent, bé siguin genèriques o clarament específiques. Hem de dir que cada administració pública, a partir de les seves particularitats organitzatives i de l'entorn de la ciutat on s'ubiqui, haurà d'escollir les que li semblin més útils o les que pugui desenvolupar més fàcilment. Per tant, es poden afegir eines a les divuit proposades inicialment.

Acabem la part pràctica d'aquesta recerca amb la translació de la plataforma SIGD\_ACCESS —aplicació que hem fet servir els darrers anys— a un veritable entorn web a partir de l'ús de programari lliure i de diferents llenguatges de programació: Apache com a servidor web (HTML), MySQL com a gestor de bases de dades (BD\_MSQL), i PHPMyAdmin (PHP), per integrar i desenvolupar els anteriors. Un altre aspecte important ha estat la utilització d'un CSM (gestor de continguts), també basat en codi obert.

El disseny i la implantació del SIGD\_WEB han de facilitar el treball transversal i en xarxa tot millorant el coneixement, l'ordenació, la gestió i la presa de decisions a partir de la universalització de l'accessibilitat del conjunt de personal tècnic amb responsabilitat programàtica i directiva, els seus directius i directives, polítics i tècnics, i la integració del SIGD en el sistema de serveis municipal i local.

La vinculació entre la teoria i la pràctica l'explicitem, també, quan mostrem les divuit eines i les vinculem als principals «perquè» del SIGD en relació amb la renovació de l'espai públic i les seves prestacions genè-

riques. Considerem que aquest és un exercici força útil per poder mesurar el pes específic de cada eina en la renovació de l'espai públic, ja que permet decidir quines eines ens interessin més segons l'èmfasi que volem donar a alguna característica concreta d'aquesta renovació.

#### **C.4. I TOT AIXÒ, PER A QUÈ?**

Volem acabar aquestes consideracions amb unes paraules que són, en definitiva, les que veritablement ens mouen a fer l'esforç —en bona part, plaer— d'escriure les nostres propostes a partir de l'experiència. Ens agrada el treball que es pot fer des de les administracions públiques i hi creiem fermament. Tenim la convicció que és un privilegi poder contribuir d'alguna manera a millorar l'acció pública i ajudar a crear valor públic, bé comú.

La *res publica* implica la universalització dels drets i el reconeixement que la humanitat també la constitueixen les persones que encara no hi són. Les accions han de procurar un desenvolupament sostenible que no s'esgoti en la nostra existència. Perduda «la cosa pública», no hi ha comunitat possible ni societat justa.

## D. CATÀLEG DE FITXES TÈCNIQUES DE LES EINES ESPECÍFIQUES QUE COMPONEN EL SIGD

### Fitxa tècnica del Grup Gestor de Gestió per a resultats (GpR)

---

#### Finalitat

---

Operativitzar un procés de treball en el conjunt de l'organització municipal que ha de permetre desenvolupar la gestió per a resultats mitjançant la determinació i la validació dels tres aspectes que constitueixen l'essència del procés de creació de valor: el programa de govern municipal, el catàleg de serveis municipal i l'estratègia econòmica, financera i pressupostària municipal.

---

#### Prestacions específiques i utilitats

---

- Desenvolupar i formalitzar el marc conceptual del projecte: determinació de l'enfocament conceptual i transferiment d'aquest marc conceptual a l'equip de projecte denominat Grup d'Impuls-Reflexió. Posteriorment, és clau incorporar-hi gradualment la resta de l'organització.
  - Construir el catàleg de serveis municipals (conformat per una sèrie concreta de serveis, projectes i activitats) i identificar els àmbits de millora en la gestió del procés de creació de valor.
- 

#### Metodologia

---

- Convocatòria: les quinze persones (tècnics i tècniques) que participen en aquest espai les seleccionen discrecionalment els membres del Grup Promotor. Conformen la representació professionals de totes les àrees municipals.
  - Consens conceptual inicial en relació amb categories d'anàlisi generalitzables a tota l'organització i disseny de la fitxa d'activitat municipal (FAM).
  - Periodicitat i requeriments tècnics mínims: espai convocat mensualment o quinzenalment i conduït per un o diversos membres del Grup Promotor. Sala de reunions d'aforament petit, preferiblement dotada d'equipament audiovisual.
-

---

**Punts forts**

---

- Grup de treball que permet la generació de consens conceptual i metodològic respecte a un tema estratègic i complex com és la implantació de la gestió per a resultats a escala municipal.
- Comissió de treball que operativitza les indicacions genèriques del Grup Promotor i les trasllada al pla operatiu incorporant-hi les especificitats dels diferents sectors municipals.
- L'assessorament extern, ja des del començament del procés, permet un contrapunt objectiu i complementari dels factors intrínsecs municipals. Es facilita la clarificació conceptual i s'orienta la proposta metodològica que posteriorment s'aplicarà de manera contextualitzada. En aquest punt el Grup Gestor esdevé un factor clau per al desenvolupament del projecte.

---

**Punts febles**

---

- L'aplicació d'un únic model de conceptualització i anàlisi de les activitats municipals (serveis, projectes, productes...) suposa per al personal tècnic participant un esforç d'abstracció considerable i complex.
- La dimensió participativa d'aquest espai operatiu fa aconsellable una tria molt acurada i consensuada del personal tècnic participant que ha d'equilibrar factors competencials, factors actitudinals i factors de representativitat.

---

**Propostes de millora**

---

- Depurar la informació imprescindible que ha de ser enregistrada a la fitxa d'activitat municipal equilibrant la tendència natural a l'exhaustivitat en benefici de plantejaments que optimitzin els factors operatius.
  - Introduir elements de comunicació interna que puguin afavorir la percepció de transparència per part de la comunitat de treballadors i treballadores municipals i facilitin la generació d'una cultura col·lectiva sensible a les especificitats derivades de la posada en marxa de processos d'aquesta índole.
-

## Fitxa tècnica de la Comissió Municipal de Programes Transversals

---

### Finalitat

Impulsar el procés ordenat de definició, elaboració, aprovació i implementació de cadascun dels programes determinats com a transversals per l'organització, tot generant una dinàmica integradora que faciliti i potencïi la participació sectorial i territorial.

