

# TREBALL FINAL DE MÀSTER



**Títol:** La transversalitat a les polítiques de joventut a nivell local, el cas del Prat de Llobregat

**Autor:** Virgínia Morillas Esteban

**Tutor:** Joaquim Casal Bataller

**Data presentació:** setembre del 2013

# **La transversalitat a les polítiques de joventut a nivell local, el cas del Prat de Llobregat.**

Màster Interuniversitari Joventut i Societat (MIJS)

Alumna: Virgínia Morillas

Tutor: Joaquim Casal

6 de setembre del 2013

## Resum

*Les polítiques de joventut s'associen a la transversalitat com una forma de gestió necessària i alhora complicada de dur a terme. En aquest treball es planteja una anàlisi sobre com s'organitzen les polítiques de joventut, a través de quins agents i en quins entorns. Centrant l'interès en el món local com agent protagonista, i a tal efecte s'analitza el cas del Prat de Llobregat. Per complementar tota la conceptualització, s'apunta un model possible per posar en joc elements de reflexió per a la millora de la transversalitat, aplicada de forma real als entorns organitzatius. Es presta atenció a la dimensió operativa, d'una forma discursiva i amb la voluntat d'aportar elements que es puguin aplicar a la pràctica.*

*Descriptors: Polítiques de joventut, transversalitat, integralitat, administració local, El Prat de Llobregat*

## INDEX

1.- Introducció .....	3
2.- La Transversalitat .....	6
3.- La transversalitat a les polítiques de joventut .....	12
3.1.- Fonaments de la transversalitat.....	13
3.1.1.- Models operatius a les Polítiques de joventut .....	14
3.1.2.- Polítiques sectorials o transversals?.....	21
3.1.3.- Transversalitat des de la xarxa interna i externa .....	23
3.2.- La transversalitat als municipis: el cas del Prat de Llobregat .....	30
3.2.1.- Món local.....	30
3.2.2.- Polítiques de joventut al Prat de Llobregat .....	32
3.2.3.- Altres administracions.....	44
3.2.4.- Els professionals de joventut.....	46
4.- La proposta de transversalitat al model Mora .....	48
5.- Propostes finals .....	51
6.- Bibliografia .....	54
7.- Annexos.....	57
Annex 1: Eines i espais transversals- Ajuntament del Prat de Llobregat.....	57
Annex 2: Entrevista Ramon Mora.....	58
Annex 3: Gràfics Sistema de Serveis Locals .....	66

## 1.- INTRODUCCIÓ

Les polítiques de joventut desenvolupades a Catalunya al llarg d'aquests anys en democràcia, s'han anat institucionalitzant aplicant diversos models de funcionament, en el context de polítiques públiques i evolució de l'Estat del Benestar en el cas de l'Estat espanyol.

La centralitat discursiva sobre la necessitat de la gestió i visió transversal a les polítiques de joventut, neix amb les polítiques integrals que a dia d'avui mantenen la vigència a través de les polítiques que promou la Generalitat de Catalunya, amb el Pla Nacional de Joventut de Catalunya. A nivell local, també es considera la transversalitat com un principi bàsic i una eina organitzativa imprescindible. El meu interès per aquesta temàtica, ve motivat per l'alt component discursiu sobre la necessitat de la transversalitat a les polítiques de joventut, en contrast amb una pràctica real i de gestió que no acaba de trobar les fórmules oportunes per aplicar formes de treball més horitzontals i compartides, dins de les administracions.

Aquest treball posa l'atenció en la comprensió de la transversalitat com a eina de gestió de les polítiques de joventut, en el marc de les administracions locals. Es vol fer una anàlisi des del punt de vista de la dimensió operativa, és a dir, com les polítiques de joventut s'organitzen i articulen, a través de quins agents i en quins entorns. Es proposa una aproximació a la definició del concepte transversalitat, per a continuació analitzar com aquesta s'aplica a les polítiques de joventut, així com els discursos existents i l'evolució en el marc dels ens locals catalans, prenent com a exemple el cas del Prat de Llobregat. Finalment s'exposa una proposta metodològica que planteja la viabilitat de la gestió transversal en el context administratiu actual.

L'objectiu general d'aquest informe és el d'aportar elements de reflexió i millora, de la transversalitat a les polítiques de joventut, des de la visió interna de les organitzacions, i en la relació que s'estableix entre els diversos agents intervinents.

Els objectius específics plantejats per l'elaboració d'aquest document han estat els de recollir informació respecte les polítiques de joventut en relació al discurs de la transversalitat, explorar el món local -a través d'una aproximació a la dimensió operativa a les polítiques de joventut a El Prat de Llobregat-, valorar el model que planteja l'autor Ramon Mora i col·laboradors, amb l'impuls de la transversalitat als municipis a partir d'un Sistema de Serveis Locals. I finalment apuntar aspectes de reflexió i aportacions a la qüestió.

Un dels punts de partida del treball, és des de la pròpia reivindicació del govern local, com a actor important en la definició de polítiques públiques, i imprescindible per al desplegament d'aquestes. Els ens locals són les administracions més properes al ciutadà, a nivell d'acció directa amb les persones. Les respostes de l'administració seran més ajustades al territori, i poden atendre especificitats, i demandes de forma més immediata i eficaç, amb majors nivells de legitimitat, perquè afavoreix el

coneixement de les necessitats socials de la població i ofereix millors condicions per satisfer-les.

La transversalitat i com aquesta s'aplica, és un aspecte central i recurrent en el discurs de les polítiques de joventut, i entre els seus professionals. A partir d'aquesta idea, s'intenta analitzar com s'articula la transversalitat a partir dels models existents. Amb aquesta finalitat, es té en compte la posició que ocupen les unitats administratives o departaments de joventut en el conjunt de polítiques públiques. La relació entre els diferents àmbits d'actuació, diferenciant entre les polítiques de joventut realitzades des del sector<sup>1</sup> pròpiament dit, i les polítiques més generals, que afecten a la vida de les persones joves.

S'entén la transversalitat com una forma d'operar necessària per abordar la integralitat. Tot i que s'observa un desajust entre la teoria (la que plasmen els plans estratègics) i el que es fa a la pràctica. Aquesta praxis, es vol descriure a partir de les polítiques de joventut a nivell local, en el cas del Prat de Llobregat, a partir del coneixement directe del projecte pel fet de formar-hi part, i l'anàlisi del Pla Local de Joventut<sup>2</sup>.

Si plantegem aquest treball en termes *Què, Qui, Com?*, ens interessarà donar resposta al *Qui* i al *Com*. Es pretén descriure els agents/actors que participen a les polítiques de joventut i quin paper hi juguen. Ens centrem en els agents municipals, i la relació amb l'entorn administratiu. També es realitzarà un apunt sobre el discurs de professionals, a partir de l'estudi del Domingo Comas<sup>3</sup> i les idees aparegudes a les trobades de professionals de joventut<sup>4</sup> que s'han realitzat al llarg d'aquest any.

El treball centra l'atenció sobre els actors públics institucionals, deixant explícitament de banda (tot i que s'anirà també mencionant), aprofundir en altres formes i metodologies, com la participació ciutadana. Es pretén, en definitiva, fer una mirada cap a dins de les organitzacions, concretament en el cas d'un ajuntament i en el seu context institucional i normatiu d'aquest (relació amb altres administracions).

Com a proposta final, es descriurà un model, elaborat per en Ramon Mora, amb qui s'han realitzat dues trobades<sup>5</sup> on s'aprofundeix en la seva visió, construïda a partir d'una llarga experiència a l'administració pública, amb la que ha desenvolupat una

---

<sup>1</sup> El *sector de joventut* fa referència a les unitats administratives especialitzades i encarregades de dur a terme les polítiques de joventut a les administracions, diferenciant d'altres sectors, que també realitzen acció pública, que afecta a la vida de les persones joves. Tots aquests sectors conviuen i actuen en un mateix espai administratiu i territorial, fent-ho amb major o menor relació, és a dir, emprant una forma de treball transversal i en xarxa, o de forma més independent.

<sup>2</sup> El Pla Local de Joventut vigent, s'aprova al Ple municipal del 5 de juny del 2013 de l'Ajuntament del Prat de Llobregat, el document es troba penjat al web [www.joves.prat.cat](http://www.joves.prat.cat). L'accés directe al document [http://www.joves.prat.cat/files/4-174132-annex/pla\\_local\\_joventut\\_2013\\_2017\\_ple.pdf](http://www.joves.prat.cat/files/4-174132-annex/pla_local_joventut_2013_2017_ple.pdf) [a 15 de juliol]

<sup>3</sup> A la recerca publicada al llibre, *Las políticas de juventud en la España democrática*, realitza entrevistes a tècnics i responsables de joventut, on s'aborda la qüestió de la transversalitat.

<sup>4</sup> Durant aquest any 2013, l'Associació Catalana de Professionals de les Polítiques de Joventut (AcPpJ) ha proposat una sèrie de trobades simultànies entre professionals, a diferents localitats del territori català.

<sup>5</sup> Es realitzen dues trobades a Molins de Rei (Barcelona), els dies 26 de juny i 17 de juliol de 2013, amb metodologia d'entrevista semiestructurada. La darrera d'elles, del dia 17 de juliol, s'adjunta com a material annex d'aquest treball.

proposta metodològica d'aplicació real de la transversalitat a les d'administracions locals, a través d'un Sistema de Serveis Locals.

En relació a l'estat de la qüestió, s'ha accedit a diverses recerques sobre la transversalitat a les polítiques públiques, en àrees de serveis a les persones, relatius a àmbits de gestió transversal de polítiques d'immigració, participació ciutadana o gènere. Però no ha estat possible, trobar recerques específiques –de l'abast territorial de Catalunya o l'Estat espanyol-, que abordessin aquest tema en el cas de les polítiques de joventut; existeixen textos que exploren els models operatius, però no recerques concretes d'aquesta temàtica, sembla que tot i ser un tema molt recurrent, considerat un dels principis rectors de les polítiques de joventut, es tracta d'un àmbit poc explorat, poc investigat, i també poc avaluat.

S'està a davant d'un treball de caràcter discursiu, el punt de partida és l'interès de comprendre les dificultats existents per dur a terme un treball transversal efectiu a les polítiques públiques de joventut. S'analitzen els models operatius descrits per les teories de les polítiques de joventut i aspectes organitzatius de les polítiques de joventut municipals al Prat de Llobregat. Finalment s'apunten aspectes reflexius i requisits a tenir en compte per la millora del treball transversal de les administracions públiques. El treball té vocació de ser una eina de reflexió pràctica en el sentit d'exposar aspectes que es poden aplicar a la realitat. En l'autoria d'aquest treball, a través de l'aprenentatge adquirit al llarg d'aquest espai formatiu i l'experiència personal professional, es planteja la possibilitat de generar algun material en forma d'escrit o ponència, per difondre dins de l'àmbit professional de la joventut, sobre el treball transversal de joventut als municipis.

Es viuen profunds canvis socials, polítics i econòmics, en escenaris d'incertesa, dubte i contradicció, on les tecnologies de la informació i comunicació han impactat a la vida de les persones. En aquest context, les polítiques públiques i la seva gestió, requereixen estar a l'alçada de les circumstàncies, per adaptant-se a la realitat social. Una realitat que és complexa i polièdrica, que requereix d'administracions que responguin a lògiques menys burocràtiques i més adaptatives, amb capacitat de redefinir-se en funció de les noves situacions que es produeixen.

En el cas dels governs locals, aquests entorns de complexitat, requereixen de la intervenció coordinada i conjunta, en les seves actuacions, per a la resolució de les problemàtiques que es plantegen. Les administracions locals, reben molt directament les demandes de les persones residents al territori, i per tant, representen l'espai administratiu més adequat per aplicar models de treball que puguin generar valor públic i el bé comú (Mora *et al*, 2006).

La definició del concepte transversalitat, parteix d'aquest context. Si es realitza una cerca al diccionari del concepte transversal, es troben definicions com *allò que va en una direcció, i que travessa una direcció donada*. Partint d'aquesta imatge inicial, s'orienta l'enfoc des del punt de vista de les organitzacions, en tant que eina organitzativa, i alhora la transversalitat entesa com un mecanisme d'adaptació a la realitat.

El sorgiment del concepte s'associa a una realitat administrativa amb multiplicitat d'unitats sectorials, que funcionen de forma jeràrquica. Aquest disseny administratiu burocràtic de sectors amb lògica vertical, resulta eficient en alguns àmbits, però cada cop és menys eficaç per gestionar *noves polítiques* i serveis que han de donar resposta als problemes més complexos que requereixen de solucions transversals. Així doncs, la transversalitat intenta donar resposta a la complexitat social en un entorn organitzacional, dins del qual sorgeix la necessitat d'incorporar visions, enfocaments, problemes, objectius, etc., per a aquelles tasques de l'organització que no encaixen en una sola de les seves estructures organitzatives verticals. Intenta també, que totes aquestes estructures verticals comparteixin uns objectius comuns sense que siguin objectius específics de cap secció en particular. Amb la funció d'aportar capacitat d'actuació per fer front a determinades qüestions per a les quals l'organització clàssica no és adequada. Des d'aquest punt de vista, la transversalitat respon a necessitats de disseny i de gestió de l'organització (Serra, 2004).

El terme sorgeix en el context de modernització de l'administració pública, i que es desenvolupa principalment en el conjunt de noves polítiques, sobretot a les àrees de Serveis Personals de les administracions locals. Àrees que requereixen d'un treball a partir d'objectius comuns i prioritats clares. Però també per la pròpia necessitat de les polítiques públiques de dotar-se d'eines i mètodes de funcionament que ajudin a la millora de l'eficàcia i la rendibilitat dels recursos existents.

Mora, Moret i Ezpeleta (2006) es refereixen a la transversalitat com “una forma de treball complementària i coherent, efecte de múltiples accions portades a terme per agents diversos respecte d’uns objectius comuns definits des de l’encàrrec polític<sup>6</sup> per millorar processos i resultats” (p. 87). Segons aquests autors, el procés de treball a partir d’una gestió transversal a un ajuntament, permet definir objectius comuns, articular l’acció municipal, articular l’acció del conjunt de serveis del territori, sintetitzar l’acció municipal, i del conjunt de serveis locals. Tot aquest procés ben realitzat, pot garantir la participació interna i externa, per sumar esforços, i sinèrgies. Tot aquest procés permetria una dimensió integral i integradora, i sobretot, ajudaria a la millora de resultats.

Aquest tipus de gestió propicia una intervenció organitzativa que assegura el compromís efectiu de l’organització per treballar, des de qualsevol especialització sectorial, sobre un àmbit i per uns objectius inassolibles des de la sectorialització. Amb aquesta finalitat, les organitzacions haurien d’incorporar eines i mecanismes de gestió, que permetin respondre a les necessitats i expectatives de la ciutadania.

A la pràctica però, el concepte presenta dificultats alhora de trobar una única definició, en tractar-se d’un terme al que se li donen molts usos. En aquest informe s’enfoca la transversalitat com a forma d’operar per part de les organitzacions. No obstant, tampoc existeix una única definició consensuada sobre què és això de la transversalitat en el marc administratiu, i de vegades es detecta una deficiència en la concreció sobre com articular-la perquè esdevingui útil. L’autor Ramón Mora (2006, p.137), quan descriu alguns requisits per implementar el model de transversalitat segons una proposta de *Sistema*, valora que un primer pas recomanable, és la pròpia reflexió del significat del concepte, i posar-se d’acord sobre una conceptualització de termes organitzatius per així poder parlar tots del mateix i poder reflexionar sobre a “què li diem transversalitat”<sup>7</sup>.

En tot cas, són diverses les percepcions del terme, s’acostumen a plantejar en forma de sinònims altres com la cooperació, la coordinació (interdepartamental o interinstitucional) o la millora de la comunicació interna entre seccions. Certament, es tracta d’aspectes tècnics que formen part de les manifestacions d’un funcionament transversal, però la transversalitat no té –només– aquest component tècnic. El fet de coordinar-se, no implica necessàriament nous punts de vista o noves línies de treball per assolir objectius comuns. La transversalitat en un sentit més ampli, té més a veure amb la gestió orientada a introduir objectius compartits pel conjunt de l’organització, que van més enllà dels assignats a cada divisió o òrgan sectorial (Serra, 2004. Mora *et al*, 2006) que requereixen de la seva participació efectiva per a un assoliment correcte.

---

<sup>6</sup> Els autors parteixen de la base, que l’encàrrec polític sintetitza i representa els desitjos de la ciutadania.

<sup>7</sup> Expliquen el cas pràctic de la implementació del Sistema de Serveis a l’Ajuntament de Sant Boi, i especifiquen la importància dels espais de reflexió i formació de l’àrea d’acció ciutadana de dit Ajuntament, per consensuar aspectes terminològics, però també generar una consciència d’equip i projecte comú, l’intercanvi d’informació i experiències, l’aclariment de dubtes, espai de formació... són espais que comporten dedicació i temps, però necessaris en aquests processos de reestructuració d’una àrea per la millora del treball conjunt.



Per exemple, seria necessari coordinar les àrees d'ocupació, serveis socials i joventut, en la gestió d'un servei d'inserció sociolaboral de persones joves, i inclús es podria dur a terme sense l'assistència del departament de joventut. Però per la inclusió d'una política de joventut en aquests serveis, serà imprescindible que tots aquests departaments es posin d'acord en els objectius i demés aspectes, i aniria més enllà d'una simple coordinació interdepartamental, ja que té a veure amb l'aposta de govern de qualsevol àmbit d'actuació i voluntats que després es concretaran en els espais de coordinació que calguin.

A continuació es mostra una classificació que no pretén ésser exhaustiva, i té com a propòsit exemplificar algunes tipologies d'estructures organitzatives que es poden trobar a una administració pública, com podria ser el cas d'un ajuntament, on hi ha lògiques sectorials, -les predominants- que conviuen amb la dimensió de projectes transversals.

Taula 1: Dimensions organitzatives

	Dimensions	Exemples
Sectorial	Sectors tècnics ( <i>especialització</i> )	Ocupació, educació, urbanisme, salut, esport, serveis socials, etc.
Transversals	Estructures funcionals	Recursos humans, finances, organització, comptabilitat, infraestructures, etc.
	Territoris	Barris, districtes, etc.
	Sectors de població	Joves, infants, dones, gent gran, etc.
	Corrent principal ( <i>mainstreaming</i> )	Immigració, diversitat, igualtat de gènere, etc.
	Valors	Sostenibilitat, respecte a la diversitat, participació ciutadana, ús de l'espai públic i seguretat, etc.

Elaboració pròpia a partir textos Albert Serra (2004)

El concepte *mainstreaming* que es tradueix com la *corrent principal*, es comença a utilitzar en el context de les polítiques de promoció d'igualtat de gènere (*gender mainstreaming*), i es refereix a aquell tipus de transversalitat que té per objectiu impregnar d'uns valors a tots els àmbits d'actuació d'una organització. Les polítiques de joventut, pertanyen clarament a la tipologia de transversalitat aplicada a projectes de sectors de població. Aquestes també requereixen de la dimensió *mainstreaming*, per la necessitat de disposar d'una visió integrada de determinats segments de població considerats prioritaris des del punt de vista de l'acció pública.

En el cas del funcionament dels projectes de joventut als municipis, es dona una combinació entre la part sectorial pròpia de gestió directa, que serien les tasques distintives que d'una altra forma, ningú més faria a l'ajuntament<sup>8</sup>; amb aquells altres àmbits que necessàriament s'haurien d'abordar mitjançant el treball transversal. Les seccions de joventut, com a unitats administratives, haurien de ser les encarregades d'exercir la funció de *garants* de la visió juvenil als diferents programes de l'ajuntament. Ara bé, com es vol mostrar al llarg d'aquest treball, aquest fet s'acompleix amb major o menor intensitat. En la implementació d'una transversalitat efectiva, intervindran molts factors, com són els rols que juga el sector de joventut

<sup>8</sup> Segons la proposta del model de polítiques afirmatives es defensa com el model d'intervenció i l'execució plural dels programes, més endavant s'amplia informació sobre aquesta proposta.

dins de l'ajuntament, si és un rol principal o secundari; també si hi ha una predisposició o un plantejament d'organització a nivell global per treballar transversalment, etc. Per algunes dades que es disposen<sup>9</sup>, sembla que aquesta transversalitat (dins de les administracions i en la relació entre administracions) no acaba de funcionar tan bé com és voldria.

Es reflexionarà sobre el fet del dèficit instrumental de les administracions per aplicar formes de treball col·laboratiu, però tenint en compte un marc de fons, com és la cultura organitzativa de les institucions i la mateixa societat, en absència del costum del treball conjunt, on prima l'individualisme i la competició, per sobre de la col·laboració (Brugué, 2008).

La transversalitat forma part de l'àmbit d'intervenció amb persones joves. El concepte *jove*, com a categoria administrativa és un individu que té una edat determinada, però també té unes circumstàncies, i aquestes no s'adapten a una visió sectorialitzada, per entendre la vida d'una persona, se l'ha de mirar de forma global. En el procés d'institucionalització<sup>10</sup> de les polítiques de joventut, es creen les unitats administratives de joventut perquè vetllin pel treball transversal, havent de desenvolupar el doble paper; desplegar unes tasques pròpies i el treball amb altres seccions a través de programes transversals. Més endavant s'aprofundeix en el debat sobre aquesta qüestió, perquè és un dels temes importants per valorar els models d'intervenció, havent diferents formes de gestió segons el grau de participació del sector de joventut, i els altres àmbits no propis, també la permeabilitat al treball amb agents, no només públics.

En el context d'administracions actuals -tal i com les coneixem-, la transversalitat s'entén com una alternativa complementària d'organització, no com una opció que substitueixi el model d'organització burocràtic, sinó que s'adapta dins d'ell per complementar i millorar l'estructura organitzativa tradicional. Hi ha algunes teories que aposten per la creació de superestructures transversals, però això comporta riscos, perquè aquestes acaben per generar noves estructures verticals de treball, amb burocràcia pròpia i desestructuració dins de les organitzacions, acostuma a afectar la coherència sectorial i la capacitat operativa (Serra, 2004. Salvador, 2008). En Koldo Echebarría (2001) l'expressa afirmant que "El principio de especialización que guía la división del trabajo tiende a disgregar el tratamiento de los problemas, creando estructuras en extremo compartimentadas que tienen dificultades crecientes para obedecer a una lógica común" (p.5).

---

<sup>9</sup> Amb motiu de l'avaluació del PNJC2000-2010, durant l'any 2009 es realitzen una sèrie d'estudis. A partir de les dades extretes i segons més endavant s'analitza a partir del cas del Prat de Llobregat, es pot afirmar que la transversalitat no acaba de funcionar segons les expectatives inicials. Aquest material, es troba referenciat a la bibliografia, per una banda l'Enquesta sobre les polítiques municipals de joventut, elaborada pel GESOP. I per altra, l'informe final d'avaluació de PNJC2000-2010, elaborat per l'avalua. Totes dues recerques van ser finançades per Secretaria de Joventut.

<sup>10</sup> Procés que es dona arrel de la consideració de les polítiques de joventut com a polítiques públiques; la creació d'estructures polític administratives, el seu reconeixement i dotació amb recursos, donen forma a aquest procés.

La gestió transversal es caracteritza per ser més flexible i adaptativa que altres formes de gestió tradicionals, segons les necessitats que sorgeixen (reactives, per proporcionar major capacitat de reacció) però també, a partir de l'establiment de prioritats polítiques establertes, que dóna peu a posicions anticipatives. Aquesta visió de les polítiques transversals, pot conviure amb una estructura de l'administració clàssica, i sense necessitat de recórrer a constants reestructuracions organitzatives.

Apart d'aquesta convivència de l'administració transversal amb l'administració tradicional burocràtica; es considera també que aquesta forma d'operar i de gestionar el patrimoni públic, ni molt menys té un status superior a d'altres formes i instruments existents. Les administracions s'hauran d'adaptar organitzativament a les demandes que planteja la ciutadania, i la transversalitat no és l'única via, sinó que resulta complementària amb d'altres. La participació ciutadana, la cooperació interadministrativa, la cooperació públic-privada, la dimensió normativa, les aliances estratègiques i/o l'estructuració de xarxes són altres eines de gestió organitzativa tan o més significatives que la mateixa transversalitat, però diferents d'aquesta (Serra, 2004, Mora *et al* 2006). La política de joventut necessita de totes elles. Dintre d'aquest conjunt d'eines, la transversalitat s'hauria d'orientar a assegurar la implicació del conjunt de l'organització en les polítiques de joventut, sense substituir ni invalidar altres eines de treball complementàries i igual d'imprescindibles.

Caldria mencionar, que la participació juvenil en la política local de joventut és un element clau dins de la seva metodologia, tan pel que fa al disseny de les mateixes a través de processos participatius en l'elaboració dels Plans, com en la intervenció amb fórmules de gestió conjuntes i altres. A les administracions municipals, els departaments de joventut són un dels sectors que més treballen amb metodologies participatives<sup>11</sup>, sense entrar en valoracions qualitatives al respecte, es vol ressaltar que els professionals de joventut i les unitats de joventut, han donat sobrada prova de ser un sector innovador, creatiu i flexible en les formes de treball, molt més que altres unitats administratives consistorials (Montes, 2008).

Així doncs, la transversalitat es considera com una eina organitzativa interna més, dins del conjunt d'eines possibles, que poden ser utilitzades per tractar una mateixa qüestió i de manera paral·lela. En aquest sentit, la transversalitat pot afegir un plus de capacitat d'adaptació a les exigències de l'entorn, però no aporta omnipotència, ni omnipresència. No és la solució màgica que aplicada segons el manual ha de donar el resultat esperat (Serra, 2004). Es tracta d'un aspecte, que resulta contradictori, per tractar-se d'una forma de gestió que genera grans expectatives i alhora presenta dificultats en la seva implementació. La percepció final que acostumen a tenir els professionals de l'administració pública, i en concret de les polítiques de joventut, és que *les coses no acaben d'anar bé*<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Segons dades del Panel Polítiques Públiques Locals de l'any 2010, de la Fundació Carles Pi i Sunyer. Quan els ajuntaments valoren els Plans estratègics realitzats a partir de processos participatius, els Plans Locals de Joventut, apareixen com la segona tipologia de plans que més utilitzen aquesta metodologia amb 31,6 punts, i també un dels departaments on es desenvolupen més processos participatius puntuals amb 24,4 punts.

<sup>12</sup> En l'apartat 3.2.4, es mencionen algunes de les idees força extretes de les diverses trobades de professionals convocades per l'APpJC durant el 2013, i aquest és un dels arguments reiterats: la

Un altre aspecte a tenir en compte és com s'avalua la transversalitat, ja que el resultat d'una gestió transversal de l'organització és molt difícil d'identificar i per tant, això dificulta la seva avaluació. Autors com l'Albert Serra (2004), valoren que és oportuna aquesta dificultat, ja que una política transversal ben entesa, és aquella que es dilueix en l'organització. Tot i que altres autors, creuen necessària la seva valoració, per conèixer com s'articula<sup>13</sup> a través de l'observació d'aspectes com, el grau d'implicació de les diverses àrees polítiques i tècniques, o els espais propis de transversalitat. Aquest seria un abordatge al coneixement sobre l'operativitat de la transversalitat, però no sobre l'impacte d'aquesta acció transversal, i aquest és precisament un dels reptes<sup>14</sup> de les administracions.

Les administracions que tenen el repte d'adaptar-se al màxim a la realitat social, han d'entendre que la realitat social com a tal, no és en si transversal, aquesta es caracteritza per ser complexa i de forma polièdrica, per estar formada de moltes angles i cares. A partir d'això doncs, la transversalitat és una forma que permetrà entendre i abordar millor aquesta realitat. Ara bé, l'administració ha de (re)conèixer els seus límits i explicitar-los. Sent conscients de les limitacions existents, serà molt important, definir aquelles prioritats polítiques, que integrin la realitat en les seves dimensions, assegurant la sostenibilitat de les organitzacions, a partir d'un compromís entre estabilitat i adaptació al medi. Donat que no és assolible per a una organització abordar totes les dimensions de la realitat social, és la seva obligació treballar de la forma més eficaç possible, evitant el malbaratament de recursos, duplicacions, etc.

Com a reflexió final d'aquest apartat, es constata que no estem acostumats a treballar plegats i sumar esforços, el context administratiu actual de les organitzacions és més aviat hostil al treball transversal. Així doncs resultarà difícil fer entendre la necessitat del treball transversal, almenys fins que no hi hagi un canvi cultural. El repte no es trobaria tant en el disseny i l'aplicació de models d'estructures, com en la progressiva transformació de la cultura organitzativa de les administracions per tal d'assolir un grau de convivència bo, eficient i efectiu entre els components d'especialització vertical i de flexibilitat horitzontal.

---

dificultat de la transversalitat, la necessitat de reivindicar-se i visualitzar-se millor, per aconseguir millors resultats.

<sup>13</sup> Guía práctica para la evaluación de procesos participativos. Document elaborat amb el suport del IGOP, Institut de Govern i Polítiques Públiques, de la Universitat Autònoma de Barcelona, a partir del debat suscitat pels resultats del Grup de treball constituït en la V Conferència del OIDP (2005). En línia: [http://www.oidp.net/?eID=BCN\\_OIDP\\_Public\\_Files::ajax\\_Methods&function=DOWNLOAD&ref\\_type=10&ref\\_ID=46&ref\\_lang=CA](http://www.oidp.net/?eID=BCN_OIDP_Public_Files::ajax_Methods&function=DOWNLOAD&ref_type=10&ref_ID=46&ref_lang=CA).

<sup>14</sup> A tal efecte, aporta una contribució interessant el treball del Joaquim Brugué (referenciat bibliografia) sobre els estudis recentment realitzats de la transversalitat, del concepte a la pràctica; o l'estudi de les comissions interdepartamentals a la Generalitat de Catalunya, tot i que aquest últim es centra més en aspectes formals i operatius d'aquests espais transversals, que no pas de l'impacte d'un treball transversal.

### 3.- LA TRANSVERSALITAT A LES POLÍTIQUES DE JOVENTUT

Es vol aprofundir en endavant sobre la dimensió operativa de les polítiques públiques de joventut, i la vessant transversal. En primer lloc, fent una mirada al passat sobre els models i paradigmes definits al llarg de la història de les polítiques de joventut a Catalunya i l'Estat espanyol durant l'etapa democràtica, a partir dels discursos i models d'intervenció que proposen.

A continuació es contrasta amb la pràctica real, narrativa que es realitza a partir de la descripció dels agents<sup>15</sup> que formen part de les polítiques de joventut, centrant l'atenció en el cas dels ajuntaments. Amb aquesta finalitat, s'exemplificarà i s'aprofundirà en l'anàlisi del cas d'un municipi de dimensions mitjana-gran, El Prat de Llobregat. Dins d'aquest anàlisi d'un ajuntament, caldrà contextualitzar amb la relació amb d'altres administracions; sobretot el Govern autonòmic català, amb la Direcció General de Joventut (des d'ara DGJ) com organisme autonòmic responsable en polítiques de joventut de la Generalitat de Catalunya, que articula la seva estratègia a partir del Pla Nacional de Joventut de Catalunya (a partir d'ara PNJCat), i tenint en compte el marc normatiu existent, l'Estatut d'Autonomia o la Llei de Polítiques de Joventut (LPJC) 33/2010. Per altra banda, també es vol recollir altres veus d'altres agents, que es consideren clau, com són els i les professionals de joventut.

En el cas de les administracions públiques catalanes, el discurs sobre el treball transversal i els models organitzatius que ho preveïen, neix amb força a finals dels anys noranta<sup>16</sup>, quan simultàniament es produeix un augment de les especialitzacions, i es generen amb força els sectors professionals. En el cas de les polítiques de joventut, coincideix cronològicament amb la irrupció de la proposta de polítiques afirmatives, que defensaven la creació d'unitats de joventut molt fortes, amb un alt nivell d'especialització, constituint-se com a sector robust. També en aquell context es començaren a introduir amb força intensitat les concertacions públic-privades a través de les externalitzacions, i també apareixen *altres formes de relació* amb el Tercer Sector. En el cas dels projectes de joventut es va estendre de forma important, la idea sobre la necessitat de relacionar-se amb més agents que es poguessin implicar a la gestió, amb el propòsit d'aportar un coneixement més ric i especialitzat, però també amb l'ànim de flexibilitzar i dotar-se de major capacitat per donar resposta amb major qualitat.

---

<sup>15</sup> S'utilitzaran indiferentment els termes agents o actors. En la conceptualització del PNJCat, es diferencia entre tots dos conceptes, sent els agents aquells que participen de les polítiques de joventut de forma més directa (DGJ, món local, joves organitzats...) i els actors aquells que no tenen una vinculació i responsabilitat tan directa.

<sup>16</sup> Tot i que, el discurs i el simbolisme (marcs cognitius) era previ, en les cas de les polítiques integrals de joventut, datades a mitjans dels anys vuitanta, ja reivindicaven aquesta transversalitat com una eina metodològica necessària per arribar a la integralitat. Però els inicis de posada en pràctica de formes de gestió més noves va ser, a finals dels noranta.

### 3.1.- FONAMENTS DE LA TRANSVERSALITAT

El procés d'elaboració de les polítiques públiques, impliquen decisions i interaccions entre individus, grups i institucions. Aquestes decisions afecten des del mateix moment de plantejar que existeix un problema, intentar resoldre'l, i com fer-ho.

Els autors Joan Subirats i Ricard Gomà<sup>17</sup> consideren que cada política és producte de la complexa interacció de persones i organitzacions. Cada un dels actors aporta una certa definició del problema a abordar i una imatge de la realitat sobre la que es vol intervenir. El conflicte es troba present en les diferents fases de la formació d'una política i la formulació dels seus objectius. En la relació entre diversos actors de l'escena política, es donen diferències ideològiques, conflictes de poder, lluites competencials, etc., aquestes relacions utilitzen l'espai de les administracions públiques, com organitzacions complexes que són. La definició dels objectius, acaba per ser el resultat de processos de negociació, en un context de lluita per competències i recursos (1999, p.25).

A partir d'aquesta conceptualització, s'entén la necessitat de les polítiques de joventut, perquè es considera que els i les joves, com a grup social (per la seva situació i/o condició) requereixen d'una acció pública a favor. Aquestes polítiques formen part del paquet de polítiques públiques socials de l'Estat espanyol.

Segons el model que proposen els citats autors, les polítiques públiques segueixen un cert itinerari de varies etapes, amb complexes interaccions entre les diferents fases que es donen. Es descriuen bàsicament tres etapes: la definició de problemes, el procés de negociació, i la presa de decisions. Per la seva implementació, s'articulen uns escenaris organitzatius (de gestió), que fan possible la posada en pràctica de les decisions que s'han pres. En aquest marc conceptual, els actors polítics interactuen en funció d'interessos, idees i valors, i es situen en les diferents dimensions de tota intervenció pública.