---

### Prestacions específiques i utilitats

- Dinamització i formalització del consens derivat del treball del conjunt de personal tècnic de les àrees i els sectors de l'organització que participen en les diferents fases d'elaboració dels documents marc dels programes transversals.
  - Determinació del diagnòstic, àrees clau de resultat, pla d'acció, model de gestió i sistema d'avaluació i seguiment dels diferents programes transversals i elevació als òrgans tècnics i polítics pertinents per a la seva aprovació.
- 

### Metodologia

- Tipologia i desenvolupament: amb caràcter general, hem de distingir les comissions municipals transversals destinades a l'elaboració i/o la validació dels diferents diagnòstics de les centrades monogràficament en el disseny, el consens i la prioritització general del pla d'acció del programa en qüestió.
  - Periodicitat i requeriments tècnics mínims: generalment és trimestral, tot i que depèn directament del calendari d'elaboració dels diferents programes municipals transversals. Per a un desenvolupament correcte, i en funció de la dimensió de la corporació local, cal accedir a l'ús d'una sala de reunions d'aforament mitjà o gran, preferiblement dotada d'equipament audiovisual.
- 

### Punts forts

- Espai operatiu consolidat i ben valorat pels participants en tant que promou la generalització d'una metodologia comuna en relació amb la planificació i l'avaluació municipal transversal i impulsa un procés que potencia el sentiment de pertinença a l'organització (consciència de col·lectiu) i l'aparició de les imprescindibles relacions d'ajuda i suport mutu.
  - L'elaboració conjunta dels diagnòstics permet la socialització dels coneixements, facilita la integració de la informació superant la dispersió sectorial i enriqueix els projectes amb la participació multidisciplinària d'especialistes de diferents àmbits.
- 

### Punts febles

- La implantació de la Comissió Municipal de Programes Transversals *per se* no garanteix la transversalitat de l'acció municipal; només la impulsa efectivament en el marc d'un sistema de serveis municipal i local.
- Com més representativitat sectorial hi ha, més desiguals són la implicació, la participació i els coneixements dels assistents, més complexa és la gestió de l'eina, i més acusada és la tendència a la polarització del lideratge.



---

**Propostes de millora**

---

- Diferenciar i constituir espais participatius per treballar específicament les eines d'avaluació dels diferents programes.
  - Atès el seu caràcter municipal, aquesta Comissió és una eina d'operativitat limitada en relació amb la representativitat territorial i la participació dels agents locals. Cal complementar-la, doncs, amb altres instruments que facilitin i articulin la planificació del desenvolupament transversal en els diferents àmbits territorials que conformen la municipalitat.
  - Eina tècnica potent i eficaç en l'elaboració dels programes municipals transversals, però cal complementar-la necessàriament amb altres comissions politicotècniques amb l'objectiu d'optimitzar la sensibilització transversal de la resta d'àrees i departaments de l'organització.
-

## **Fitxa tècnica de la Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania**

---

### **Finalitat**

Impulsar i vetllar pel desenvolupament coherent i integral dels elements constitutius del sistema d'avaluació municipal, específicament dels programes transversals, plans i projectes estratègics liderats des de l'Àrea de Benestar i Ciutadania.

---

### **Prestacions específiques i utilitats**

- Definició i elaboració d'un model d'avaluació consensuat i adaptable a les diverses lògiques i casuístiques relacionades amb la planificació i la gestió transversal municipal.
  - Aplicació del model d'avaluació i determinació del sistema d'avaluació i seguiment de cadascun dels instruments de planificació i avaluació municipal.
- 

### **Metodologia**

- Convocatòria: el personal tècnic que participa en aquest espai ho fa com a responsable de la implementació i el seguiment dels programes i els plans municipals transversals de cicle d'edat, gènere o temàtics i plans o projectes estratègics.
  - Periodicitat i requeriments tècnics mínims: espai convocat bimestralment i conduït per la direcció de l'Àrea de Benestar i Ciutadania. Sala de reunions d'aforament petit o mitjà, preferiblement dotada d'equipament audiovisual.
  - Model d'avaluació: sistematització metodològica que proposa el disseny dels diferents observatoris permanents a partir de l'aplicació d'una taula bàsica constituïda per tres dimensions (políticoorganitzativa, participativa i socioeconòmica o sociodemogràfica) i tres tipus d'indicadors (gestió, eficiència i impacte).
- 

### **Punts forts**

- Comissió de treball que potencia l'atribucionalitat tècnica dels participants en relació amb els respectius instruments de planificació i facilita la generalització d'una cultura de treball comuna tenint en compte les complexitats reals de l'avaluació.
  - El suport tècnic intern i extern afegeixen una perspectiva menys condicionada per lectures o factors municipals i locals i faciliten la clarificació metodològica.
- 

### **Punts febles**

- Elevada dificultat metodològica i fort condicionament de l'aplicació del model teòric d'avaluació a causa de l'elaboració prèvia dels programes i els plans, en definitiva, uns IPAM caracteritzats per un divers grau de concreció en el diagnòstic i una formulació d'objectius a vegades excessivament ambigua o massa genèrica per ser traduïda a efectes operatius.
  - La dimensió participativa d'aquest espai operatiu fa aconsellable inicialment una representació merament tècnica i municipal i posterga per a fases més avançades la constitució d'espais oberts a la participació política, associativa o fins i tot ciutadana (SSL).
-

---

**Propostes de millora**

---

- Optimitzar les possibilitats de generar dinàmiques de treball no presencial utilitzant plataformes integrades.
  - La complexitat de la determinació dels sistemes d'avaluació fa recomanable diferenciar i constituir espais operatius per treballar l'especificitat de l'aplicació del model d'avaluació en el cas de programes de tipologia similar.
  - L'aplicació preestablerta del model d'avaluació comú segons dues tipologies bàsiques d'IPAM: aquells que es van elaborar abans d'adoptar el model d'avaluació i aquells que han estat construïts després d'adoptar el model d'avaluació.
-

## **Fitxa tècnica de l'equip directiu de l'Àrea de Benestar i Ciutadania**

---

### **Finalitat**

Operativitzar els processos interns de treball que són de naturalesa global i que, per tant, afecten el conjunt de personal tècnic que té els diferents graus de responsabilitat directiva.