Aquestes dimensions<sup>18</sup> són bàsicament quatre: la dimensió simbòlica, és aquella que representa el debat de la definició del problema (estratègies discursives) i marcs cognitius presents. La dimensió d'estil com a conjunt de pràctiques i interaccions que es donen en el marc de múltiples xarxes d'actors i de diverses institucions al voltant de cada una de les polítiques sectorials, contempla doncs les pautes d'interacció entre actors. La dimensió substantiva com els continguts presents, la pràctica real. I per últim

---

<sup>17</sup> Coordinadors del llibre "*Políticas públicas en España, contenidos, redes de actores y niveles de gobierno*", d'on s'extreuen definicions i aspectes que es volen considerar en aquest treball, a partir de la proposta de model de fases i dimensions d'anàlisi d'una política pública (pag. 388-389). Amb aquesta obra, els autors realitzen un balanç de les polítiques públiques a Espanya, des de la transició fins al moment de la publicació del llibre a l'any 1999; procés en el qual consideren que s'ha produït una gran transformació de l'administració pública a Espanya i les comunitats autònomes (intensa i molt ràpida). Els escenaris d'intervenció públics i els instruments teòrics han avançat molt per donar cabuda a processos d'elaboració, decisió i posta en pràctica del conjunt d'intervencions dels poders públics, en una estructura de govern multinivell.

<sup>18</sup> Dimensions que també poden utilitzar-se per a estructurar l'anàlisi de polítiques públiques, com es fa en aquest marc amb les dimensions que es volen principalment analitzar (estil i operativa).

la dimensió operativa que considera les formes i els valors de gestió, especificitats sobretot del procés d'implementació.

En aquest marc es vol analitzar l'operativitat dels models de gestió, la forma de treball transversal a les polítiques de joventut, especialment als municipis i concretament al cas del Prat de Llobregat. I també, en la dimensió d'estil com aquella que té en compte els actors que intervenen en les polítiques públiques.

---

### 3.1.1.- MODELS OPERATIUS A LES POLÍTIQUES DE JOVENTUT

En l'àmbit de les polítiques de joventut es diferencien diverses corrents teòriques desenvolupades per les ciències socials. Tot i entendre la intervenció en matèria de joventut com un element de promoció de la ciutadania juvenil i de correcció de les desigualtats socials pròpies d'aquest col·lectiu pel fet de ser joves, cadascuna d'aquestes corrents posa l'accent o agrupa els diferents àmbits d'intervenció d'una manera o altra. A continuació es realitza un repàs sobre les teories més destacables de les polítiques de joventut, fent especial atenció en els models operatius que proposen i en els aspectes organitzatius.

---

#### 3.1.1.1.- POLITIQUES DE JOVENTUT INTEGRALS

Amb un enfocament d'intervenció des de la globalitat, les polítiques integrals es caracteritzen per voler afavorir la construcció dels projectes de vida de les persones joves, i alhora facilitar que puguin obtenir els recursos en igualtat d'oportunitats, en el paradigma de joventut com a etapa de transició cap a la vida emancipada, i que posa l'accent sobre les polítiques que ajuden a aconseguir la plena autonomia, per tant, centrant les actuacions sobretot en àrees d'educació, treball i habitatge<sup>19</sup>.

Es considera que a Catalunya, les polítiques integrals neixen a partir de l'any 1985, quan es va celebrar l'any Internacional de la Joventut, i també sorgeix el primer *Pla Jove* que elabora l'Ajuntament de Barcelona<sup>20</sup>, com a resposta municipal a les polítiques de joventut, des d'un punt de vista global d'intervenció. Neixen amb l'interès de superar l'anterior model de polítiques centrades en el lleure, i l'oci.

En aquell moment, es gestava el procés d'institucionalització a totes les administracions públiques de l'Estat espanyol, i el conjunt de polítiques socials es començaven a assumir i definir. Apareixen els primer discursos elaborats sobre

---

<sup>19</sup> El paradigma de les polítiques de transició, parteix de la joventut principalment com una etapa de pas entre la infantesa i l'adulthood, i s'haurien sobretot d'ocupar d'aquells aspectes nuclears que afavoreixen la transició de la gent jove a la vida adulta: habitatge, treball i educació. En el seu discurs hi ha la idea de corregir les desigualtats socials entre els i les joves. Promouen l'atenció al sector de joves amb més risc d'exclusió social.

<sup>20</sup> Altres grans ajuntaments també van realitzar plans integrals a l'Estat espanyol després de Barcelona, com Saragossa, Alcobendas, Donosti, Gijón, etc. També Hospitalet de Llobregat va ser un dels primers. Són plans estratègics on s'incorpora la veu de les persones joves, com a partícips de disseny de polítiques als seus municipis.

polítiques juvenils, dins dels quals, el cas del Pla Jove de l'Ajuntament de Barcelona, representa un element d'innovació i la seva plasmació discursiva. Explicava l'Enric Truñó a la seva ponència<sup>21</sup> del congrés de Barcelona, la metodologia que es va emprar per l'elaboració del document, des del desconeixement mateix de la metodologia sobre planificació estratègica<sup>22</sup>, i a partir de criteris intuïtius fruit de la voluntat de tenir un coneixement directe de la realitat social, incorporant aspectes de participació ciutadana i diagnosi. Aquesta metodologia assentarà precedent i marcarà una tendència que més endavant evolucionarà cap als models de planificació estratègica més sofisticats que coneixem avui<sup>23</sup>, els quals tenen la llavor en aquest marc teòric i metodològic, en quant a polítiques de joventut es refereix.

La proposta que concreta la gestió transversal d'aquest model és prou complexa, i es basa en la implicació de totes les àrees de l'organització municipal, per comprometre's amb les accions del Pla. Les polítiques de joventut havien de deixar de ser patrimoni d'unitats administratives especialitzades, per descentralitzar-se i passar a formar en la implicació dels diferents processos de tots aquells serveis públics (de l'administració de referència, o d'altres administracions) que tinguessin algun tipus de responsabilitat institucional en qualsevol àmbit que pogués determinar les condicions de vida de les persones joves i els seus processos de transició.

Plantejar aquesta descentralització, en el conjunt de processos d'una organització amb àrees fortament sectorials, tenia grans riscos com el propi Enric Truñó enunciat en l'esmentat congrés "és imprescindible un punt de referència fort a l'administració. Hi ha el perill –l'hem viscut- de la dissolució. Nosaltres crèiem en la descentralització, i la vam fer... però després ens hem trobat que al territori, sempre hi ha aquella persona descentralitzada de joventut que acaba ocupant-se de tot una mica" (1998, p.69). I finalitza el seu enunciat, dient que el treball d'una institució organitzat amb la lògica *de serveis* (i no sectors) pot ser correcte, però sense pretendre la dissolució dels professionals, ja que aquests haurien de ser especialistes, i no treballadors polivalents que poden portar qualsevol programa de serveis a les persones, indiferentment de la temàtica que correspongui. Aquesta experiència de descentralització territorial de la gestió, sense una coordinació forta, va acabar per diluir les polítiques de joventut en el context organitzacional municipal, i va representar la reducció de la gestió transversal, que justament havia de ser el punt fort d'aquesta proposta.

Més enllà d'aquest aspecte organitzatiu, l'enfoc estratègic va calar, i durant els consegüents anys, els municipis es van afegir a realitzar i aprovar *plans integrals*, que tenien com a objectiu incidir en els processos de socialització de les persones joves i en els itineraris de *transició a la vida adulta*. També moltes Comunitats autònomes, i el Govern central<sup>24</sup> es van afegir a aquesta estratègia. Però a la pràctica, la complexitat

---

<sup>21</sup> A les actes del congrés de Barcelona, del novembre 1998, ponència de l'Enric Truñó, "La experiencia barcelonesa". Pag. 63-70. La nueva condición juvenil y las políticas de juventud. Oficina del Pla Jove. Diputació de Barcelona, 1999.

<sup>22</sup> Metodologia provinent aleshores del món de l'empresa privada i el màrqueting.

<sup>23</sup> Els dos PNJCat en són un exemple.

<sup>24</sup> Al novembre del 1991, el Consell de ministres aprova el Plan Integral de Juventud, Ministerio de asuntos sociales i INJUVE. Vigent fins al 1993, renovant-se el següent pel període 1994-1997. Els



de la gestió, i les limitacions de recursos, va demostrar la difícil viabilitat d'aquests programes globals.

El principi bàsic d'aquest model, era la integralitat, i aquest principi es va estendre a totes les àrees de Serveis a les Persones més enllà dels projectes juvenils. Les polítiques integrals es converteixen en un referent a dins de les administracions exportable a d'altres programes, i patenten en aquell moment un discurs innovador. La integralitat entesa com el fet d'abordar els diferents àmbits de la vida de les persones.

El concepte integralitat genera certa confusió amb el concepte de transversalitat, que tot i tenir relació, es tracta de conceptes diferents en la seva mateixa naturalesa conceptual, ja que la transversalitat és un concepte organitzatiu, i la integralitat és una perspectiva, un principi. La integralitat és un dels pilars de les polítiques de joventut, i segons el Govern autonòmic de Catalunya, es considera un dels principis rectors<sup>25</sup>. Segons la definició del Glossari de termes, d'en Jordi Casanovas (2009), "Les polítiques de joventut s'han de concebre necessàriament des de criteris d'integralitat. No han d'atendre només a determinades necessitats de la població jove, sinó que han de treballar des d'una perspectiva global que interrelacioni els diversos àmbits de la vida dels joves: l'habitatge, el treball, l'educació, la salut, la cultura, la participació, la mobilitat, l'oci...". Amplia aquesta definició en Joaquim Casal (1998) al congrés de Barcelona<sup>26</sup>, introduint la variable territorial: "La veritable integralitat en Polítiques de joventut no consisteix en racionalitzar l'acció de l'administració local, sinó en articular el conjunt d'accions públiques en un territori determinat".

Aquest mateix punt de vista sobre la integralitat, és el que s'especifica més endavant, a partir de la proposta del model Mora (veure punt 4), a través del Sistema de Serveis Locals. Aquest model té en compte l'existència de tots els agents que intervenen en un territori i preveu la relació entre ells, no només des de la visió central de la institució pública de referència, com podria ser un ajuntament.

La política integral és aquella que assumeix la resolució estratègica d'una problemàtica territorial, centrant-se en la ciutadania i en la construcció conjunta d'escenaris a territoris concrets, amb una mirada comuna de les seves parts. La gestió d'aquesta tipologia de polítiques integrals, requereix d'un tipus de gestió compartida entre múltiples actors, i d'un tipus de gestió transversal. A partir d'aquesta idea, es podria afirmar que la transversalitat és *una forma de gestió de la integralitat*.

---

consecutius plans, Plan de Acción Global de Juventud 2000-2003, Plan Interministerial 2005-2008, tenen inspiració de polítiques integrals però incorporen aspectes de les polítiques afirmatives.

<sup>25</sup> Tal i com estableix el PNJCat, els principis rectors han d'inspirar el disseny, la implementació i l'avaluació de les polítiques de joventut i han de convertir-se en criteris per poder aplicar de manera transversal en cadascuna de les fases de la política pública. Aquestes fases són: Diagnosi, Disseny i planificació, Implementació i gestió, i Avaluació. Així mateix, cadascun dels principis conté uns valors associats que han d'impregnar totes les actuacions que s'ubiquen en el marc de les polítiques de joventut.

<sup>26</sup> A les actes del congrés de Barcelona, del novembre 1998, ponència del Joaquim Casal, Juventud, transición y políticas sociales. Pág. 115-125. La nueva condición juvenil y las políticas de juventud. Oficina del Pla Jove. Diputació de Barcelona, 1999

I continuant amb l'evolució de les polítiques integrals, va esdevenir la crisi dels anys noranta (1993-1995) i la implantació d'aquestes polítiques va trobar dificultats. Un temps després, ja amb certa perspectiva, es va valorar que els resultats no van ser els esperats i que potser van estar massa ambiciosos en els seus plantejaments. Però es tracta d'un model que explica i ajuda a entendre el present de les polítiques públiques de joventut, amb la vigència que encara té a partir de la seva evolució.

El model d'intervenció que proposaven les polítiques integrals de joventut, es definia des de la interdepartamentalitat i la gestió sectorial. A continuació es mostra una taula referida a aquest model, com també es farà el mateix en el cas de les afirmatives.

Taula 2: Model d'intervenció i gestió de les polítiques integrals

Tipus gestió	Descripció
Interdepartamental	Utilitza l'estratègia d'establir vincles i la interrelació dels diferents departaments que, en objectius i actuacions, estiguin orientats o incideixin en el col·lectiu juvenil. Existint una gestió sectorial abocada a aquest fi de treball transversal dins de l'organització.

*Elaboració pròpia*

És un model, que en el seu context va ser molt innovador, per plantejar una millora des de dins de la pròpia administració, en el treball integral i transversal entre les diverses àrees de l'organització. Donava prioritat al treball en aquells àmbits que podien incidir en la situació social de les persones joves, sobretot els relacionats amb la inserció laboral, en un moment en què molts col·lectius es trobaven en una situació de risc d'exclusió social.

### 3.1.1.2.- POLÍTIQUES DE JOVENTUT AFIRMATIVES

Altre dels models més estesos i que encara avui té vigència, són les polítiques afirmatives, aquesta proposta parteix de la denominada *nova condició juvenil*, que ve definida per un allargament de l'etapa juvenil (allargament dels processos formatius), la incertesa i la gran varietat d'opcions per al desenvolupament del projecte vital, i l'endarreriment en l'emancipació material i econòmica.

S'entén a la joventut com un període d'edat amb unes necessitats pròpies i una lògica diferenciada d'altres moments vitals, com una etapa plena de vida, definida en positiu a partir de l'autonomia individual, la integració i la capacitat social. Aquestes necessitats es tradueixen en l'existència de diferents àmbits d'intervenció, com són: Autonomia, Ciutadania, Creativitat, Experimentació, i Mobilitat. En el llibret que edita l'Ajuntament de Barcelona, conjuntament amb la Diputació de Barcelona, com a *Document final* del model de les *polítiques afirmatives*, es concreta el concepte de nova condició juvenil, i s'enuncien les orientacions i l'operativa del aleshores *nou* model d'intervenció (Ajuntament de Barcelona, 1999).

Aquest model d'intervenció té la pretensió de posar al dia la globalitat de l'acció pública a favor de les persones joves, propòsit de fet, compartit amb les polítiques integrals. El model d'intervenció i de gestió de les polítiques afirmatives es sintetitza com "L'experiència dels darrers vint anys, sobretot un repàs al model de les macro àrees (1983-1991) que va fer possible les polítiques integrals, ens demostra que el

repte per als qui treballem en joventut és preservar la lògica juvenil a l'interior de l'administració fugint de la perversió burocràtica i dels discursos excessivament sectorials. Perquè, no tothom que fa coses per als joves fa política de joventut; molts serveis universals, per exemple, en l'àmbit esportiu o educatiu, han tingut i tenen com a principals beneficiaris els joves, però això no vol dir que hi hagi cap lògica juvenil en el moment de fixar aquestes prestacions, és a dir, una anàlisi sobre la realitat dels joves i sobre quines són llurs demandes presents i immediates”(Ajuntament de Barcelona, 1999, p.42).

Les polítiques afirmatives, amb la seva nova estratègia, plantegen que cal reformular el sector (els departaments) de joventut dins de les administracions, que havien “perillat” després del model de les integrals, donat que en els seu intent globalitzador, havien entès que les polítiques de joventut, havien de formar part del conjunt de polítiques de Serveis a les Persones, sense preveure que l'Estat del Benestar social entraria en crisi aviat i això repercutiria negativament en les polítiques de joventut, per aquestes ser dèbils dins de les seves administracions, per això defineixen la necessitat d'una Unitat de Joventut forta. Aquesta Unitat, que es descriu com *la pedra angular* del nou model, políticament forta per garantir la lògica juvenil a l'organització, es descriu amb funcions pròpies internes com, vetllar per l'establiment d'una metodologia d'intervenció global (transversal) en el disseny i l'execució plural dels programes. A partir d'acostar-se a la realitat juvenil, per tal de poder donar una resposta integral a la diversitat de les persones joves, introduint la lògica juvenil en el conjunt de l'actuació de l'administració. També valoren la necessitat de regidories polítiques pròpies, pressupost propi, tècnics especialistes, i competències definides. És a dir, un reforç sectorial important al propi departament de joventut, per trobar el seu lloc dins de l'administració corresponent.

Com a instruments operatius, s'estima convenient l'existència d'un o diversos òrgans de coordinació intersectorial a fi de garantir la rellevància política dels acords i l'efectivitat de la implementació tècnica. “L'existència permanent en el si de cada administració d'aquests instruments de coordinació i decisió política (comissió interàrees, comissió interdepartamental o comissió interministerial) té com a missió assegurar la transversalitat i la pluralitat de la intervenció en política juvenil” (Ajuntament de Barcelona, 1999).

El model d'intervenció, es defineix des de la transversalitat i la gestió plural de programes. A continuació es mostra una taula referida a la proposta operativa de les formes de gestió que s'enunciaven, per a l'execució plural dels programes. Es tracta de quatre possibles formes d'intervenció, que parteixen de l'existència important d'una Unitat de Joventut, com a nucli tècnic polític fort.

Taula 3: Model d'intervenció i de gestió de les polítiques afirmatives de joventut

Tipus gestió	Descripció
Gestió directa	Les competències pròpies que, normalment, una agència/servei/oficina de joventut elabora i executa directament (lleure i equipaments, associacionisme i participació, informació i turisme juvenil, voluntariat, etc.) i assajar d'ampliar-les a nous camps. Aquest paquet de competències pròpies configura un mínim nivell de gestió i dóna a l'agència un pes específic en el si de l'administració, fet que avala experiència i responsabilitat.
Codirecció	Altres accions alienes, gestionades per altres àrees de l'administració, susceptibles de ser codirigides per l'agència/servei/oficina de joventut. Com podria ser la política d'ocupació, habitatge o transport. La codirecció vol dir que la Unitat de Joventut és la responsable d'introduir elements i criteris que assegurin la lògica juvenil en la definició i implementació d'aquestes polítiques, l'optimització d'una transversalitat que resulta de vital importància per a l'autonomia i la mobilitat dels joves.
Esforç compartit	Programes o accions de la resta de l'administració, per exemple de cultura, medi ambient, oci alternatiu o cooperació internacional; les àrees de joventut intervenen mitjançant alguna fórmula pressupostària imaginativa com ara <i>joint venture</i> , que garanteix un pes específic en la definició i el seguiment d'aquestes accions mitjançant llur cofinançament.
Codecisió i cogestió	Compartir i concertar el màxim d'accions i programes amb les entitats juvenils, fent-les així partícips d'una política de joventut. La democràcia no es limita a la consulta sinó que s'estén a la cogestió. Financerament la seva aportació es concretaria, com ja succeeix, en un treball sovint voluntari a canvi d'un major protagonisme. D'altra banda, la cogestió hauria de ser transversal, caldria que s'estengués a tota l'administració. De joventut s'ha de garantir un mínim de competències pròpies cogestionades amb les entitats.

Elaboració pròpia, a partir del text "les polítiques afirmatives de joventut" Document final, maig 1999

Aquesta nova organització plural dels programes i de les accions, pivota sobre els diferents graus de participació dels departaments de joventut i la relació amb altres agents i àmbits d'actuació. L'existència de l'àmbit de gestió directa (producció de serveis), no s'hauria d'entendre com un intent de sectorialització (creació d'un nou compartiment estanc), que podria desdibuixar la *necessària* transversalitat de les polítiques de joventut, aquest espai propi en realitat estaria entès com una garantia, i condició bàsica per preservar la lògica juvenil.

Segons la proposta, es tractaria d'aplicar una transversalitat que fos factible, que incorporés un major pes (i presència de la Unitat de Joventut) dels aspectes econòmics i competencials<sup>27</sup> en el diagnòstic del Pla. També el disseny i desenvolupament de sistemes d'informació interna. La proposta afirmativa, representa un model que preveu l'instrumental de gestió més a fons que les polítiques integrals, i planteja noves formes de relació amb les persones joves i el moviment associatiu.

Per finalitzar, es valora la necessitat d'un clar lideratge polític juvenil per impulsar aquesta metodologia de treball transversal. Com també altres aspectes més de fons, com seria la conveniència d'un canvi de la cultura organitzativa en el conjunt de l'administració, que superés les resistències al treball conjunt intern de les organitzacions, entre diverses àrees, departaments, sectors, etc.

<sup>27</sup> Segons la proposta afirmativa, es valorava que aquests aspectes havien estat els dèficits de les anteriors polítiques integrals

### 3.1.1.3.- MODELS OPERATIUS AVUI

Acostuma a produir-se una associació de pensament molt directa entre la transversalitat i les polítiques integrals. Tot i que les polítiques afirmatives expliciten àmpliament la gestió transversal a través del model operatiu. Totes dues són el reflex d'un moment, retrats d'època, que segueixen el seu curs, evolucionen i es van adaptant. No es tracta de models oposats, totes dues s'assimilen molt en l'intent globalitzador dels seus àmbits d'intervenció, i inclouen la voluntat de promocionar el desenvolupament de la plena ciutadania i el desenvolupament personal. Tot i que les integrals donen més prioritat en els aspectes nuclears, i les afirmatives no ho fan tan intensament.

En quan a criteris organitzatius, la major diferència ve del reforçament sectorial dels departaments de joventut. Mentre que inicialment les polítiques integrals plantejaven una redistribució de recursos dins de les organitzacions, i la descentralització d'aquests; les polítiques afirmatives apostaven per construir una identitat amb major entitat pròpia de les seccions de joventut dins dels organigrames, el que implicava també la creació i consolidació d'un sector professional que requeria de major reconeixement. No obstant, tots dos models plantegen la transversalitat com a necessària, i en lectures posteriors, s'han anat apropant en molts aspectes inicialment distants. Per complementar, la relació entre similituds i diferències conceptuals, s'adjunta la taula de la comparativa entre les polítiques integrals i afirmatives, segons la proposta del *Document Final* (Ajuntament de Barcelona, 1999, p.53).

Taula 4: Diferències conceptuals

	Polítiques integrals	Polítiques afirmatives
Com analitzen els joves?	Com a grup sociològic	Com a grup sociològic i grup cultural
Com defineix la joventut?	Com un període de transició	Com una etapa plena de vida
Objectiu principal	La inserció social i professional	L'autonomia personal i la plena ciutadania
Com s'acosta l'administració?	Des d'una perspectiva global i integral	
Model d'intervenció	La interdepartamentalitat i la gestió sectorial	La transversalitat i la gestió plural de programes
Eina d'actuació	El Pla Jove	El pla director global
Com hi participen els joves?	Mitjançant la consulta juvenil específica i el protagonisme associatiu en l'elaboració del Pla	Mitjançant el protagonisme associatiu però també del conjunt dels joves en la totalitat dels afers ciutadans

*Comparativa extreta del llibre "Les polítiques afirmatives des Joventut. Una proposta per a la nova condició juvenil". Maig de 1999. Ajuntament de Barcelona i Diputació de Barcelona.*

Actualment, i més enllà del context de crisi econòmica que agreuja la situació de les polítiques de joventut, s'ha fet palès la dificultat de fer front a polítiques integrals, aquestes no han aconseguit els seus objectius de donar resposta a les qüestions nuclears, i estructurals que afecten a la situació social dels joves. En aquest context, la

DGJ amb el PNJCat2011-2020<sup>28</sup>, continua apostant pel model de polítiques integrals (amb matisos d'altres models), amb tres programes en els quals es defineix el desplegament al territori a partir del Projecte Territori<sup>29</sup>.

Les dues corrents integral i afirmativa, troben esquemes teòrics que els fusionen, com les denominades *polítiques de transició afirmatives*, que pretenen trobar un major equilibri entre els aspectes nuclears i perifèrics. (Patón, 2005).

El debat obert és positiu i conceptualment els dos models aporten riquesa discursiva, però cal també valorar les polítiques de joventut tenint en compte les pràctiques reals, i considerant els instruments necessaris que permetin afrontar la disciplina amb els reptes que planteja. En l'actual context, es defineix la joventut com una etapa de ciutadania, en que les persones adquireixen i posen en pràctica els drets i deures socials, no només posseint-los sinó que activant-los i exercint-los (Soler, 2010).

---

### 3.1.2.- POLÍTQUES SECTORIALS O TRANSVERSALS?

Les polítiques de joventut, des de l'inici de les polítiques integrals a mitjans dels anys vuitanta, no han deixat de concebre's com a transversals. Una altra qüestió és, com s'han articulat les àrees de joventut dins de les administracions?. Marañón (1999, p.87) diferencia entre dos tipus, polítiques de joventut en el sentit ampli, i en tal que política sectorial. Les primeres fan referència a la globalitat d'aquestes, perquè inclouen totes les actuacions públiques que incideixen en les condicions de vida de les persones joves, correspon a una perspectiva de polítiques integrals. I la segona tipologia es refereix a l'actuació que duen a terme les unitats administratives específiques de joventut, s'apropa més a la proposta afirmativa.

Marañón també planteja diferents possibles formes d'intervenir, o no fer-ho, en matèria juvenil. Planteja quatre models hipotètics<sup>30</sup>. Les quatre opcions serien: que no les faci ningú, que un sector assumeixi tot, fer allò que ningú altre fa per els i les joves, i per últim l'opció de polítiques integrals (p.88-89).

En primer lloc, que no les faci ningú, és una opció que es descarta, no es coneix govern occidental que no tingui algun tipus d'intervenció sobre la població jove, encara que sigui des d'àmbits purament sectorials, no de joventut. Aquest treball parteix del fet de seva necessitat.

En segon lloc, i portant a l'extrem el format sectorial, es refereix a la suposició sobre la creació d'un macro departament transversal que ho assumís tot. No hi ha cap experiència organitzativa prèvia en polítiques de joventut, que aquestes hagin estat les responsables de l'execució de que tot el que passa –per exemple- a un ajuntament

---

<sup>28</sup> Aprobats al Parlament de Catalunya, per un document de consens, a principis del 2013.

<sup>29</sup> El Projecte Territori articula el desplegament del PNJCat a través d'un pla d'actuació territorial de polítiques de joventut que fixa els objectius, les accions i les mesures que hauria de desenvolupar el món local.

<sup>30</sup> La conceptualització emprada no és literal.

amb joves. Aquesta idea de macro departament responsable de totes les competències de l'administració que incideixen en els i les joves es considera inviable, i també incoherent, per aspectes (Serra, 2004) com:

- a. No resoldria el problema de la «visió transversal jove», ja que no tot el que afecta els joves passaria a formar part de la nova estructura (hi ha serveis i actuacions que són per a joves -però no només per a joves-, que no canviaran de posició orgànica).
- b. Tendria a desestructurar les dimensions sectorials (com per exemple, un departament d'esports que no s'adreça a joves?).
- c. Provocaria la pèrdua de l'especialització tècnica sectorial que es disgregaria en l'interior de la corporació.

En tercer lloc, es troba l'opció de fer allò que els altres departament no fan, que és la forma més habitual que existeix a la pràctica dels serveis de joventut. Amb una oferta de programes d'informació juvenil, equipaments, oci, lleure, associacionisme, etc. és el model predominant, sobretot a nivell municipal on les competències d'aspectes centrals, que afecten a la situació social dels i les joves, són reduïdes més enllà d'accions de suport i complement.

Dins d'aquesta tipologia, hi ha moltes possibilitats, perquè la gran majoria de municipis tenen aquest predomini de l'acció, però també disposen de documents estratègics molt ben dissenyats que incorporen el treball conjunt i descriuen espais de treball transversal. Podria ser el cas, del model d'intervenció de les polítiques afirmatives, a través d'una execució plural dels programes, amb diferents nivells de participació entre la unitat de joventut i altres unitats o seccions. Per tant, dins d'aquest model hipotètic, hi hauria molts matisos i diverses posicions.

En Pep Montes (2008) explicita que, les polítiques de joventut haurien de treballar transversalment de forma ideal, però no deurien la seva existència o raó de ser, a aquest mateix fet, ja que podrien perfectament funcionar sense el treball transversal, abordant únicament aquelles qüestions que ningú altre fa a l'administració (p.100-103). L'autor enuncia la necessitat d'una transversalitat impulsada des de sistemes de coordinació reconeguts per instàncies superiors (no impulsades per un únic departament), i que els organigrames previnguin figures tècniques articuladores de la cooperació transversal, que agrupi regidories amb lògica comú<sup>31</sup>.

Finalment, com a darrer model hipotètic es planteja la Política integral, com a política global i transversal, on intervenen els diferents serveis administratius públics implicats. Ha estat i és encara, un referent teòric molt important en l'àmbit de joventut. En algun moment del seu recorregut, i en el seu intent d'abordar la integralitat es va optar per la descentralització territorial, que no va resultar oportuna, per haver acabat

---

<sup>31</sup> Aquest mateix punt de vista es comparteix amb la proposta que s'exposa més endavant a través del Model Mora, i el Sistema de Serveis Locals. Però aquest treball no parteix del supòsit que s'hagi d'esperar fins a tenir les condicions òptimes de treball transversal, sinó que cal anar fent camí, en les condicions que es pugui, i no subestimar la transversalitat per vies informals.

representant la dissolució mateixa de la unitat de joventut<sup>32</sup>. Algunes desavantatges que se l'han atribuït a aquest model d'intervenció, és que es considera un model que pot afavorir als joves de franges d'edat superior, però no és tan favorable a les necessitats dels joves més joves<sup>33</sup>, amb el risc que moltes qüestions, probablement ningú les atendria, i podria significar la supressió de la visió juvenil.

---

### 3.1.3.- TRANVERSALITAT DES DE LA XARXA INTERNA I EXTERNA

La transversalitat es mou en diversos escenaris i espais, des del punt de vista intern d'una organització i les organitzacions amb les quals es relaciona, juntament amb el conjunt de la societat. Per tant a nivell intern de les organitzacions, té un doble plànol, els seus escenaris serien intraorganitzatius i interorganitzatius.

En el cas de les polítiques de joventut, s'utilitza la terminologia de transversalitat a dos nivells: interdepartamental i interinstitucional. La interdepartamentalitat es refereix al treball conjunt entre diverses àrees sectorials (departaments, seccions, regidories, serveis) d'una administració. I la interinstitucionalitat al treball coordinat entre les diverses administracions que formen part o actuen a un territori.

En el cas de les polítiques públiques de joventut, es tracta de dos conceptes del vocabulari bàsic, i tots dos són considerats criteris metodològics segons el PNJCat. Aquests criteris es presenten com eines concretes del model d'execució d'aquestes polítiques integrals, s'enuncien aquests dos criteris citats, juntament i al mateix nivell, que la participació jove.

Partint de la base, que les polítiques de joventut són transversals, caldria preguntar-se quines formes de transversalitat existeixen cap a dins (mecanismes de coordinació horitzontal) i quines cap a fora (mecanismes de cooperació territorial) en la relació entre administracions i a nivell competencial.

---

<sup>32</sup> Veure ponència Enric Truñó (1999), sobre el balanç de l'experiència dels plans joves de l'Ajuntament de Barcelona, pag.69.

<sup>33</sup> En Domingo Comas, a "Las políticas de juventud en la España democrática" (referència bibliografia), expressa aquesta idea de moments vitals amb diferents necessitats, i proposa una política de combinació entre les integrals i les afirmatives, segons franges d'edat. Amb aquest model resolt aquesta dificultat expressada. Durant aquest treball es referencia dita publicació per disposar d'una diagnosi sobre models possibles i l'opinió de professionals de joventut a través d'entrevistes a aquests.



### 3.1.3.1.- INTERDEPARTAMENTALITAT

Pel treball transversal de les polítiques de joventut a l'interior d'una administració, és convenient disposar de capacitat d'influència interna, en el rol del *lobby juvenil*, per promoure la visió juvenil i decisions favorables per als i les joves. És propici disposar de legitimitat interna suficient per inspirar un treball amb objectius comuns i compartits, i aconseguir compromisos de les diverses parts.

La transversalitat hauria de servir per dotar de més capacitat organitzativa -per exemple, un ajuntament-, establint uns certs nivells de treball a través de l'estructura orgànica bàsica existent, l'organigrama municipal. L'autor Albert Serra (2004) proposa un exercici, per identificar aquells moments de treball conjunt dins d'una acció possible que requereixi de gestió transversal, el conjunt de les fases es representen amb la idea global de cadena de valor (que acaba per generar bé comú). Es proposa una reconversió de l'exercici aplicat a un cas del que podria ser qualsevol projecte municipal juvenil.

Taula 5: Exemple cadena de valor

Fases	Qui
1. Anàlisi entorn (diagnosi realitat juvenil)	Gestió transversal
2. Desenvolupament de l'estratègia corporativa d'intervenció amb joves	
3. Gestió de la participació juvenil, i la interlocució	
4. Concreció dels instruments d'implantació de l'estratègia	Especialització sectorial
5. Execució de l'actuació i la producció de valor	
6. Gestió organitzativa (RRHH, sistemes d'informació, finances, etc.)	
7. Avaluació operativa, i l'avaluació estratègica	Gestió transversal

Elaboració pròpia a partir d'una classificació similar que enuncia Serra, 2004

L'aportació del treball transversal impulsat –en aquest cas- pel departament de joventut corresponent, amb la finalitat d'assegurar la *dimensió jove*, s'inicia per compartir el coneixement de la realitat juvenil, a través de la interlocució i relació directa amb les joves; i pel tractament de dades<sup>34</sup>. També correspondria transmetre i plasmar l'estratègia corporativa existent (prioritats, objectius, etc.). Per altra banda, protagonitzar el moment de la concreció i execució, correspondria als departaments competents, donat que són aquells que disposen de l'especialització i capacitació sectorial. Fora bo, avaluar de forma conjunta amb l'empenta del departament de joventut, qui recolliria totes les dades relatives a l'àmbit de les polítiques de joventut, i podria avaluar aquestes en el seu conjunt.

Una de les especificitats de la transversalitat segons aquesta visió, és que les seves àrees de treball no inclouen la gestió operativa, ni la producció; i sí que inclourien l'anàlisi i relació amb l'entorn, el disseny dels objectius i la planificació estratègica i operativa, per tancar el cercle amb el seguiment, l'avaluació dels resultats, i l'avaluació estratègica (Serra, 2004).

<sup>34</sup> Amb les diverses metodologies i fonts existents, a través de l'exploració de dades, per la seva observació, recollida, monitorització, etc. La proposta de polítiques afirmatives enunciacava la idea d'observatori del món juvenil, inspirant-se en el model italià de "la recerca per a l'acció" en els anys vuitanta, amb la voluntat d'obtenir coneixement d'una realitat social per traslladar-ho a la gestió pública.

Des d'aquest punt de vista, els òrgans transversals són, sistemes de relació i de coneixement que alimenten l'organització d'una visió específica i la capaciten per a una més gran adaptació a la realitat<sup>35</sup>. No sembla, en canvi, que hi hagi cap motiu per considerar els òrgans transversals més capacitats que els verticals per a la producció i la gestió de serveis, recursos i processos.

A la pràctica dels municipis, no sempre s'acostuma a seguir aquesta lògica de cadena de valor que s'exposa com a forma ideal de procediment. En molts casos el Pla Local de Joventut (en endavant PLJ) es converteix en un recull, un sumatori d'accions que ja estaven previstes, accions sectorials que apareixen al Pla, però que no han estat treballats des d'aquesta alineació d'objectius. I on a vegades la participació del departament de joventut, és escassa. Per aquest mateix raonament de visibilització al Pla, semblaria entendre, que les accions que no apareguessin en aquest, no formarien part de la considerada *política municipal de joventut*, plantejament que per altra banda, no semblaria tenir lògica des d'un punt de vista integral.