---

### **Prestacions específiques i utilitats**

- Formar, acordar i consensuar les línies bàsiques sobre la gestió de l'Àrea de Benestar i Ciutadania, i ben concretament en relació amb el benestar personal i comunitari, la cohesió social i territorial i la ciutat com a espai educatiu.
  - Transmetre informacions generals i coordinar accions, sobretot aquelles que es caracteritzen pel treball transversal i en xarxa.
  - Trasladar encàrrecs, propostes, reflexions sobre temes estratègics comuns i prendre decisions al voltant d'aspectes generals o que afecten diferents subsectors de l'Àrea.
  - Crear una comunitat directiva àmplia, generadora de dinàmiques caracteritzades per la distribució col·legiada del lideratge.
- 

### **Metodologia**

- Convocatòria: l'equip directiu el conforma un cos tècnic de vint-i-dos membres. Periodicitat i requeriments tècnics mínims: espai convocat quinzenalment i conduït per la direcció de l'Àrea de Benestar i Ciutadania. Sala de reunions d'aforament petit, preferiblement dotada d'equipament audiovisual.
  - Ordre del dia: aquest espai està constituït per diferents seccions estables: punts informatius (comissions informatives, juntes de govern i plens municipals); punts de decisió: proposats per la direcció de l'Àrea de Benestar i Ciutadania; punts proposats pels membres de l'equip directiu; propostes de notícies o informacions per a les publicacions municipals; distribució d'articles periodístics o lectures d'interès; diversos.
- 

### **Punts forts**

- Comissió de treball que propicia el foment d'un perfil de lideratge directiu fruit del diàleg i de la contraposició i la síntesi derivada de visions diferents.
  - Espai que, a més d'orientar la presa de decisions, compromet les persones que ocupen càrrecs directius a impulsar les accions a efectuar en la direcció indicada, tot mantenint la motivació i afrontant els canvis pertinents.
  - Termòmetre, indicador del clima i de l'estat d'opinió general de l'Àrea. Fòrum presencial que fomenta la maduresa, l'autoimpuls, el flux d'informació i la innovació.
- 

### **Punts febles**

- La periodicitat quinzenal i la durada de l'espai (dues hores) dificulten, en determinats períodes, l'assistència de tots els membres i suposen un esforç addicional a la gestió del dia a dia.
- L'amplitud de la convocatòria (vint-i-dos assistents) implica necessàriament una direcció molt experimentada i versada en dinàmiques de grup.

---

**Propostes de millora**

---

- Optimitzar les possibilitats de generar dinàmiques locals fomentant la participació de manera programada i preestablerta de professionals del municipi de significada rellevància.
  - Fer acta i/o enregistrar el desenvolupament de les sessions per tal de facilitar la informació als membres que puntualment no poden assistir a alguna de les sessions per motius d'agenda.
  - Distribuir la documentació preparatòria i/o els materials presentats a les sessions mitjançant plataformes accessibles a tots els assistents.
-

## **Fitxa tècnica de l'Espai de Formació i Reflexió de l'Àrea de Benestar i Ciutadania**

---

### **Finalitat**

Potenciar la generació d'una consciència d'equip, enfortir el sentiment de pertinença conjunta a un projecte comú i socialitzar coneixements i pràctiques que facilitin la millora en el desenvolupament del sistema de serveis locals.

---

### **Prestacions específiques i utilitats**

- Intercanvi d'informació, experiències i percepcions entre professionals d'àmbits diversos i reflexió conjunta i construcció d'un consens general sobre els principals aspectes terminològics, conceptuals i metodològics comuns a tota l'organització.
  - Generació i potenciació de la imatge de credibilitat, honestetat i coherència de l'equip directiu mitjançant el contacte periòdic, transparent i pròxim amb el cos de professionals.
- 

### **Metodologia**

- Convocatòria: tot el cos de professionals (personal tècnic i administratiu). Periodicitat: ordinàriament trimestral (convocatòries extraordinàries en funció de les necessitats).
  - Requeriments tècnics mínims: Sala d'actes d'aforament mitjà o gran, dotada d'equipament audiovisual i que permeti la realització de dinàmiques de grup amb comoditat i agilitat.
  - El format d'implementació consolidada ha estat el següent: catàleg de serveis, exposició monogràfica, dinàmica de grup participativa, principals conclusions i torn obert de paraules.
- 

### **Punts forts**

- Espai operatiu consolidat i ben valorat: entre el 80% i el 90% dels assistents consideren necessària la continuïtat de l'espai després de nou anys d'activitat ininterrompuda.
  - Desenvolupament participatiu i dinàmic: equilibri entre l'adquisició de nous coneixements a partir de l'experiència de professionals externs d'alt nivell i prestigi, i foment de la participació dels assistents mitjançant el treball i el debat en grups reduïts.
- 

### **Punts febles**

- La realització de l'espai durant la jornada laboral i la seva durada (quatre hores) dificulten que hi pugui assistir tot el col·lectiu de professionals.
- La programació ordinària de l'espai de manera periòdica i restringida (trimestral) condiciona la determinació dels temes monogràfics i dels ponents externs seleccionats.
- L'assistència obligatòria a les sessions de l'espai és instrumentalment imprescindible per garantir la seva implantació i consolidació.

- L'extensió, la diversitat i la constant evolució del catàleg de serveis de les corporacions locals impliquen una necessitat permanent d'actualitzar i aprofundir coneixements.
- 

#### **Propostes de millora**

---

- Distribució prèvia de documentació relativa als principals continguts treballats a la ponència monogràfica.
  - Convocatòria oberta a professionals d'entitats i empreses que gestionen o cogestionen serveis municipals.
  - Convocatòria oberta a professionals d'altres institucions i/o entitats locals rellevants en relació amb el desenvolupament del SSL.
  - Concessió de menys importància relativa al temps per a precís i preguntes i assignació de més temps dedicat a l'exposició monogràfica.
-

## Fitxa tècnica de la sessió anual de balanç i reptes

---

### Finalitat

Fer públic el balanç en termes de resultat dels principals reptes que des dels diferents sectors de l'organització (departaments, unitats), des dels principals instruments de planificació i avaluació municipal (plans territorials, sectorials o programes transversals) i en relació amb l'estructura de ponències polítiques han estat plantejats prèviament amb caràcter anual.

---

### Prestacions específiques i utilitats

- Socialització de la informació relativa a l'estat de situació i als resultats assolits (o pendants d'assoliment) respecte a projectes, serveis i/o activitats de significació estratègica i tècnica amb referència a l'exercici anual que finalitza.
  - Determinació i comunicació interna dels principals reptes per a l'exercici anual vinent, plantejats tant en termes estratègics de prioritització política (pel que fa a l'estructura de ponències i regidories en vigor) com en funció de la significació tècnica concreta derivada de l'estructura organitzativa sectorial, territorial i transversal.
- 

### Metodologia

- Convocatòria: tot el cos de professionals (personal tècnic i administratiu). Periodicitat: anual i pròxima en el calendari a l'acabament de l'any natural.
  - Cada àmbit determinat ha de presentar dos reptes per a l'any següent i fer el balanç dels dos formulats l'any anterior.
  - Requeriments tècnics mínims: sala d'actes d'aforament mitjà o gran dotada d'equipament audiovisual.
- 

### Punts forts

- Desenvolupament i estructura expositiva sintètica i equilibrada en relació amb la significació política i tècnica i adequada seqüenciació dinàmica del contingut informatiu, tant de textos com d'imatges altament il·lustratives.
  - Espai relacional distès que promou la socialització de la cultura de l'avaluació entre la comunitat de professionals.
  - Potenciació del sentiment de pertinença del conjunt de professionals i vinculació del treball concret de cada professional a les actuacions globals i prioritàries de l'organització.
- 

### Punts febles

- La programació anual de l'espai, la durada —necessàriament no superior a dues hores—, la complexitat del catàleg de serveis i l'organització política concreta de cada corporació local condicionen la determinació dels àmbits i dificulten la prioritització dels reptes.
- La dinàmica fonamentalment expositiva, la gran quantitat d'informació de naturalesa sensible i significativa i el compliment estricte de l'horari previst —sempre aconsellable— sovint limiten el temps destinat a precís i preguntes.