Seguint la idea anterior, s'observa que a la pràctica habitual del sector de joventut, es considera com accions transversals, aquelles on el departament o regidoria de joventut, ha estat participant d'alguna forma, en major o menor grau; del contrari, es pot donar el cas que accions que afectin plenament al jove, siguin desconegudes o invisibles pel propi departament de joventut (Comas, 2007). Quan els professionals descriuen els programes de joventut, acostumen a descriure aquells en els quals hi ha hagut algun tipus d'intervenció per part del departament. Per altra banda existeixen aspectes socials generals, que també afecten els joves (temporalitat, precarietat laboral, atur...) que es dona un tractament de *problemes generals*, i resten fora dels aspectes que inclouen les polítiques de joventut des dels sector propis de joventut<sup>36</sup>.

Segons tot l'exposat, es podria arribar a entendre, que aplicar la transversalitat a les polítiques de joventut, té alguns aspectes que ho fan prou complex, més que inclús en relació amb altres àmbits o programes transversals (com per exemple, nova ciutadania, diversitat, igualtat de gènere, etc.) amb major component transversal dins de la seva identitat. Pot entendre's, que tot i prestar serveis directes, tenen un rol més clar de treball transversal, i un encàrrec millor entès sobre la necessitat de contagi de determinades visions vers a la resta d'àmbits, segons la idea de *mainstreaming* o corrent principal. I potser també que la resta de l'organització ho entén més clarament

---

<sup>35</sup> El PNJC enuncia la transversalitat (dins i fora) amb aquesta mateixa idea, quan exposa els dos criteris metodològics, s'aposta per un reforç de la transversalitat (interinstitucional i interdepartamental) *en el disseny, el seguiment i l'avaluació de les polítiques, les mesures, les accions i els programes a desenvolupar*.

<sup>36</sup> El cas del Ple monogràfic sobre l'atur juvenil (#plejoventut), realitzat els dies 24 i 25 de juliol de 2013 al Parlament de Catalunya. Amb presència del Director General de Joventut, el Sr. Toni Reig, i la Consellera de Benestar i família, la Sra. Neus Munté, en representació de la DGJ de Catalunya. Però a pesar de totes les esmenes del grups parlamentaris, es va mencionar poc el desplegament del PNJCat, i el seu projecte de Govern. També l'AppJC va reivindicar el poc interès que s'havia tingut en comptar amb la veu dels professionals de les polítiques de joventut; són indicadors que mostren com, per temes generals com l'atur juvenil, es parla poc de les polítiques de joventut pròpies d'una política sectorial general.

així, en major mesura que en el cas de les polítiques de joventut. No es tracta d'afirmacions rotundes, sinó d'enunciats a mode de suposicions, en els quals es podria aprofundir, i que per raons d'abast, es plantegen com a mera reflexió.

### 3.1.3.2.- INTERINSTITUCIONALITAT

Per comprendre la interinstitucionalitat, cal un punt de vista des de la dimensió d'estil, tenint present els actors implicats, i quan es tracta de diferents nivells d'administració<sup>37</sup> caldrà també tenir present el marc normatiu i competencial. Segons aquesta perspectiva, s'haurà de tenir en compte quins actors interactuen i com es relacionen (estratègies, dinàmiques, escenaris, distribució dels recursos, etc.).

També és convenient per a la comprensió de les estructures actuals, el coneixement dels antecedents en la configuració d'aquestes polítiques. A l'Estat espanyol, es produeix un significatiu canvi polític i institucional, en el trànsit d'un Estat autoritari i centralitzat, a un democràtic i descentralitzat (amb la posterior integració comunitària a Europa). En aquest procés de trànsit, les competències en polítiques de joventut a l'Estat espanyol es van transferir (descentralitzar) a les Comunitats autònomes. Aquest fet es va produir a principis dels anys vuitanta, que en absència d'una claredat legislativa<sup>38</sup> sobre les competències de la matèria, les Comunitats autònomes s'atribueixen l'exclusivitat<sup>39</sup> en els seus Estatuts, sent potestat d'aquestes, les tasques legislatives, reglamentàries i executives. Les transferències i el desplegament territorial consegüent, es produeix al llarg de la dècada dels anys vuitanta, mentre l'organització de l'Estat s'anava construint; aquest desplegament es va produir de forma desigual<sup>40</sup>, segons la realitat de cada territori autonòmic (Alemán i Martín, 2004).

En aquell context, van aparèixer també els ajuntaments, com les administracions més properes a la ciutadania. I sense cap tipus de reconeixement competencial, van impulsar polítiques de joventut, reaccionant<sup>41</sup> davant la demanda directa que rebien de la ciutadania, i en gran part arrel del moviment juvenil que reivindicava espais, serveis i polítiques socials. Es van crear les primeres regidories de joventut, i paulatinament es van anar implicant majors recursos humans, infraestructurals, tècnics i econòmics. Aquest desplegament de recursos i el reconeixement institucional, implica l'inici del procés d'institucionalització d'aquestes polítiques.

---

<sup>37</sup> La configuració multinivell del plànol institucional de polítiques públiques en el cas espanyol, es considera a quatre nivells: UE, Estat, Comunitats autònomes i àmbit local.

<sup>38</sup> La Constitució Espanyola no aclaria aquest aspecte.

<sup>39</sup> La competència exclusiva, és un concepte jurídic que implica la dotació de mitjans que han de transferir-se des de l'Administració central. No són excloents, s'han d'interpretar segons el Tribunal Constitucional. Pot coexistir en l'àmbit de la Comunitat Autònoma, legislació estatal i autonòmica (Alemán i Martín, 2004).

<sup>40</sup> El traspàs de competències des de l'administració estatal a les autonòmiques, s'inicia al 1980 amb les transferències a Catalunya i País Basc. I finalitza aquest procés l'any 1989 amb el traspàs a Astúries, Galícia, Comunitat Valenciana i Madrid.

<sup>41</sup> Es tractava de polítiques reactives (no anticipatives, ni estratègies), que es donen a partir de la *necessitat expressada*, i es concreta en un tipus de política assistencial (Gomà i Subirats, 1998).

Les administracions locals es converteixen en actors molt rellevants en aquest àmbit d'actuació i desenvolupen diversos rols, esdevenint un dels agents principals, sense reconeixement competencial explícit, i amb escassetat de recursos.

En aquell context de transició, on s'estaven definint els rols i els àmbits d'actuació, amb resistències centralistes (Gomà i Subirats, 1998) però també amb el fort impuls municipalista, es va produir una situació de tensió entre els diferents nivells de govern, que posava de manifest la necessitat de definir les competències de les administracions públiques intervinents als diferents nivells d'actuació. I també calia establir les formes de coordinació entre agents, per generar un model polític-administratiu conjunt. En aquest procés de definició i simultani traspàs de competències, es va arribar a l'acord que les línies a desenvolupar per les polítiques de joventut i els seus organismes autonòmics, es centrarien en la política de serveis, de participació, i l'establiment de mecanismes d'articulació intersectorial i territorial.

Molt clarament es denotava, des de l'origen i creació d'aquestes noves polítiques socials en el conjunt de polítiques públiques, que la relació entre els diferents nivells administratius era un tema cabdal que calia resoldre de la millor forma possible, i que això passava necessàriament per la cerca de models d'intervenció, relació i cooperació entre els agents institucionals implicats.

Es van crear mecanismes i eines per aconseguir aquesta finalitat, des dels governs autonòmics en relació amb l'Estat. I entre els governs autonòmics en relació a l'àmbit local, per aquest motiu es van crear de forma generalitzada, les Federacions de Municipis, i les Comissions representatives dels implicats. En el cas de Catalunya, es va crear, la que hores d'ara és la Comissió Interinstitucional de Polítiques de Joventut, com a òrgan col·legiat format per representants del món local (ajuntament i consells comarcals), entitats municipalistes i la DGJ.

Les polítiques de joventut, es van anar configurant de forma estratègica, a través de mecanismes de coordinació horitzontal i de cooperació intersectorial, que ha donat lloc a un model de gestió mixt i semi-desestructurat (Gomà i Subirats, 1998). La interinstitucionalitat està en l'ADN d'aquestes polítiques des del moment de la seva definició, però neixen amb aquesta forma semi desestructurada.

Per la comprensió del paper dels ajuntaments en tot aquest engranatge, cal ressaltar que a dia d'avui aquests continuen sense competències delegades clares que concretin el seu paper, més enllà de la relació que es pugui establir amb la DGJ, a través del Projecte Territori i el suport econòmic que reben, juntament amb el suport d'altres administracions. Segons el discurs de la DGJ, al nou PNJCat2011-2020, es millora la concreció en la descripció dels rols de cada un dels agents de les polítiques de joventut, i es defineixen les funcions de cada un d'ells, partint de base que els ajuntaments juguen un paper central, a un nivell d'intervenció i implementació d'aquestes polítiques molt properes als ciutadans dels territoris. La Llei de polítiques de joventut, també té per objectiu delimitar les competències i responsabilitats dels diferents agents, però aquests límits es concreten a un nivell estratègic i discursiu, sense la traducció real de major accés a recursos.

A continuació s'elabora una classificació, que contempla els agents que interactuen en relació a les polítiques de joventut en el context de l'Estat espanyol, i altres supra administracions en el cas català, en concret relacionant aquells que són referents per al cas del Prat de Llobregat.

Taula 6.1: Actors públics, segons els quatre nivells administratius

Actors institucionals	Estructures referents per El Prat de Llobregat
1. Unió Europea	Comissió Europea
2. Estatal	Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad INJUVE (Instituto de la Juventud de España)
3. Autonòmic	Conselleria de Benestar social i família Direcció General Joventut
4. Local	Ajuntament del Prat de Llobregat Regidoria de joventut

Taula 6.2: Altres actors institucionals

Altres institucions	Estructures referents per El Prat de Llobregat
Consells comarcals	Consell comarcal del Baix Llobregat Conselleria de Joventut
Federacions municipis	Federació de municipis de Catalunya
Diputacions provincial	Diputació de Barcelona – Gerència de Serveis d'Igualtat i Ciutadania de l'Àrea d'Atenció a les Persones Oficina del Pla Jove

Elaboració pròpia

Es té en compte actors no públics, com la iniciativa social, i la mercantil. El conjunt de l'acció de tots en un territori, conformaran les polítiques de joventut des d'una perspectiva integral. A continuació es fa referència a actors no públics<sup>42</sup>.

Taula 6.3: Actors no públics

Actors no públics	Exemples
1. Àmbit mercantil	Empreses prestadores serveis públics, empreses en general, grups d'interès, patronal, entitats financeres, cambres de comerç, etc.
2. Iniciativa social	Entitats: juvenils (lúdiques, culturals, esportives, etc.), lleure educatiu, etc. Consells de joventut, moviment associatiu: Consells Municipals (El Prat), Consells locals (CJB*), Consells Nacionals (CNJC*, CJE*) Joves no associats (plataformes, col·lectius, individus) Associacions de professionals: APPJC*
2.1. Altres	Moviments socials, ONG's, sindicats, universitats, centres educatius, fundacions, cooperatives, entitats religioses, etc. Acadèmics, estudiosos, investigadors, comunitats epistèmiques <sup>43</sup> Mitjans de comunicació

Elaboració pròpia

\*CJB: Consell local joventut de Barcelona, CNJC: Consell Nacional de Joventut de Catalunya, \*CJE: Consejo de juventud de España, APPJC: Associació professionals de polítiques de joventut de Catalunya.

<sup>42</sup> Aquesta és una classificació a proposta personal, es tracta d'una recollida no exhaustiva, amb un caràcter orientatiu.

<sup>43</sup> Les comunitats epistèmiques es descriuen com el conjunt de professionals o tècnics que comparteixen uns mateixos criteris i valors davant problemes o conflictes socials. Defensen i treballen conjuntament, utilitzant els seus coneixements, per a que influenciïn i tinguin efectes a la política o polítiques concretes. Podria ser un col·lectiu dins de les mateixes institucions, però no l'he considerat com a un grup d'actors públic, tot i que en alguns casos seria el seu espai d'acció, segons Joan Subirats, aquestes comunitats encara no s'han analitzat degudament.

El PNJCat que abanderava la interinstitucionalitat com un principi rector bàsic, explicita molt poc el paper de l'Estat espanyol com a agent que també intervé en polítiques de joventut, parteix de concepte de polítiques de joventut com a polítiques de país, sense mencionar amb gaire contundència el paper del sector de joventut a nivell estatal (Patón, 2005, p.21).

La coordinació interinstitucional doncs, és una altra forma d'entendre la transversalitat. Aquesta relació entre administracions, en molts casos, està basada en el conflicte, en la lluita per les competències i la transferència dels recursos. En la convivència de diversos nivells de govern, es poden trobar projectes polítics divergents, com podria ser el cas de la coordinació real entre l'Estat central i les comunitats autònomes, o entre els governs autonòmics i les administracions locals.

En Joaquim Casal (2002) afirma que, en la configuració de les polítiques s'haurien de considerar els aspectes nuclears i perifèrics, sent els nuclears aquells que afecten a la situació social de les persones (sobretot educació, treball i habitatge). I partint de la base que les polítiques públiques no són neutrals, seria convenient que aquestes es dotessin de mecanismes de control, perquè els sectors de joventut no acabin realitzant tan sols polítiques perifèriques. Conclou en Casal, que en el procés de constitució de les polítiques de joventut, aquestes s'han construït sobre una articulació incoherent en els nivells polítics i competencials, que no han tingut prou en compte la dicotomia d'aspectes perifèrics i nuclears.

## 3.2.- LA TRANSVERSALITAT ALS MUNICIPIS: EL CAS DEL PRAT DE LLOBREGAT

Amb l'objectiu de comprendre el funcionament transversal a les polítiques de joventut, es fa una mirada cap a l'interior de les administracions locals, il·lustrant-ho amb el municipi del Prat de Llobregat. Abans de concretar aquest cas, es proposa una petita descripció del món local com a agent que intervé en l'àmbit.

### 3.2.1.- MÓN LOCAL

Els ajuntaments són la unitat administrativa bàsica dels municipis de Catalunya. Són les administracions més pròximes a la ciutadania i, les que tenen més capacitats per conèixer i aplicar polítiques més ajustades a les necessitats de la joventut del seu territori. Per aquest motiu, el Govern autonòmic, defineix al món local com un agent protagonista, paper que també avala la seva consolidada tradició d'intervenció en la realitat juvenil.

#### EL MARC NORMATIU

Les competències municipals en polítiques de joventut, no es troben ben precisades a cap document. La referència més considerable és la *Ley Reguladora de Bases de Régimen Local (7/1985)*, la qual no menciona *Joventut* dins de les competències municipals. Així, les competències municipals en matèria de joventut estan poc concretades i per tant, recau en la pròpia voluntat de cada municipi fins on vulgui arribar. Existeix també el Pacte Local del 1999, que enuncia a *Joventut* com una competència municipal, però no es concreta suficientment.

Segons la DGJ, els ajuntaments hauran de treballar de forma coordinada i sota el marc del PNJCat, amb les seves capacitats i competències, tot i que -com s'acaba d'exposar anteriorment-, les competències no estan massa clares, i per tant, és una posició que pressuposa un cert voluntarisme per part dels ajuntaments. El PNJCat 2011-2020 planteja grans reptes<sup>44</sup> que tenen com a missió poder incidir en les condicions de vida dels i les joves, en el seu entorn més immediat. Amb aquesta finalitat, els ajuntaments i la DGJ haurien de coordinar-se per tal d'actuar complementàriament. Els reptes són prou ambiciosos, per haver de dur-los a terme (desplegant-los a territori) en primera línia aquells agents institucionals que ni tan sols tenen unes competències clares (per tant, tampoc un traspàs de recursos estable a tal efecte). També perquè dins del conjunt de grans reptes, en la seva majoria, impliquen a àmbits sectorials de polítiques generals, que desenvolupa directament l'Estat central i que responen a dinàmiques dins de les quals, el paper dels agents de les polítiques de joventut<sup>45</sup> no està prou reconegut.

<sup>44</sup> L'èxit en la trajectòria educativa dels joves i de les joves; l'èxit en la seva trajectòria laboral; l'èxit en la transició domiciliària; la promoció d'una vida saludable i avançar en la participació i la cohesió cultural i social.

<sup>45</sup> Al nivell estatal, al 1986 neix la Comisión Interministerial para la Juventud, on inicialment queden representats gairebé tots els departaments ministerials de l'administració central de l'Estat, per avalar la

La DGJ considera al món local, com un agent executor del Projecte Territori, que seria aquell projecte que articula les actuacions a les diferents administracions del territori per a la consecució dels objectius estratègics nacionals, així es vol garantir un desplegament de les polítiques de joventut de caràcter integral, a tot el país.

La Llei de polítiques de joventut<sup>46</sup>, especifica les actuacions complementàries que els ajuntaments poden desenvolupar:

1. Elaborar plans locals en matèria de polítiques de joventut.
2. Detectar i estudiar les necessitats en matèria de joventut dins llur àmbit territorial.
3. Promoure l'emancipació de les persones joves en llur àmbit territorial i d'acord amb llur marc competencial.
4. Afavorir la participació juvenil en la vida política, social, econòmica, educativa i cultural.
5. Afavorir i promoure l'associacionisme juvenil i la creació de consells locals de joventut en l'àmbit territorial del municipi.
6. Crear i gestionar els serveis necessaris per a l'execució de les polítiques de joventut dins el municipi.
7. Gestionar les polítiques de joventut com a conseqüència de convenis i d'altres instruments de col·laboració que subscriuguin amb la Generalitat amb aquesta finalitat.

Els Plans Locals de Joventut són els documents estratègics (eines de treball) que guien les polítiques de joventut als municipis, han de respondre a una diagnosi de la situació, un disseny, i una planificació estructurada que prevegi un sistema d'avaluació. Seran doncs els instruments a través dels quals i de forma estratègia, es desenvoluparan les polítiques juvenils a partir de l'àmbit municipal, i per tant, al territori català.

Segons l'Enquesta a municipis (GESOP, 2009), la majoria d'ajuntaments catalans (70,9%) disposen de PLJ vigent; en el cas de municipis similars per dimensió a El Prat de Llobregat, són el 88,2%. Al Prat de Llobregat ara mateix té vigència el PLJ 2013-2017.

Aquests plans i els municipis, han esdevingut els màxims protagonistes de les polítiques de joventut en els darrers anys, perquè han representat l'expansió real de les polítiques de joventut al territori. Esdevenen eina d'anàlisi i planificació estratègica, condició indispensable per rebre el suport de la DGJ, i alhora el principal mecanisme de relació entre consistoris i administració autonòmica, com a mecanismes de planificació (Pou, 2011).

Cal aclarir però, que no es pot parlar de món local com un tot, no es tracta d'un conjunt d'administracions similars pel fet d'estar un mateix nivell administratiu, ja que tenen realitats molt diverses i són heterogenis entre si. La dimensió dels municipis, la

---

visió juvenil dins de l'administració central. En el cas de Catalunya existeix la Comissió interdepartamental de Polítiques de Joventut, també formada per representants de tots els departaments de la Generalitat. Són òrgans col·legiats, que tenen una gran intencionalitat, però que el seu funcionament no acaba de ser tan efectiu (Brugué, 2009).

<sup>46</sup> Llei 33/2010, de l'1 d'octubre, de polítiques de joventut.



seva grandària, els recursos a disposició, la geografia, fa que els territoris tinguin realitats molt diferents, i aquest fet s'ha de tenir en compte.

---

### 3.2.2.- POLÍTIQUES DE JOVENTUT AL PRAT DE LLOBREGAT

El municipi del Prat de Llobregat es situa dins de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, a la comarca del Baix Llobregat, envoltat de ciutats com L'Hospitalet de Llobregat i Barcelona. Té 63.505 habitants empadronats, dels quals 10.917 són persones joves d'entre 15 i 30 anys, que representen en 17% de la població total del municipi<sup>47</sup>.

---

#### 3.2.2.1.- BREU RECORREGUT HISTÒRIC I EVOLUCIÓ

L'Ajuntament del Prat té un recorregut en serveis específics per als joves des de fa 27 anys<sup>48</sup>. A grans trets, es pot afirmar que les polítiques de joventut en el cas del Prat de Llobregat, han seguit una evolució similar a altres municipis (de les seves dimensions i característiques) de la resta de Catalunya, tot i que la realitat del municipalisme és molt diversa, com ho és la història de les polítiques juvenils locals.

Al Prat de Llobregat va existir un fort moviment associatiu juvenil en contra del règim, una de les expressions del qual va ser un Consell Local de joves, i la participació activa d'aquest col·lectiu a la Taula Jove, i el moviment juvenil català. Degut a la reivindicació i la mobilització d'aquest moviment, entre d'altres, es va aconseguir un casal de joves autogestionat. Arrel de la demanda ciutadana, es van iniciar les polítiques de joventut, i es van començar a prestar serveis directament per l'administració local. El consistori, va apostar per instaurar la regidoria de joventut, de forma exclusiva a partir de l'any 1983<sup>49</sup>. Uns pocs anys després, al 1986 obre les portes el Servei d'informació juvenil, El Lloro. Aquest servei es va dotar dels recursos necessaris pel seu funcionament i les polítiques de joventut es van anar institucionalitzant.

A l'any 1985, amb la celebració de l'Any Internacional de la Joventut, i els primers projectes juvenils amb plantejament integral (Projecte Jove de l'Ajuntament de Barcelona) es produeix un moviment d'agitació dins del mencionat procés d'institucionalització d'aquestes polítiques, que va tenir com a conseqüència la consolidació i creació d'un discurs propi, dins del conjunt de polítiques públiques a l'Estat espanyol.

---

<sup>47</sup> Dades extretes del Padró municipal continu, corresponen al tall del dia 17 de març del 2013.

<sup>48</sup> Quan al setembre del 1986, durant la Festa Major, s'inaugura El Lloro al Casal de Cultura, era un dels primers Serveis d'informació juvenil de tota Catalunya.

<sup>49</sup> Abans del l'any 1983 havia existit una figura política que, des l'àrea d'educació gestionava aspectes relacionats amb joves. Des de l'any 1983, l'Ajuntament del Prat crea la Regidoria de Joventut, que de forma ininterrompuda ha existit al llarg dels consecutius mandats, amb o sense l'exclusivitat. Els Regidors Joventut durant aquests anys han estat, Sra. Dolors Siles (1983-1987), Sra. Begoña Baldó (1987-1991), Sr. Alex Eslava (1991-1995), Sra. Ana Navarro (1995-1999-2003), Sr. Antoni Rodés (1991-2007), Sra. Neus Fernandez (2007-11) i Sra. Anna Martin (2011- fins avui).

En un primer moment, l'administració local desplega polítiques vinculades a aspectes relacionats amb l'oci i el lleure. Amb l'obertura del SIJ al 1986 es pretén anar més enllà, en oferir recursos i informació a les persones joves del municipi per fer suport en els processos de transició cap a la vida adulta (en el context d'inici de les polítiques integrals) però tot i així, aquestes polítiques al municipi, estaven molt lligades a l'àmbit de l'oci, oferta cultural, viatges, servei militar i prestació substitutòria, etc. També en el suport al moviment associatiu del municipi i la promoció de la participació.

El projecte de joventut estarà sempre subjecte al Departament de Cultura, formen part del mateix departament des dels seus inicis fins a l'actualitat. Aquest fet també ha determinat el rumb d'aquestes polítiques. Serà a partir del primer PLJ 2006-2010 que es formularà la necessitat de fer una separació conceptual i de funcionament operatiu entre els dos àmbits, tot i continuar orgànicament formant part de la mateixa secció.

El Servei d'informació juvenil, El Lloro, ha anat passant per diverses ubicacions a la ciutat, i aquests trasllats marquen la història i els diferents moments de les polítiques de joventut al municipi. A l'any 1995, en plena etapa de reestructuració de l'administració pública i de crisi de l'Estat de benestar, coincidint amb la necessitat d'aplicar nous models de gestió pública, s'inaugura una instal·lació molt potent, La Capsa, inspirat en el model italià. Es planteja com un equipament cultural que dona cabuda a les necessitats culturals, creatives, participatives... dels joves al municipi, amb una programació cultural regular, despatxos d'entitats juvenils, bucs d'assaig, sala de concerts, espais polivalents i de trobada, bar, SIJ El Lloro, etc. I un tipus de gestió externa amb una fórmula de cogestió amb entitats juvenils.

Tot i que existeix un document tècnic, anomenat *Pla Integral de joventut 1998*, i posteriors projectes juvenils vinculats a l'equipament de La Capsa. El primer PLJ, s'aprova a un Ple municipal de juliol del 2006. Però no s'implementa de forma immediata, ja que no existien els recursos per dur-ho a terme. Es tractava d'un document estratègic amb una diagnosi molt acurada, però que formulava unes propostes de millora i creixement (institucional) molt exponencials i a màxims, de forma que no es va poder iniciar fins més endavant, quan els recursos van anar arribant.

En qualsevol cas, tot i tractar-se d'un document estratègic irrealitzable en el moment de la seva aprovació, va servir per enunciar una prioritat política, marcar un llistó, i generar un document marc de planificació i estratègia de les polítiques de joventut al municipi. Definia un grau de planificació de l'actuació transversal en matèria de joventut, alhora que concretava una missió, uns objectius, unes estratègies, i uns criteris.

Es tractava d'un Pla ambiciós, amb voluntat d'institucionalitzar en major mesura les polítiques de joventut al consistori. També ajuda a posar ordre, a nivell conceptual i operatiu, en les formes de funcionament ja establertes per dinàmiques adquirides (àmbits de cultura i joventut confosos). També es concretava la necessitat d'uns recursos, que tot i ser superiors als que van arribar, van suposar una millora important.

L'equip es va incrementar a més de la meitat, també es va rehabilitar un edifici com a nou espai d'ús exclusiu per a joves. I durant el febrer del 2010, s'inaugura el nou Lloro, Serveis de Joventut, es va generar un servei d'assessories joves, amb recursos procedents de diversos departaments. Des d'aquest punt de vista, tot i l'ambició del PLJ, la valoració del seu desplegament és positiva i ha suposat un major grau de millora d'aquestes polítiques al consistori. Actualment es disposa d'un nou PLJ 2013-2017.

### 3.2.2.2.- ANÀLISI DIMENSIÓ OPERATIVA

A continuació es proposa una breu anàlisi de les polítiques de joventut des del punt de vista operatiu, a partir de les dades de l'Enquesta de polítiques municipals<sup>50</sup>, analitzant de forma paral·lela les dades del conjunt de municipis catalans, i el cas del Prat de Llobregat. Es contemplen aquells aspectes que es consideren interessants per a aquest informe, comparant informacions del municipi del Prat de Llobregat, amb altres municipis de dimensions semblants, i la mitjana del total de municipis a Catalunya.

Primer de tot, es realitza una descripció bàsica de les característiques de les polítiques de joventut al municipi, a través de la taula següent:

Taula 7: Fitxa dades bàsiques regidoria joventut, El Prat de Llobregat

Fitxa dades resum	
Municipi	El Prat de Llobregat
Agent impulsor	Unitat de Joventut
Regidoria de joventut	Sí, exclusiva
Nombre habitants	63.505 habitants
Nombre joves*	10.917 joves
Percentatge	17%
Formació política del govern	ICV-PSC
Experiència	La transversalitat a les polítiques de joventut
Document estratègic	Pla Local de Joventut 2013-2017
Equipament d'ús exclusiu	Sí, model oficina de serveis (Assessories i SIJ*)
Concertació públic-privat	Sí
Nombre de treballadors unitat	5
Tipus de jornada	Dedicació exclusiva i jornada completa
Òrgan d'interlocució reconegut	CMJ (Consell Municipal de Joves, 2011)

*Elaboració pròpia, 2013*

\*Per la definició administrativa de "jove", es considera la franja edat 15-30 anys

\*SIJ: Servei d'informació juvenil

Les polítiques de joventut al municipi, parteixen d'una concepció universalista i voldrien arribar a la totalitat de la població jove; però ho voldrien fer, des de la comprensió de l'heterogeneïtat del conjunt de persones joves i la seva pluralitat positiva, per tal de plantejar respostes específiques i universals al mateix temps.

A partir de la taula anterior i les dades de l'Enquesta, es pot afirmar que el perfil de polítiques de joventut, en el cas del Prat és bastant aproximat a altres municipis de

<sup>50</sup> L'Enquesta sobre les polítiques de joventut a nivell municipal, l'encarrega al 2009 les aleshores Secretaria de Joventut, del Departament d'Acció Social i Ciutadana de la Generalitat de Catalunya, a través de Centre d'estudis d'opinió, amb motiu de l'avaluació de l'anterior PNJCat.

dimensions similars. Aquesta comparativa es fa en base a dades bàsiques, com és l'existència d'un equipament d'ús exclusiu per a persones joves (com passa en el 82,4% dels municipis similars), una regidoria de joventut -que és la tònica general- amb dedicació exclusiva (64,7% als municipis similars). Amb disposició d'un equip estable de cinc persones que treballen a la unitat administrativa específica i especialitzada<sup>51</sup> (municipis similars, disposen en un 11,8% de dos treballadors, en un 5,9% de tres treballadors, i en un 82,4% de més de quatre). Amb l'existència d'un òrgan d'interlocució juvenil reconegut, com és el Consell Municipal de Joves del Prat (el 70,6% de municipis similars, disposen d'algun tipus d'espai d'interlocució. Però només al 14,4% de municipis de Catalunya és de tipologia de Consell, ja sigui local o municipal). La unitat de joventut disposa d'una línia pressupostària pròpia, amb els diferents capítols i partides especificades<sup>52</sup>. La unitat gestiona un pressupost propi i té una certa independència econòmica.

Segons aquestes dades, es pot afirmar que el nivell d'institucionalització de les polítiques de joventut, en el cas del Prat està una mica per sobre de la mitjana d'altres municipis similars, i bastant per sobre el total de Catalunya, del que es podria entendre que hi ha una aposta política per part del consistori en recolzar aquesta acció pública a favor de les persones joves, i la seva consolidació. Per acabar de matissar aquesta afirmació, cal dimensionar aquest conjunt de dades amb els recursos econòmics que s'hi destinen en relació al pressupost consolidat del municipi. El pressupost de la regidoria de joventut al 2013, ha representat un 0.44% del pressupost total. L'àrea d'atenció a les persones té un pes important pressupostàriament parlant, amb una assignació d'aproximadament un 20% del total del pressupost municipal, dintre d'aquesta àrea, el projecte jove representa un 2.2%. Aquestes dades manifesten que en relació al total de recursos existents, l'aposta no és tan contundent<sup>53</sup>.

A Catalunya, segons la informació de l'Enquesta, existeixen un total de 946 municipis. El municipi del Prat es trobaria entre els 18 municipis d'entre 50 i 150 mil habitants, i formaria part d'un grup que representen el 1,9% del total de l'univers. Per tant, caldrà contextualitzar-ho dins de municipis afins per grandària, però relativitzant, com un grup petit del conjunt total de municipis a Catalunya; que per altra banda, comprenen un nombre molt elevat de població.

---

<sup>51</sup> Equip tècnic format per cinc persones a jornada completa (quatre persones a 37,5h i una a 35 hores setmanals) i amb dedicació exclusiva al projecte juvenil. Amb un perfil de 2 tècnics generalistes municipals, 2 dinamitzadors i 1 informador juvenil. A aquest equip bàsic, s'ha d'afegir un cap tècnic compartit amb cultura, i suport administratiu. També els assessors especialitzats que treballen al projecte de forma regular a temps parcial, vinculats a altres àrees municipals, o en caràcter de prestació de servei.

<sup>52</sup> Amb el capítol 4 es dóna suport a entitats juvenils amb la majoria de les quals, existeix convenis de relació anual. Amb el capítol 2, de despeses corrents, es gestiona directament l'activitat i es contracten els serveis necessaris per a l'execució del projecte.

<sup>53</sup> La capacitat real d'intervenir en política de joventut comença a assolir graus de suficiència quan es supera l'1% de la despesa municipal, es troba en una bona situació quan arriba a l'1,5% i arriba a nivells òptims quan pot situar-se entre el 2 i el 3% (Montes, 2008).

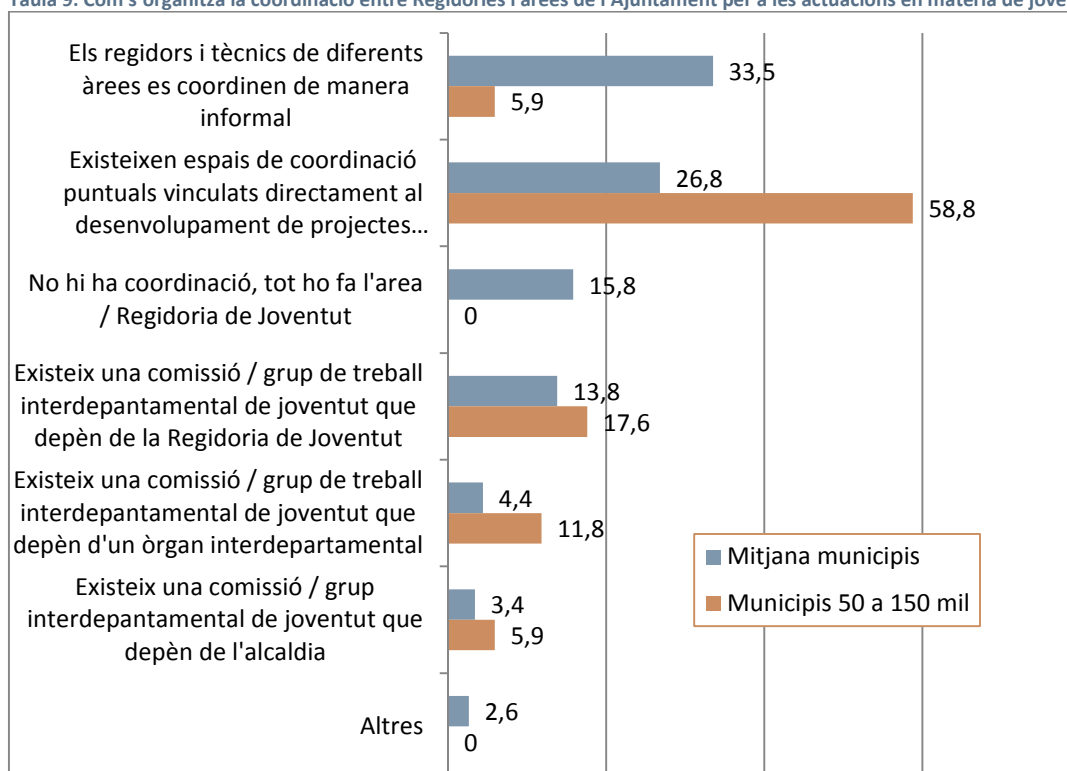
Taula 8: Municipis de Catalunya segons dimensió

Dimensió	Municipis	% Municipis
Fins a mil hab.	482	50,9
De mil a 5 mil hab.	261	27,6
De 5 a 10 mil hab.	85	9,0
De 10 a 50 mil hab.	96	10,1
De 50 a 150 mil hab.	18	1,9
150 mil hab. i més	5	0,5
Catalunya	947*	100

Elaboració pròpia, a partir de l'Enquesta Polítiques municipals de joventut, 2009  
 \*946 municipis i 1 Entitat Municipal Descentralitzada (EMD)

La transversalitat a les polítiques de joventut com a forma d'operar i implica un treball de concreció i definició d'estructures de treball (òrgans, espais, sistemes, etc.) que permetin que diferents unitats administratives o àrees treballin plegades. Des de la perspectiva del treball d'un ajuntament, resulta necessari el treball coordinat entre les àrees implicades a l'ens, el que seria la interdepartamentalitat. A la gràfica següent es mostra com s'organitza el treball intersectorial als municipis catalans, de forma comparada entre la mitjana catalana, i la dels municipis similars al Prat de Llobregat.