- La socialització presencial de l'avaluació, principalment en el cas dels reptes no assolits, es veu agreujada per la limitació necessària que implica l'esforç de síntesi.
- 

#### **Propostes de millora**

---

- Sistematització dels processos de recollida, revisió i validació de la informació (balanços i reptes) mitjançant l'ús d'eines informàtiques que facilitin la participació i l'autonomia del personal tècnic referent.
  - Convocatòria oberta a professionals d'entitats i empreses que gestionen o cogestionen serveis municipals i a professionals d'altres institucions i/o entitats locals rellevants en relació amb el desenvolupament del SSL.
-

## **Fitxa tècnica del mòdul de construcció del catàleg de serveis**

---

### **Finalitat**

Concretar identificar i actualitzar anualment les unitats de «producte» de les diferents unitats organitzatives; és a dir, concretar aquelles actuacions que es pretenen desenvolupar efectivament al llarg de l'exercici partint d'uns objectius —polítics i/o tècnics— i d'un escenari pressupostari determinat.

---

### **Prestacions específiques i utilitats**

- Vinculació de les unitats de catàleg a les línies de treball sectorials i a la resta d'instruments de planificació municipals. Integració exhaustiva de tots els recursos humans i econòmics disponibles.
  - Determinació flexible de l'estructuració catàleg sectorial en funció dels criteris específics més adequats a les diferents realitats organitzatives i productives: eixos i àmbits.
- 

### **Recursos tecnològics**

- BD Microsoft Access 2000.
- 

### **Nivell d'implantació**

- El catàleg de serveis anual s'elabora ininterrompudament des de l'any 2001. En el SIGD\_Access (2008) s'implementa un mòdul específic de construcció del catàleg.
- 

### **Punts forts**

- Representa un compromís públic d'actuació coherent amb el Pla d'actuació municipal i amb la resta d'instruments de planificació vinculants.
  - Estructuració i ordenació subsectorial de les actuacions que permet una lectura orgànica i transversal.
  - Assignació i identificació de la responsabilitat programàtica del personal tècnic de l'organització en l'execució i l'avaluació de les actuacions.
- 

### **Punts febles**

- La conceptualització de les unitats de catàleg no sempre són compartides per altres instàncies municipals.
  - A vegades resulta difícil definir un catàleg que integri la totalitat de recursos econòmics i humans.
- 

### **Propostes de millora**

- L'elaboració del catàleg s'ha d'establir de manera flexible i progressiva per tal de tenir, conèixer i compartir un sol instrument. Tota l'organització ha de planificar i avaluar a partir d'un únic catàleg.
  - L'anàlisi sistemàtica dels costos de cadascuna de les unitats relacionades pot fer del catàleg una bona eina per a la presa de decisions i la prioritització de l'actuació municipal, ja que facilita la reassignació d'efectius a activitats.
-

## Fitxa tècnica del mòdul de programació i memòria anual

---

### Finalitat

---

Operativitzar el procés de programació i d'avaluació de cadascuna de les unitats de catàlegs ja definides en el mòdul anterior (construcció del catàleg). Permet la recollida i la integració sistemàtica de la informació específica en relació amb cadascuna de les actuacions municipals que conformen el catàleg de serveis.

---

### Prestacions específiques i utilitats

---

- Identificació de les responsabilitats, tant polítiques com tècniques, i establiment de la figura del tècnic o la tècnica referent de l'actuació.
  - Quantificació de l'actuació: ingressos i despeses en tots els capítols pressupostaris, amb indicació de les partides econòmiques concretes.
  - Identificació de tots els agents que participen en l'actuació: els municipals, els d'altres administracions, els de la iniciativa social i la iniciativa mercantil.
  - Establiment dels objectius anuals de millora i els indicadors d'avaluació.
  - Vinculació de cada actuació als objectius previstos en la resta d'instruments municipals de planificació: Pla d'acció municipal, Agenda 21, programes transversals, etc.
- 

### Recursos tecnològics

---

- BD Microsoft Access 2000.
- 

### Nivell d'implantació

---

- Aquest mòdul s'elabora ininterrompudament des de l'any 2001.
- 

### Punts forts

---

- Comporta la sistematització i l'homogeneïtzació del format de programacions i memòries sectorials i dels diferents processos i calendaris d'elaboració.
  - Aporta informació operativa i estratègica rellevant en relació amb les unitats de catàleg, cosa que facilita la presa de decisions tècniques i polítiques.
  - És compatible amb altres requeriments d'informació municipal. El fet que la informació es reculli en una base de dades en possibilita el tractament i l'adaptació.
- 

### Punts febles

---

- El procés de programació s'inicia una vegada tancada pràcticament la discussió pressupostària. La programació operativa i l'estratègia pressupostària sectorial no sempre estan prou coordinades.
- Les programacions i les memòries anuals encara conviuen amb altres instruments de planificació o avaluació subsectorials. Això implica que el personal tècnic ha de dur a terme processos de planificació similars sobre els mateixos objectes del catàleg amb diferents criteris.

- És necessari implementar accions formatives continuades del personal tècnic per mantenir el rigor metodològic en l'emplenament de les fitxes.
- 

#### **Propostes de millora**

---

- Impulsar processos organitzatius que facilitin la convergència sectorial progressiva en relació amb els criteris de definició dels catàlegs de serveis.
  - Millorar la integració de la informació amb altres bases de dades corporatives per augmentar la fiabilitat de la informació recollida i reduir sensiblement la manipulació constant de dades.
  - Explorar possibilitats operatives per vincular el procés de programació i memòria anual a la determinació dels balanços i els reptes anuals.
  - Operativitzar i sistematitzar un circuit de validació adaptat a les especificitats de l'equip directiu.
-

## Fitxa tècnica del mòdul d'agenda compartida

---

### Finalitat

Donar coherència a la programació d'activitats programades des dels diferents sectors de l'organització i sistematitzar la recollida i el processament d'informació per equilibrar l'agenda en relació amb el desplegament territorial i temporal i els diferents públics o sectors poblacionals destinataris de l'acció municipal. Analitzar les activitats programades des de totes aquestes perspectives.

---

### Prestacions específiques i utilitats

- Enregistrament de la informació de les actuacions finalistes —adreçades a la ciutadania— que es desenvolupen des de les diferents unitats organitzatives.
  - Flexibilitat de l'escala d'agregació de múltiples accions concretes o puntuals que incorporen informació específicament operativa i significativa.
  - Classificació de les activitats en funció de diverses categories relacionades amb els formats d'aplicació, les característiques dels grups diana o els àmbits d'intervenció.
  - Visualització del conjunt d'actuacions programades en períodes temporals concrets o en zones geogràfiques específiques.
  - Distribució territorial del catàleg en relació amb els equipaments municipals i locals, la qual facilita l'elaboració o l'actualització dels respectius plans d'usos.
- 

### Recursos tecnològics

- BD Microsoft Access 2000
- 

### Nivell d'implantació

- El mòdul d'agenda compartida es va dissenyar a principi de l'exercici 2008 i es va incorporar a la plataforma SIGD\_ACCESS. La seva implementació està prevista per a l'any 2009.
- 

### Punts forts

- Promociona el coneixement intersectorial dels respectius catàlegs de serveis municipals i de les agendes que en deriven.
  - Facilita el lideratge compartit i la presa de decisions en relació amb la necessitat de reordenar i/o reprogramar activitats quan es detecten disfuncions (encavalcaments, concentració excessiva d'activitats, etc.) que afecten l'impacte i l'eficiència del catàleg de serveis.
  - Eina d'anàlisi transversal. Més que un registre d'activitats, l'agenda compartida és un instrument analític transversal que ha d'incidir en la millora de la programació sectorial anual.
- 

### Punts febles

- La implementació d'aquest mòdul només té sentit si s'estableix el compromís d'informar les activitats amb prou antelació per analitzar-les i validar-les (o corregir-les).
-

- La determinació de les categories de classificació de les activitats és necessàriament discrecional. Cal fer un esforç de definició i de consens.
- La necessària exhaustivitat del mòdul pot dificultar-ne inicialment la implantació integral.

---

**Propostes de millora**

---

- La informació obtinguda, un cop tractada i analitzada, hauria de complementar altres sistemes informatius que configuren la piràmide de la planificació i l'avaluació.
  - Adaptació del tipus i del format de la informació recollida als requeriments d'altres sistemes d'informació (locals, comarcals, etc.).
  - Constitució d'espais operatius presencials relacionats amb les principals categories analitzades a l'agenda (comissions tècniques de participació intersectorial i transversal).
-

## **Fitxa tècnica del mòdul dels observatoris generals, transversals, sectorials i territorials**

---

### **Finalitat**

Identificar les diverses relacions entre les actuacions operativitzades que conformen el catàleg de serveis i els instruments de planificació i avaluació, tot documentant vinculacions i casuístiques que posteriorment hauran de ser analitzades des dels respectius observatoris permanents.

---

### **Prestacions específiques i utilitats**

- Lectura general, transversal, sectorial i territorial de la piràmide de la planificació i l'avaluació municipal.
- Determinació de les vinculacions operatives entre les actuacions del catàleg de serveis i els diferents instruments de planificació i avaluació municipal i local aprovats: Pla d'actuació municipal quadriennal, programes municipals transversals i resta d'instruments de planificació i avaluació municipals i locals.

---

### **Recursos tecnològics**

- BD Microsoft Access 2000.

---

### **Nivell d'implantació**

- El mòdul d'observatoris generals, transversals, sectorials i territorials s'ha implementat ininterrompudament des de l'any 2002. La plataforma SIGD\_ACCESS (2008) incorpora l'estructura d'eixos i àmbits dels programes transversals municipals.

---

### **Punts forts**

- Exhaustivitat i integralitat tant sectorial com en relació als instruments de planificació referenciats.
- Complementarietat en relació amb el seguiment i l'avaluació d'altres sistemes de planificació i avaluació generals de l'organització: Pla d'actuació municipal i programes municipals transversals i territorials.
- Millora del coneixement que el personal tècnic amb responsabilitat programàtica té de l'estructura (eixos i àmbits) dels programes que conformen la piràmide de planificació i avaluació.

---

### **Punts febles**

- La complexitat i la diversitat de la piràmide de la planificació i l'avaluació municipal obliguen el personal tècnic a familiaritzar-se necessàriament amb el conjunt d'instruments de planificació.
- La vinculació del catàleg de serveis als instruments de planificació i avaluació municipal territorials (plans de millora integral, plans de desenvolupament comunitari...) requereixen una estructura informativa específica que permeti un major grau de detall.

---

**Propostes de millora**

---

- Operativització dels instruments de planificació perquè siguin navegables (informatització de l'estructura) i perquè les persones usuàries de la plataforma hi puguin establir vincles més concrets.
  - Relacionar les vinculacions territorials referenciades amb la dimensió geogràfica de les dades sobre actuacions i subactuacions enregistrades al mòdul d'agenda compartida.
  - Tractament de la informació obtinguda en el marc de la Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania pel que fa al disseny i el desenvolupament dels observatoris permanents.
-



## E. BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR, L. F. *El aporte de la política pública y la Nueva Gestión Pública a la gobernanza*. México: Universidad Iberoamericana, 2007.
- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2000.
- BRUGUÉ, Quim i GOMÀ, Ricard. *Gobiernos locales y políticas públicas. Bienestar social, promoción económica y territorio*. Barcelona: Ariel Ciencia Política, 1998.
- CASTELLS, Manuel. *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial, 1999.
- DELEUZE, Gilles. «Post-Scriptum sobre las sociedades de control», *Conversaciones (1972-1990)*. València: Pretextos, 1999.
- DORMIDO, Sebastián i MELLADO, Mariano. *La revolución informática*. Barcelona: Salvat Editores, 1981 (Temas Clave, núm. 54).
- FANTOVA, Fernando. *Sistemas públicos de servicios sociales. Nuevos derechos, nuevas respuestas*. Bilbao: Publicaciones Universidad de Deusto, 2008.
- GARCÍA HERRERO, G. *Ideas, argumentos y propuestas sobre los servicios sociales, la autonomía personal y la protección de las personas en situación de dependencia*. Alcorcón: Asociación de Directores y Gerentes de Servicios Sociales. Colegio Oficial de Trabajadores Sociales de Madrid, 2005, pàg. 9.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R., i MCKEE, A. *El Líder Resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza & Janés Editores, S.A., 2002.
- INNERARITY GRAU, Daniel. «Pensar el orden y el desorden: una poética de la excepción», *Revista Electrónica Estudios Hegelianos*. Recife (Pernamuco): Sociedade Hegel Brasileira, any 2, núm. 2 (juny 2005).
- INNERARITY GRAU, Daniel. *El nuevo espacio público*. Madrid: Editorial Espasa Calpe, S.A., 2006.
- LONGO, Francisco. *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión*