Taula 9: Com s'organitza la coordinació entre Regidories i àrees de l'Ajuntament per a les actuacions en matèria de joventut



Elaboració pròpia, a partir de l'Enquesta Polítiques municipals de joventut, 2009

Majoritàriament existeix algun tipus de coordinació, segons la mitjana general, amb predomini de coordinació informal o puntual. Però als municipis de majors dimensions, com el cas del Prat, aquesta coordinació sembla estar millor articulada, a través de coordinacions per projectes concrets (58,8%) i també per l'existència d'òrgans específics pel treball transversal (35,3%) ja siguin aquests dependents de joventut o altres àrees. Es ressalta a la comparativa, que als municipis més grans, en major percentatge existeixen espais transversals que depenen d'òrgans interdepartamentals, un 11,8% davant del 4,4% de la mitjana de municipis de Catalunya.

En l'aspecte de la coordinació interna, segons les dades, hi ha diferències importants en funció de les dimensions del municipi, als municipis grans existeixen més estructures reconegudes a tal efecte, que als petits on l'aspecte informal és més usual.

En el cas de l'Ajuntament del Prat, en la seva organització general predominen un tipus d'estructures tradicionals, verticals i jerarquitzaes, en el context del qual s'integra la voluntat del treball horitzontal. Per aquest motiu hi ha una sèrie d'espais reconeguts que articulen el treball transversal, tot i que aquest en molts casos es dona a un nivell informal.

La transversalitat (que comprèn l'aspecte interdepartamental i l'interinstitucional) forma part del discurs del conjunt de l'organització municipal del Prat de Llobregat i els plans estratègics existents, sobretot aquells propis de l'àrea de Serveis Personals. No existeix però, cap òrgan específic de la visió transversal que s'encarregui de l'impuls de la transversalitat en el conjunt de l'àrea o l'organització municipal. Els espais de treball transversals, estarien vinculats als diferents plans estratègics, o projectes concrets, i es configuren segons valoracions tècnic-polítiques, segons els àmbits i agents implicats.

En el cas del programa de joventut, a través del PLJ, es concreta la definició d'espais interdepartamentals, són les GTT (Grups de Treball Transversal). Aquests tenen la finalitat específica de desenvolupar les accions transversals del pla. Es constitueixen tants GTT com accions transversals hi ha al pla, cadascun d'ells es reuneix només les vegades estrictament necessàries durant el període pertinent per a l'aplicació de l'acció. Les trobades són discrecionals, no requereixen convocatòria prèvia i es realitzen segons l'entesa informal dels tècnics que han de prendre part. La missió de les trobades és aplicar les accions conjuntes o transversals, segons l'encàrrec pertinent. Cada GTT està constituït per un representant tècnic de cadascun dels departaments participants en l'execució de l'acció concreta. Per tant, un GTT pot estar constituït per dues persones si només intervenen dos serveis en l'aplicació d'una acció.

Es pot diferenciar entre espais orientats a la xarxa interna (interdepartamental) i també a la xarxa externa (interinstitucional):

Taula 10: La transversalitat a les polítiques de joventut al Prat de Llobregat

Tipus de xarxes	òrgans
Xarxa interna impulsa joventut	Grups de Treball Transversal (GTT), Coordinació assessories.
Xarxa interna on participa	Xarxa Orientació Prat (XOP), Comissió representativa PEE*, Xarxa TET*, Xarxa d'acollida, Circuit violència de gènere, Xarxa equipaments culturals.
Xarxa externa joventut	CMJ*, Comissió lleure, Taules lleure (Pratijoc, Pratileure), Taules temàtiques (oci, Altraveu, cercavila nocturna festa major, etc.)
Xarxa externa administracions	Relació amb DGJ, Oficina del Pla jove de la Diputació de Barcelona, Taula tècnica i taula política del Consell comarcal Baix Llobregat.

Elaboració pròpia a partir de coneixement directe, 2013

\*PEE: Pla Educatiu Entorn, TET: Transició Escola Treball, CMJ: Consell Municipal Joventut

Continuant amb les dades resultats de l'Enquesta i en referència a l'operativitat de la transversalitat, es pretén comprendre el grau de treball interdepartamental i

interinstitucional<sup>54</sup> que realitzen les unitats de joventut als municipis. En termes generals, la majoria de municipis treballen conjuntament amb altres departaments per implementar els projectes (en un 68,4% de forma Alta, un 16,1% Mitja, un 9,1% Baixa i un 6,4% inexistent). I també es relacionen molt sovint amb altres administracions (el treball interinstitucional és en un 81,2% Alt, un 5,5% Mig, un 6,9% Baix i un 6,4% inexistent).

Així doncs, es pot considerar que les polítiques de joventut municipals acostumen a desenvolupar-se a partir del treball conjunt entre els departaments de joventut i altres departaments o àrees de l'ajuntament. Ho fan en gairebé tots els àmbits d'actuació, però les temàtiques que en major mesura es porten de forma exclusiva des de les seccions de joventut (aquelles que es podrien definir com competències més pròpies de gestió directa) són l'associacionisme (exclusivament en un 37,5%) i la participació (exclusivament en un 34,2%).

En el cas del Prat, es dona una situació semblant, la unitat de joventut desenvolupa tasques i projectes propis (informació i assessorament juvenil, convenis amb entitats juvenils i de lleure, promoció participació juvenil, associacionisme...). Però també té la necessitat de treballar en altres àmbits que afecten a la vida de les persones joves, dels quals no es té la competència sectorial, mitjançant el treball conjunt amb altres departaments (educació, ocupació, etc.).

Es pot valorar que hi ha una voluntat de treball transversal elevada, però analitzant a què es dediquen els recursos (humans, econòmics, etc.) de la regidoria de joventut en major mesura, es pot concloure que hi ha un predomini de l'acció abocada als aspectes que es gestionen directament. Per altra banda, la transversalitat es treballa d'una forma irregular, ja que amb cada àrea i departament hi ha unes dinàmiques diferents, per absència de canals estables i en molts casos, per relacions informals i poc estructurades.

Pel que fa a altres dades de l'Enquesta relatives al treball conjunt amb altres administracions (interinstitucionalitat), segons resultats es tractaria d'un tipus de col·laboració molt freqüent, les administracions amb qui més es col·laboraria des dels municipis, serien els Consells Comarcals. Per temes culturals, amb la Diputació provincial; i per altres qüestions com la participació, l'associacionisme, i les relacions internacionals amb els Serveis Territorials de la DGJ. El cas del Prat, aquest ordre de relacions és similar. Amb el Consell comarcal hi ha una coordinació estreta i un coneixement mutu elevat, que es reforça pel treball a través de Taules de coordinació

---

<sup>54</sup> L'enquesta segons l'encàrrec, pretenia captar l'opinió dels municipis sobre la interdepartamentalitat i la interinstitucionalitat en quan que criteris metodològics del Pla, per conèixer la seva validesa discursiva-conceptual, també com aquests criteris s'apliquen. Per mesurar la interdepartamentalitat, es considera aquells ajuntaments que fan tasques amb altres departaments, en més del 50% d'actuacions es categoritza com Alta, entre el 26 i 50%: Mitja, 25% o menys: Baixa, i els que no realitzen cap actuació. Per mesurar la interinstitucionalitat, aquells aj. que col·laboren en més del 50% d'actuacions es categoritza com Alta, entre el 26 i 50%: Mitja, un 25% o menys: Baixa, i els que no realitzen cap actuació.

comarcal<sup>55</sup>. Amb les altres administracions<sup>56</sup>, també existeix relació de col·laboració, suport econòmic i d'assessorament.

Els municipis catalans valoren positivament els criteris metodològics del PNJCat, i la utilitat de la interdepartamentalitat i la interinstitucionalitat:

Taula 11: Grau utilitat criteris metodològics per al disseny i implementació de polít. joventut municipals

Criteri	Grau utilitat	Municipis (Grup El Prat*)	Municipis Catalunya
Interdepartamentalitat	Molt útil	70,6	46
	Bastant útil	23,5	38,9
	Poc útil	5,9	11,8
	Gens útil	0	3,3
Interinstitucionalitat	Molt útil	17,6	35,5
	Bastant útil	70,6	48,4
	Poc útil	5,9	13,6
	Gens útil	5,9	2,5

Elaboració pròpia, a partir de l'enquesta Polítiques municipals de joventut, 2009

\*Grup de municipis entre 50 i 150 mil habitants

Hi ha consens molt elevat en considerar per part de tots els municipis, com a útil (“molt” i “bastant útil”) tots dos criteris metodològics. A mida que els municipis són de major dimensió, més elevat és el percentatge de resposta que valora com a “molt útil” la interdepartamentalitat.

En relació a la interinstitucionalitat, sembla haver algun matís i reserva al respecte, ja que els municipis més grans concentren la seva resposta majorment en “bastant útil” i per tant, sembla entendre's que no hi ha tanta convicció sobre la seva utilitat com en el cas del treball interdepartamental. En el cas del Prat, es consideren tots dos criteris com a molt útils, però hi ha una mirada forta cap a dins i cap als recursos propis de l'organització.

Per últim, es pregunta la valoració sobre l'aplicabilitat dels dos criteris, amb una resposta bastant homogènia i coincident, a considerar les dues formes de treball com a *difícils* d'aplicar. Per altra banda, en sentit afirmatiu el 38,6% consideren *possible* aplicar la interdepartamentalitat, i el 33,1% la interinstitucionalitat.

<sup>55</sup> Espais de coordinació dels representants dels consells comarcals i dels municipis. En el cas del Baix Llobregat es realitzen de dos tipus: la política i la tècnica, acostuma a realitzar-se, com a mínim dues trobades a l'any (semestral) però també es realitzen altres coordinacions concretes per serveis compartits (en aquests moments, una Assessoria de mobilitat internacional, que es pacta de forma conjunta entre cinc ajuntaments i que es gestiona via el Consell Comarcal per un conveni de col·laboració). També l'observatori social comarcal, permet disposar de dades de comarca, que són molt útils.

<sup>56</sup> En el cas del Prat, les altres administracions amb les quals hi ha relació és amb la diputació provincial i la Generalitat de Catalunya. Amb la Diputació de Barcelona a través de l'Oficina del Pla Jove, que dona suport tècnic i/o econòmic al projecte PIDCES (projecte d'informació i dinamització als centre educatius de secundària), i al PLJ (Pla Local de Joventut) a través de projecte. I la DGJ que dona suport tècnic i econòmic pel PLJ i projecte, també assessorament en temes de participació juvenil i altres.

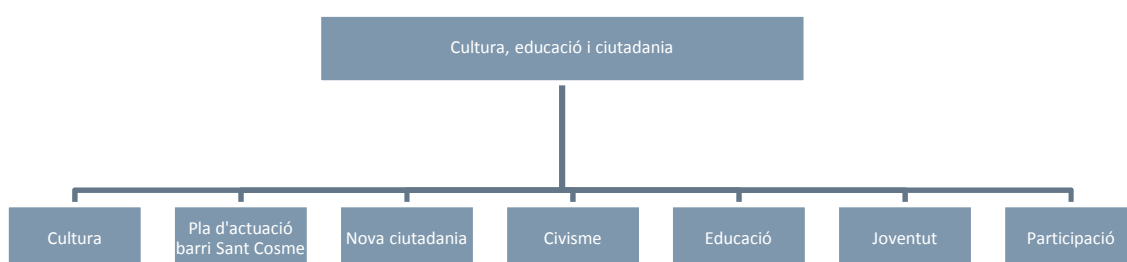


## ORGANIGRAMA MUNICIPAL

És interessant ubicar el projecte del Pla Jove dins de l'organigrama municipal, a on la Regidoria de joventut es troba ubicada en una gran àrea de Serveis a les Persones, dins de la qual existeixen dues subàrees: Acció social (serveis socials, gent gran, dona, cooperació, discapacitats) i Cultura, Educació i Ciutadania (cultura, pla d'actuació Sant Cosme, nova ciutadania, civisme, educació, joventut i participació).

La Unitat tècnica de Joventut, es troba ubicada en aquesta segona àrea de la qual es mostra a continuació un petit gràfic. Orgànicament pertany al Departament de Cultura i Joventut. Joventut té regidoria pròpia amb dedicació exclusiva, diferenciada de la regidoria de Cultura.

II-lustració 1: Organigrama Cultura, Educació i Ciutadania



*Elaboració pròpia a partir dades facilitades les l'àrea de Serveis a les persones de l'Ajuntament, 2013*

A nivell d'àrea, en aquests moments, els espais de trobada tècnics que existeixen responen al conjunt del plans estratègics, i espais propis temàtics dels diferents plans. Però no hi ha espais tècnics (no directius) conjunts d'àrea. Tampoc existeix un full de ruta de treball transversal impulsat a aquest nivell, per sobre de cada departament. Cada Pla estratègic preveu els seus espais propis de treball transversal, però no està explicat un projecte únic, de la transversalitat com a estratègia global de l'organització, i on es marquin els accents i prioritats segons els moments.

Durant l'anterior legislatura, es van realitzar una sèrie de trobades anuals que reunien a tots i totes els implicats en els programes inclosos a l'àrea (personal municipal i personal extern); en aquests espais, apart del factor relacional, s'explicitaven les prioritats de l'àrea, i es compartia informació sobre projectes presents i futurs. Més enllà d'aquestes trobades, no s'han tornat a convocar espais conjunts de reflexió, almenys no de forma tan multitudinària.

En molts casos, quan s'elabora un nou Pla estratègic d'algun àmbit, funciona la comunicació interna, i si s'escau (sobretot dins de l'àrea pròpia) es forma part d'un procés participatiu en la seva vessant tècnica, que si es dona, també contempla un procés participatiu comunitari i en xarxa. En aquests espais es discuteix en clau de diagnòsi o propostes, i són també moments importants per posar en sintonia els objectius comuns.

En l'anàlisi dels espais transversals reconeguts i pensats per aquesta finalitat (veure annex 1), es denota un predomini d'aquells que tenen forma de xarxa<sup>57</sup>, que estan oberts a més agents que no només els treballadors i departaments municipals. Aquest fet mostra organitzativament, com els ajuntaments incorporen aquesta visió de treball més integrador, i més obert. S'està una mica obligat donada la proximitat d'aquests agents, però també respon a un cert tarannà, que té a veure amb una administració més relacional i més propera, com és la municipal.

Els canals de comunicació són diversos, i les noves tecnologies han ajudat a un apropament i una sistematització. Es disposa d'una Intranet municipal que serveix per compartir informació (notícies, anuncis, documents, política consistorial, recursos humans, sindicats, etc.). També existeixen diversitat d'eines de gestió (missatgeria, eines ofimàtiques, etc.). Com també es disposa d'una agenda interna (Intranet) com a eina de programació, recollida de dades i avaluació (memòries, informes, etc.). Per altra banda, cada departament genera eines de planificació i avaluació amb la forma i estil propi. Es denota una interès en els darrers temps per fer recollida de dades i valorar amb informació suficient, tot i que encara és un repte.

En qualsevol cas, les eines materials són importants i han de ser-hi, però la relació humana ho és més. L'aspecte relacional és clau, el grau d'afinitat personal entre tècnics de diferents unitats, les complicitats personals, constitueix un factor fonamental per a la bona execució d'accions conjuntes.

## LA UNITAT DE JOVENTUT I EL PLA LOCAL

---

Per finalitzar l'exploració del cas de les polítiques de joventut a l'Ajuntament del Prat de Llobregat, serà necessari l'anàlisi del PLJ, com a document estratègic de les polítiques municipals, en la seva dimensió operativa.

### LA TRANSVERSALITAT SEGONS EL PLA LOCAL DE JOVENTUT

El primer PLJ que segueix les directrius que marca el Govern autonòmic, serà el PLJ 2006-2010, el qual es manté vigent i prorrogat fins al 2012. A partir del 2012 s'inicia el procés d'elaboració del nou PLJ 2013-2017, que es va aprovar per Ple municipal el dia 5 de juny d'aquest any.

La necessitat de desenvolupar la transversalitat es basa en la conveniència de disposar d'una visió integral i integrada en aquelles actuacions adreçades a els i les joves. Aquesta es constitueix com un criteri bàsic del PLJ, per a articular l'acció conjunta i coordinada al municipi, que permeti abordar tots els àmbits possibles d'intervenció per esdevenir un pla d'actuació integral i global. D'aquesta manera els i les joves podran ser visualitzats i atesos com una realitat diversa, amb múltiples centres

---

<sup>57</sup> Un exemple és la xarxa TET (Transició Escola Treball), formada per diversos departaments municipals, però també personal d'altres administracions (professorat), entitats socials i el sector privat, arrelats al territori.

d'interès i amb capacitat de ser actius i valuosos com a ciutadans de ple dret en tots els camps de la vida en comunitat.

El Pla es planteja una sèrie d'objectius instrumentals, que tenen com a propòsits, potenciar els mecanismes de relació i cooperació interdepartamental que derivin en un funcionament transversal per a l'aplicació de determinats programes i projectes. I també mantenir un sistema de recollida i anàlisi estable de dades interdepartamentals referides a la població juvenil, que aportin elements fiables per a desenvolupar els projectes continguts en el Pla i per avaluar amb rigor les polítiques de joventut.