- aplicadas a la Administración del Estado*. 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.
- LONGO, F. i YSA, T. *Els escenaris de la gestió pública del segle XXI*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2007.
- LUHMAN, Niklas. *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeine Theorie*. Frankfurt: Stuhkamp, 1995.
- MENDOZA, Xavier. *La transformación del sector público en las sociedades avanzadas: del estado del bienestar al estado relacional*. Barcelona: ESADE, 1996.
- MINTZBERG, Henry. «Los peligros de la planificación estratégica», *Harvard Deusto Business Review*, núm. 60, 1994.
- MINTZBERG, Henry. «Gestionar el govern, governar la gestió», *Harvard Business Review*, 1999.
- MINTZBERG, Henry. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía, 6a reimpressió, juliol 1999.
- MOORE, Mark. *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós, 1998.
- MORA, Ramon i CABEZÓN, Jordi. «Propostes de mètode per una acció local envers l'exclusió social», *Quaderns de Serveis Socials*. Barcelona: Àrea de Serveis Socials de la Diputació de Barcelona, 1999.
- MORA, Ramon i CABEZÓN, Jordi. *Els serveis personals municipals: una proposta metodològica*. Barcelona: Ediciones del Serbal, 1999.
- MORA, Ramon; MORET, Lluïsa, i EZPELETA, Tomàs. *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.
- MORA, Ramon; MARTÍ, David, i YSA, Tamyko. *Mesurar el valor públic. Una eina municipal per conèixer, ordenar i decidir*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2006.
- MONTAÑEZ, X.; FARRÉ VENTURA, A.; ORTUÑO CÓRCOLES, E., i REYES SÁNCHEZ, J. M. «Andrés Hurtado descansa a la sombra del árbol de la ciencia. Bosquejos previos a futuros planteamientos de investigación», VI Trobada debat: *Lo que duele es el olvido. Recuperando la memoria de América Latina*. Barcelona: Editorial PPU, 1998.
- MESPLÉ GRAU, Miguel. *Informàtica bàsica*. Barcelona: L'Aixernador Edicions, 1991.

- MORIN, Edgar. *La mente bien ordenada*. Barcelona: Editorial Seix Barral, 2000.
- NAVARRO, Vicenç. *Bienestar insuficiente, democracia incompleta. Sobre lo que no se habla en nuestro país*. Barcelona: Anagrama, 2002 (col·lecció Argumentos).
- ORTEGA Y GASSET, J. *El espectador* (vol. 1), *Revista de Occidente*. Madrid: Ediciones El Arquero, 1968.
- PUIG, J. M. *Teoria de l'educació. Una aproximació sistèmico-cibernètica*. Barcelona: Editorial PPU, 1986.
- RAMIÓ, Carles i SALVADOR, Miquel. *El disseny institucional de l'àmbit de la participació ciutadana a les corporacions locals. Definició conceptual i propostes d'actuació*, col·lecció Documents de Treball de la Sèrie Igualtat i Ciutadana (vol. 5). Barcelona: Diputació de Barcelona, Xarxa de Municipis, 2007.
- REBOLLO, Òscar. «Bases político-metodológicas para la participación», *Boletín Ciudades para un futuro más sostenible*. Madrid: Instituto Juan de Herrera, núm. 24, setembre 2003.
- SANDEL, Michael. *The Procedural Republic and the Unencumbered Self. The Procedural Republic and the Unencumbered Self*. Political Theory. Harvard University Press, 1984.
- SENNET, Richard. *The Fall of Public Man: on the Social Psychology of Capitalism*. Nueva York: Knopf, 1978.
- SERRA, Albert. Document encarregat pel Centre d'Innovació Local CIL del Patronat Flor de Maig sobre «Tranversalitat». Cerdanyola del Vallès: Diputació de Barcelona, juny 2003.
- SERRA, Albert. «La gestió per a resultats en les organitzacions públiques». LONGO, F. i YSA, Tamyko. *Els escenaris de la gestió pública del segle XXI*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2007.
- SIMONS, Tony. *El elevado coste de la pérdida de confianza en el líder*. Harvard Business School Publishing Corporation, 2002.
- TUCÍDIDES. *Historia de la Guerra del Peloponeso*. Madrid: Biblioteca Clásica Hernando, 1952.
- VILLASANTE, Tomás R. «La socio-praxis: un acoplamiento de metodologías implicativas», *Participación Ciudadana y Sistematización de experiencias*. Bilbao: Alboan, Hegoa i Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, 2007.
- VON BERTALANFFY, Ludwig. *Teoría general de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica, 1986.

- WILSON, Edward O. *Consilience: la unidad del conocimiento*. Barcelona: Círculo de Lectores, 1999.
- Revista Innovació Democràtica*, núm. 1. Barcelona: Generalitat de Catalunya, març 2006.
- Revista de Treball Social*, núm. 180. Barcelona: Col·legi Oficial de Diplomats en Treball Social i Assistents Socials de Catalunya, abril 2007.
- Informe FOESSA sobre exclusión y desarrollo social*, apadrinat per Càritas, octubre 2008.

## **Documents de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat**

- Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Avantprojecte per al 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 i Reflexió de l'Àrea d'Acció Ciutadana. Desenvolupament de la transversalitat en el sector d'acció ciutadana. Primera sessió, febrer 2001.
- Ajuntament de Sant Boi de Llobregat - Espai de Formació i Reflexió de l'Àrea d'Acció Ciutadana. Transversalitat *versus* sectorialitat/subsectorialitat. Segona sessió, setembre 2001.
- Ajuntament de Sant Boi de Llobregat - Espai de Formació i Reflexió de l'Àrea d'Acció Ciutadana. Desenvolupament de la transversalitat. Tercera sessió, desembre 2001.
- Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Transversalitat 2a fase: «Desenvolupament dels programes transversals municipals - Aprovació en el Ple municipal», maig 2004.
- Ajuntament de Sant Boi de Llobregat - Espai de Formació i 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 i 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 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. «Proposta de continuar desenvolupant un sistema de serveis locals de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de

- l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat durant el mandat municipal 2007-2011».
- Ajuntament de Sant Boi de Llobregat - Espai de Formació i Reflexió de l'Àrea d'Acció Ciutadana. Marc de referència per al desenvolupament del benestar personal i comunitari a la ciutat, maig 2002.
- Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Memòries i programacions anuals 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 i 2007 de l'Àrea d'Acció Ciutadana.
- Ajuntament de Sant Boi de Llobregat - Espai de Formació i Reflexió de l'Àrea de Benestar i Ciutadania. «Valoració de l'Espai de Formació i Reflexió». Presentació desenvolupada a la Biblioteca Jordi Rubió i Balaguer, 26 d'octubre de 2007.
- Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Presentació de la «Proposta de continuar desenvolupant un sistema de serveis locals de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat durant el mandat municipal 2007-2011». Sant Boi de Llobregat, Casal Municipal de Cal Ninyo, 11 de desembre de 2007.
- Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Presentació del projecte de Gestió per a Resultats realitzada al Grup d'Impuls-Reflexió. Sala de Plens de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, 9 de juny de 2008.
- Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Presentació del Grup Impulsor del Pla local d'inclusió i cohesió social de Sant Boi de Llobregat. Sala de Plens de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, 3 d'octubre de 2008.
- Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Manual de la fitxa d'activitat municipal elaborat per la Unitat de Planificació i Avaluació de l'Àrea de Governança i Ciutadania a partir de les sessions de treball del Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats.
- Longo, Francisco. Ponència i presentació sobre el lideratge distribuït. Espai de Formació i Reflexió de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Biblioteca Popular Jordi Rubió i Balaguer, 18 de juny de 2008.
- Rodríguez, Àlex i Hidalgo, Pastora. Ponència i presentació «Proposta municipal per crear i articular una xarxa professional i comunitària d'atenció a les famílies, infància i adolescència a Sant Boi de Llobregat». Jornada Treball en Xarxa per l'Atenció, la Prevenció i la Protecció a la Infància i l'Adolescència. Can Massallera, 17 d'octubre de 2006.
- «Modelo de evaluación de los programas transversales». Resultat de les pràctiques tutorades per Guillermo Rojo i realitzades a l'Àrea d'Acció i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat per Aldo Ramírez, Lilian Kassem, Leonor Piñeyro i Rodrigo Barahona (Màster en

- Polítiques Socials i Comunitàries de l'Institut de Govern i Polítiques Públiques (IGOP)/UAB, edició 2006-2007).
- «Implementació del model teòric d'avaluació dels programes transversals de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat». Màster en Polítiques Socials i Comunitàries de l'Institut de Govern i Polítiques Públiques/UAB, 3a edició (gener de 2009). (Equip de pràctiques: Luciana Arranches, Martí Comas, Aurora Gómez, Arnau Martí, Simón Eladio Martínez, Salvador Matas, Laura Pérez. Tutoria: Rodrigo Barahona.)
- Avantprojecte de l'entitat Borakasi dirigit per Albert Serra, «Gestió per a resultats i sistema de serveis locals a Sant Boi de Llobregat. Projecte d'assistència tècnica», maig 2008.
- Mora, Ramon. Ponència i presentació «Sistema d'informació i gestió directiva: una «caixa d'eines» per ajudar a renovar l'espai públic». 5è Congrés Internacional sobre Gestió de Recursos Humans en l'Administració pública, organitzat pel Departament de Funció Pública de l'Ajuntament de Vitòria-Gasteiz. Vitòria, 12 de juny de 2009.
- Mora, Ramon. Presentació «Sistema d'informació i gestió directiva: una «caixa d'eines» per ajudar a renovar l'espai públic». 6è Matí d'Innovació de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, 30 de juny de 2009.
- Mora, Ramon. Presentació «Com millorar les polítiques socioeducatives a les nostres ciutats. Treball transversal i en xarxa a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat en un context de desenvolupament d'un sistema de serveis locals». Jornada de Formació a l'Administració local organitzada pel Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya, 18 de novembre de 2008.
- Mora, Ramon i Montañez, Xesco. Presentació «Com millorar les polítiques públiques a les nostres ciutats. Treball transversal i en xarxa a l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat en un context de desenvolupament d'un sistema de serveis locals». Curs *Articulant la transversalitat: estratègies i instruments des de l'àmbit de la participació ciutadana a l'Administració local*, organitzat per la Diputació de Barcelona, 25 de novembre de 2008.

## Articles

- Article de Daniel Innerarity, professor de filosofia de la Universitat de Saragossa, publicat en el diari *El País* de 7 d'octubre de 2008.

- Article d'Àngel Eskarzaga, «El cambio radical en la observación de la realidad», publicat en El Diario Montañés (Cuadernillo de fin de semana, Cultura) de 9 d'agost de 1996.
- Article de Joan Subirats, catedràtic de ciència política de la Universitat Autònoma de Barcelona, publicat en el diari *El País* de 18 de desembre de 2008.
- Entrevista amb Reinhard Selten, premi Nobel d'Economia, publicada en el diari *La Vanguardia* d'11 de gener de 2008.
- Article de José Vidal Beneyto publicat en el diari *El País* de 17 de novembre de 2007.
- Article d'Àngel Castiñeira i Josep M. Lozano, professors d'ESADE (URL), publicat en el diari *La Vanguardia* de 13 de juny de 2007.
- Article de Joan Subirats, catedràtic de ciència política de la Universitat Autònoma de Barcelona, publicat en el diari *El País* de 27 de març de 2008.
- Article de Daniel Innerarity, professor de filosofia de la Universitat de Saragossa, publicat en el diari *El País* de 4 de gener de 2009.
- Entrevista a Joaquín Fuster, investigador i professor de psiquiatria a l'Institut de Neurociències i Comportament Humà de la Universitat de Califòrnia-Los Angeles, publicada en el diari *El País* de 14 de juliol de 2007.
- Entrevista a Vicenç Navarro, catedràtic de polítiques públiques de la Universitat Pompeu Fabra, publicada en el diari *El País* de 24 de juny de 2007.
- Article d'Àngel Castiñeira i Josep M. Lozano, professors d'ESADE (URL), publicat en el diari *La Vanguardia* de 28 de febrer de 2008.
- Article de Joan Subirats, catedràtic de la Universitat Autònoma de Barcelona, publicat en el diari *El País* de 24 de gener de 2008.
- Entrevista a Joan Subirats publicada en la revista de la Federació de Municipis de Catalunya *Catalunya Municipal*, núm. 21, de novembre de 2006.
- Entrevista a Ken Blanchard, filòsof del *management*, publicada en el diari *La Vanguardia* de 25 de maig de 2007.
- Article de Joan Subirats titulat «Alegato municipalista», publicat en el diari *El País* de 27 d'octubre de 2006.
- Article de Borja Vilaseca titulat «Guerra y paz en las organizaciones», publicat en el diari *El País* de 7 d'octubre de 2007.
- Article de Gerard Quñones i Macià, soci director de Neòpolis, Consultoria sociopolítica, publicat en el diari *El Punt* de 20 d'agost de 2008.
- Article de Joan Subirats, catedràtic de ciència política de la Universitat Autònoma de Barcelona, publicat en el diari *El País* de 18 de gener de 2007.

- Article d'Adela Cortina, catedràtica d'ètica i filosofia política a la Universitat de València, publicat en el diari *El País* de 30 de desembre de 2006.
- Article d'Ángel Gabilondo titulat «Lo público», publicat en el diari *La Vanguardia* d'1 de desembre de 2008.
- Article de B. Guy Peters titulat «Els dos futurs de l'Administració pública», publicat en la *Newsletter* de l'Institut de Governança i Direcció Pública d'ESADE, núm. 17, de desembre de 2008.
- Article de Ramon Mora titulat «Quin tipus de directiu públic local necessitem per donar respostes adequades a les expectatives actuals de les nostres ciutats», publicat en la *Newsletter* de l'Institut de Governança i Direcció Pública d'ESADE, núm. 2, de setembre de 2004.
- Article de Ramon Mora titulat «Per què els ajuntaments necessiten propostes adaptades als reptes i els requeriments d'avui?», publicat en la *Newsletter* de l'Institut de Governança i Direcció Pública d'ESADE, núm. 14, de febrer de 2008.
- Entrevista a Henry Mintzberg publicada en el diari *El País* de 29 de juny de 2008.



## F. ÍNDEX D'IL·LUSTRACIONS

Fronts de treball i benestar personal i comunitari .....	53
Esquema d'accions transversals: procés i resultat .....	58
El cicle de gestió orientat a resultats .....	69
Integració i estructuració dels components del procés de gestió .....	70
Piràmide de la gestió per a resultats .....	73
Els contorns del lideratge .....	81
Esquema dels tres subsistemes del sistema de serveis .....	88
Sistema de serveis municipals .....	89
Elements bàsics del sistema de serveis locals .....	90
Ubicació del SIGD dins del SSM .....	95
El SIGD i la piràmide de planificació i avaluació .....	98
Estructura de les eines que componen el SIGD .....	100
El sistema d'informació i gestió directiva (SIGD) i la renovació de l'espai públic .....	102
Taules de vinculació entre el sistema d'informació i gestió directiva (SIGD) i la renovació de l'espai públic .....	103
El SIGD i les fases de desenvolupament d'un sistema de serveis .....	105
Espais operatius del sistema d'informació i gestió directiva .....	107
Espais operatius de participació del sistema de serveis locals .....	111
Grup Impulsor del Pla local d'inclusió i cohesió social de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat .....	113
Servei Local de Transició Escola-Treball .....	115
Comissions locals del Projecte educatiu de ciutat .....	117
Xarxa Local d'Infància i Adolescència: comissions territorials .....	119
Equip 3 de Prevenció en salut viària .....	120
Sistematització dels espais operatius de participació tècnica .....	122
El SIGD i els actors del cicle de gestió .....	123

Espais operatius políticotècnics del SSM .....	123
Espais de relació supramunicipal .....	125
Els espais operatius de participació tècnica del SSM i el SIGD .....	126
La gestió per a resultats: catàleg de serveis i programa i objectius de govern .....	128
Ubicació del Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats dins del sistema de planificació i avaluació del sistema de serveis municipals .....	129
Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal: Grup Gestor del projecte de Gestió per a Resultats .....	134
Ubicació de la Comissió Municipal de Programes Transversals dins del sistema de planificació i avaluació del sistema de serveis municipals ....	135
Comissió Municipal de Programes Transversals .....	138
Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal: Comissió Municipal de Programes Transversals .....	141
Ubicació de la Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat dins del sistema de planificació i avaluació del sistema de serveis municipals .....	143
Composició sectorial de la Comissió Municipal de Programes, Plans i Projectes Estratègics .....	144
Model d'avaluació dels observatoris transversals .....	145
Passos d'implementació del model d'avaluació .....	149
Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal: Comissió Municipal de Responsables de Programes, Plans i Projectes Estratègics de l'Àrea de Benestar i Ciutadania .....	151
Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal .....	156
Espai de Formació i Reflexió: valoració de les presentacions monogràfiques .....	158
Espai de Formació i Reflexió: valoració de l'espai operatiu (1) .....	160
Espai de Formació i Reflexió: valoració de l'espai operatiu (2) .....	161
Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal: Espai de Formació i Reflexió de l'Àrea .....	163
Ubicació de la sessió anual de balanç i reptes dins del sistema de planificació i avaluació del sistema de serveis municipals .....	165
Sessió anual de balanç i reptes .....	166
Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal: sessió anual de balanç i reptes .....	169
Base de dades Microsoft Access per al seguiment pressupostari i la previsió de despeses .....	172

Full de càlcul de l'assignació del capítol I en relació amb els sectors del catàleg de serveis municipals .....	174
Base de dades Access de programació i memòria anual .....	176
Identificació d'usuaris a la plataforma SIGD_ACCESS .....	178
Organigrama interactiu de la plataforma SIGD_ACCESS .....	178
Formulari de comunicació amb l'administrador de la plataforma SIGD_ACCESS .....	179
Mòduls de la plataforma SIGD_ACCESS .....	180
Estructura bàsica del mòdul de construcció del catàleg de serveis .....	182
Detall de l'informe de treball del catàleg de serveis de la Unitat d'Infància, Adolescència, Joventut i Cohesió .....	183
Mòdul de construcció del catàleg de serveis .....	185
Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal: mòdul de construcció del catàleg de serveis .....	187
Mòdul de programació i memòria: actuacions i menú de treball .....	189
Mòdul de programació i memòria: xarxa professional .....	191
Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal: mòdul de programació i memòria .....	193
Mòdul d'agenda compartida .....	196
Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal: mòdul d'agenda compartida .....	198
Mòdul dels observatoris generals, transversals, sectorials i territorials .....	201
Base dels observatoris permanents dels programes transversals .....	203
Mapa d'interrelacions amb el sistema de serveis municipal: mòdul dels observatoris generals, transversals, sectorials i territorials .....	204
Plataforma SIGD_WEB: identificació de la persona usuària .....	206
Interfície de la plataforma SIGD_WEB .....	210
SIGD_WEB: barra de revisió de processos de planificació .....	211
SIGD_WEB: documentació sobre espais operatius .....	212
SIGD_WEB: selecció de procés de planificació .....	214
SIGD_WEB: selecció de procés de planificació i estat .....	215
SIGD_WEB: drets de la persona usuària .....	216
SIGD_WEB: revisió del procés .....	216
SIGD_WEB: procés de programació i memòria anual .....	217