L'estratègia té la voluntat de globalitat o integralitat, per intentar atendre les necessitats dels i les joves en qualsevol àmbit possible, ja sigui amb recursos propis i de forma directa; o bé acompanyant i/o derivant als i les joves a aquelles instàncies que estiguin en millor disposició i amb més possibilitats d'atendre-les.

Es descriu la transversalitat, des del punt de vista departamental i institucional, és a dir tant a nivell intern municipal (cooperació interdepartamental), com a nivell extern (cooperació amb altres administracions o institucions públiques o privades). Ningú té l'exclusiva del treball amb i per a joves i, per tant, el desenvolupament d'una política global en aquest àmbit requereix mecanismes transversals de coordinació i cooperació.

El PLJ del Prat de Llobregat, explicita la necessitat de la transversalitat per arribar a la integralitat, amb la voluntat d'observar i atendre els i les joves des de totes les perspectives possibles, afrontant les seves necessitats d'una forma complexa, posant en servei i coordinant els recursos disponibles. Això implicarà un esforç excepcional de l'àrea de Joventut per *posar en joc* sota el paraigua del Pla les actuacions pròpies, les d'altres departaments municipals, les d'altres administracions que intervinguin damunt del territori i la d'entitats o organitzacions cíviques (Tercer Sector) de la naturalesa que sigui. Sense oblidar l'àmbit mercantil, que també és un altre peça que complementa el conjunt d'actors a un territori.

L'acció es planteja des del realisme i a partir de prioritats establertes, perquè caldrà tenir en compte que els recursos són finits, i les administracions públiques tenen limitacions financeres. En aquesta línia, la millora de l'administració encara és més necessària per maximitzar aquests recursos, i per aconseguir el millor resultat –dins de les possibilitats operatives- generar bé comú i promoure la transformació social.

Tots aquests factors conflueixen clarament en el desenvolupament de la política de joventut al Prat de Llobregat i porten a dissenyar, un sistema bàsic de coordinació transversal a partir dels següents criteris o punts de partida. El Pla Jove del Prat de Llobregat no és un pla transversal *en un tot*, sinó un pla que conté programes d'aplicació transversal. I no s'ha d'entendre que els Serveis de Joventut, demanen recursos als altres serveis a través dels programes i accions transversals del Pla. Es pretén que aquestes accions siguin enteses com a accions comunes als diferents departaments implicats.

Per tal que cada acció d'aplicació transversal estigui ben definida, cal prendre un seguit de decisions clau, que sempre és convenient tenir clares des de l'inici de qualsevol acció:

Qui la lidera: cada acció transversal ha d'estar liderada de forma explícita per un servei o departament, sense que això impliqui menor capacitat de decisió o de participació dels altres. Es tracta de garantir que hi haurà una distribució de responsabilitats clares en la seva aplicació.

Quins són els tècnics encarregats de desenvolupar-la: cal que cada departament nomeni amb claredat un tècnic interlocutor per a la seva execució. Calen sempre persones de referència. El conjunt d'interlocutors dels departaments implicats en una acció constituïran el Grup de treball transversal (GTT) d'aquella acció.

Quin és el nivell de cooperació necessari: Cal que s'estableixi sempre el nivell de cooperació que presta un servei per al desenvolupament de cada programa.

Sobre aquest darrer aspecte de cooperació, el Pla proposa una escala de nivells de cooperació, es mostra a través de la següent taula:

Taula 12: Nivells de coordinació

Nivells coordinació	
1	Assessorament. Un departament que assessora sobre aspectes específics de la seva àrea al departament que lidera l'execució de l'acció.
2	Disseny conjunt. El departament intervé en la creació del projecte d'execució de l'acció en qüestió al mateix nivell i amb la mateixa capacitat de decisió que el departament que lidera l'execució de l'acció.
3	Aportació de recursos infraestructurals. El departament cedeix l'ús d'espais o infraestructures que habitualment estan sota la seva responsabilitat de gestió, per a l'execució de l'acció en qüestió.
4	Aportació de recursos humans. El departament intervé en l'execució de l'acció en qüestió amb el treball de personal que li és adscrit.
5	Aportació de recursos econòmics. El departament finança la totalitat o una part de l'acció en qüestió amb diners de les seves partides pressupostàries.
6	Cooperació total. És el màxim nivell de cooperació. El departament que aporta aquest nivell de cooperació participa en el disseny de l'acció i aporta tota mena de recursos per a la seva execució. Es situa, al mateix nivell de responsabilitat sobre l'acció que el departament que el lidera.

Elaboració pròpia, a partir del Pla Local de joventut del Prat 2013-2017

Per a cada una de les accions que descriu el PLJ, s'especifica amb quines instàncies hauria de cooperar per aplicar-les. El nivell de cooperació es concreta de forma anual a través del Pla de Gestió, on s'amplia la informació sobre el nivell de cooperació.

### 3.2.3.- ALTRES ADMINISTRACIONS

Com ja s'ha anat esmentant, el Govern de Catalunya, té les competències exclusives en matèria de polítiques de joventut, qui articula aquestes a través d'un organisme autonòmic<sup>58</sup> que actualment és la DGJ, organisme rector d'aquestes polítiques al territori català.

Es poden distingir, a les polítiques de joventut tres tipologies de rols públics (Gomà i Subirats, p.391, 1998) el de regulació estratègica, de formulació de continguts, i de producció de serveis. Segons l'articulació de les polítiques de joventut, es pot establir que al Govern autonòmic li correspon el rol del disseny de les regulacions, de caràcter estratègic, i de formulació de continguts; mentre que la tasca producció de serveis li estaria majorment corresponent als municipis.

La DGJ té la responsabilitat política del desplegament de les polítiques de joventut al territori català, en el sentit que disposen de la titularitat competencial<sup>59</sup>, i per tant dels recursos assignats per part del Govern central pel seu desenvolupament. Utilitza com a eina de coordinació el PNJCat<sup>60</sup>, que en la seva metodologia es concep com a *Pla sectorial de coordinació administrativa*, per tenir com a finalitat la d'assegurar la coherència metodològica en l'actuació de les diferents institucions públiques que duen a terme polítiques de joventut. La seva concepció, contribueix a l'extensió del model de polítiques integrals. Es concreta la integralitat amb tres formes de treball: la transversalitat, el govern multinivell i el treball en xarxa.

Una altra lectura que es podria fer del PNJCat és que és un *Pla de plans*, ja que en el seu transcurs d'implementació s'inclou l'elaboració d'altres plans que donen resposta a aquest: Plans d'Actuació segons projecte (Govern, Territori i Jove), Plans comarcals i mancomunats, Plans Locals.

L'actual PNJCat, descriu amb major exhaustivitat que l'anterior, les funcions de cada un dels agents que participen en el desplegament de les polítiques de joventut, tan a nivell estratègic com operatiu. Es descriuen tres Projectes, corresponents a tres nivells per abordar la realitat social. Per una banda, es troba el Projecte de Govern que representa l'acció de la Generalitat de Catalunya, el Projecte Territori com l'acció dels municipis, i el Projecte Jove com l'acció del conjunt del moviment juvenil organitzat.

L'any 2010 també s'aprova la Llei de polítiques de joventut<sup>61</sup> (LPJC), amb la voluntat de regular la darrera competència exclusiva de l'Estatut d'autonomia del 1979 que encara

---

<sup>58</sup> A l'Estat espanyol, durant els anys vuitanta, al moment del traspàs de competències i transferència de recursos, es van crear diferents tipus d'organismes a les Comunitats autònomes (CCAA), algunes van crear organismes autònoms (Instituts), d'altres –en la majoria dels casos- van optar per Direccions Generals de Joventut. Altres casos s'adscriuen a Direccions compartides amb altres temàtiques (esports, etc.). La situació d'aquests organismes és molt desigual a les diferents CCAA, segons els recursos disponibles, etc.

<sup>59</sup> Tot i que, a l'any 1993 van desconcentrar territorialment alguna de les competències, en concret la d'instal·lacions juvenils als Consells comarcals.

<sup>60</sup> Els seus antecedents, van ser els Plans interdepartamentals, de Catalunya Jove 93-94 i el de joventut Catalunya Jove 95-97. Tots dos impulsats per aleshores, Secretaria General de Joventut. El primer Pla Nacional de joventut serà el 2000-2010. I actualment té vigència el 2011-2020.

<sup>61</sup> Llei 33/2010, modificada per la Llei 10/2011 de simplificació i millora de la regulació normativa.

no disposava d'un marc jurídic. La llei tenia per objectiu clarificar conceptes i definir amb detall aspectes vinculats a la jurisdicció, que havien de donar major coherència a les polítiques de joventut. Però segons moltes veus crítiques, aquests objectius no han estat satisfets i ha mancat major compromís. Alguns aspectes reglamentaris s'hauran d'anar elaborant i aprovant, per complementar la llei<sup>62</sup>, que no dóna la resposta a tots els nivells esperats.

La llei, reconeix el treball transversal com a necessari pel desenvolupament de les polítiques públiques d'emancipació. I expressa la transversalitat com un principi rector (l'actual PNJCat, que té una aprovació posterior, no li dóna aquesta consideració), i la descriu a diversos articles<sup>63</sup> d'aquesta.

Altres dues administracions, que també intervenen en les polítiques de joventut a Catalunya són les Diputacions provincials i els Consells comarcals. Les primeres donen assistència a les polítiques locals. La de Barcelona ha apostat històricament amb força per aquestes polítiques, havent estat un dels agents més actius en la pròpia creació de discurs; alhora que han concretat la seva assistència a través del suport als ens locals a nivell econòmic, d'assessorament, d'avaladors del projecte PIDCES, i una oferta formativa important adreçada a professionals. Les de Girona i Lleida col·laboren amb les coordinacions territorials de la DGJ, disposant d'escassos recursos. I la de Tarragona no desenvolupa accions pròpies en matèria de Joventut. Els Consells comarcals, ofereixen suport per complementar accions municipals, per aquells consistoris que necessiten sumar esforços (com la dels tècnics compartits), i enriquir la visió territorial comarcal.

Europa també és un nou nivell afegit que es té que considerar, amb la seva funció regulativa. Amb el pas del temps les polítiques públiques van guanyant més complexitat, perquè ha canviat el lloc on es prenen les decisions, més actors actuant als diferents nivells de presa de decisions alhora, que impliquen canvis en les formes d'operar.

---

<sup>62</sup> Xarxa Nacional d'Emancipació Juvenil: s'han començat a crear Oficines Joves en algunes comarques. Registre d'equipaments juvenils: encara falta desplegar el reglament de definició i funcions dels equipaments juvenils. Reconeixement dels/les professionals de Joventut: Encara falta desplegar la normativa.

<sup>63</sup> Descripció de la transversalitat als articles de la LPJC: a l'art.5 com a principi rector; a l'art.15 com una de les funcions que han de realitzar els municipis; a l'art.21 com un dels objectius del PNJCat (establir la metodologia de treball transversal de referència per als poders públics); a l'art.22 com part dels continguts del pla, i per últim a l'art.32, referent als professionals de les polítiques de joventut, els que hauran d'impulsar el treball en xarxa i la coordinació transversal entre els agents que intervenen en matèria de joventut en un territori determinat, des de l'àmbit públic o privat.

### 3.2.4.- ELS PROFESSIONALS DE JOVENTUT

Es realitza ara un petit apunt sobre els discursos dels professionals que es dediquen a les polítiques de joventut, es considera oportú recollir aquesta veu perquè aporta una visió molt valuosa sobre aspectes organitzatius d'aquestes polítiques. S'emprarà el treball d'en Domingo Comas (2007)<sup>64</sup>, i també s'exposaran algunes de les idees aparegudes a les trobades de professionals que s'han realitzat a proposta de l'Associació Catalana de Professionals de les Polítiques de Joventut<sup>65</sup> durant aquest any al territori català.

En Domingo Comas, tracta per mitjà de diverses entrevistes a tècnics i responsables, l'aspecte de la transversalitat i es refereix a la conveniència de polítiques de joventut transversals en tant que necessàries, però també com una metodologia per reforçar i consolidar el propi àmbit de joventut dins de les administracions. Especialment en el cas dels ajuntaments, els entrevistats entenen per transversalitat que es tracta de la relació entre departaments o àrees, on diversos interlocutors (joventut i altres) treballarien en un plànol organitzatiu horitzontal. I que aquest espai es constata com una oportunitat, un procés que permet un major reconeixement per l'àrea de joventut, una forma d'operar com una estratègia per tenir major prestigi intern. La funció principal dels professionals que estan en contacte i coneixen a les persones joves dels municipis, seria la d'aportar la visió i especificitats dels i les joves.

En Domingo Comas, planteja possibles models de polítiques de joventut, i enuncia un *model de polítiques transversals*, en resposta a una definició d'aquest model, els entrevistats expressen diferents aspectes, que aporten idees interessants sobre com entenen la transversalitat els professionals que les duen a terme:

- Es refereix a la participació de diferents àrees i departaments, també als procediments que garanteixen una bona coordinació entre els mateixos.
- S'associa amb la categoria de totalitat, globalitat i es diu que transversalitat i integralitat signifiquen el mateix.
- Basat en el concepte de *gender mainstreaming* (corrent principal), la necessitat d'incorporar una perspectiva de joventut dins de tots els nivells i àrees de l'administració, com han fet els programes de gènere.
- Altres aspectes que s'associen, com la interinstitucionalitat (la bona coordinació entre administracions) o bé aquelles que es centren en aspectes nuclears (com ocupació i treball), o també "*que todo el mundo respete a Juventud y le trate como un igual*".

Sobre el model de polítiques integrals, es produeix una simbiosi entre conceptes integral i global, i es defineix com la resposta completa a les necessitats dels joves. Tot

---

<sup>64</sup> Comas Arnau, Domingo. Las políticas de juventud en la España democrática, Edición Injuve. Febrero 2007. Disponible: <http://www.injuve.es/observatorio/demografia-e-informacion-general/las-politicas-de-juventud-en-la-espana-democratica>.

<sup>65</sup> L'AcPpJ es constitueix a finals de l'any 2004 amb la finalitat principal de la defensa del col·lectiu professional, establint un treball en xarxa amb tots els agents relacionats i responsables d'aquestes polítiques.

i que hi ha un petit consens, que identifica allò global com la proposta *antiga*, i es remarca que es diferencia de les polítiques integrals perquè aquestes van incorporar la noció de la metodologia transversal. Altres ho enuncien dient que transversal, integral i global, són maneres d'anomenar el paradigma de les polítiques de transició, que posen l'accent en les transicions. Hi ha una diversitat de percepcions considerable sobre aquests conceptes.

A continuació es proposa un petit resum<sup>66</sup> d'algunes idees aparegudes a les trobades promogudes per l'AcPpJ, entre professionals a diferents localitats del territori català<sup>67</sup>. En aquest espai es volen compartir reflexions i potenciar el factor relacional informal entre professionals. El discurs resultant prové de la defensa de les polítiques de joventut, des del punt de vista sectorial i corporatiu. Es proposa un resum d'aquelles idees que poden aportar elements de reflexió sobre la temàtica.

- En aquests moments de crisi, es percep una situació estructural complicada per les polítiques de joventut, de perill, amb una posició de poc pes dins de les institucions i amb pocs recursos. Tot i que sempre han estat unes polítiques amb escassos recursos, però molta ambició.
- La visió de polítiques integrals s'entén com a necessària i adequada, però també es considera que els reptes que marca la DGJ a través del PNJCat són inassolibles, partint de la base d'escassetat de recursos, com també per l'escàs prestigi intern. Tot i que el discurs de la transversalitat, s'assumeix positivament.
- L'actual context de restricció està suposant una major visió transversal en les polítiques públiques, i una major valoració d'aquells perfils professionals més integradors i transversals.
- Hi ha una dificultat en la pròpia definició dels àmbits d'actuació prioritaris, i s'enuncia la conveniència d'unes prioritats clares, o catàleg de servei. El fet de voler intervenir en tants àmbits es fa insostenible amb els recursos existents.
- Es percep també que l'articulació d'aquestes polítiques és millorable en la coordinació i suport entre les diverses administracions implicades.
- Hi ha un sentiment generalitzat de pertànyer a un col·lectiu professional poc valorat, sobretot en el context actual. Es reivindica la necessitat d'explicar i defensar bé les polítiques de joventut, com aquelles que treballen des de l'àmbit comunitari, a través de relació directa, que promouen la transformació social.

---

<sup>66</sup> En base a les actes i el material que l'associació ha recollit al llarg de les trobades, i que molt amablement m'han cedit per al seu ús.

<sup>67</sup> Es realitzen quatre trobades durant el 2013 (Primera 21/02: Reus, Barcelona i Lleida. Segona: 21/03: Barcelona. Tercera: 25/04: Vic, Abrera i Borges Blanques. Quarta: 10/07: Barcelona)



A continuació s'aprofundeix en l'anàlisi d'una proposta d'aplicació del treball transversal viable en el context d'administracions locals. A través del que es denomina aquí el model Mora, que pren aquest nom del seu autor<sup>68</sup> i les seves propostes. Amb l'objectiu d'aprofundir sobre aquest model, es realitzen dues entrevistes semiestructurades amb en Ramon Mora, a través de les quals es vol descobrir el seu punt de vista i captar opinions sobre la temàtica. Es proposa un resum de les idees més importants extretes i a partir de materials publicats. Per altra banda, la darrera entrevista, es troba transcrita íntegrament com a annex al final d'aquest document.

Es valora que el model aporta elements de millora i de reflexió sobre la transversalitat com a forma de treball possible als ajuntaments, i en el cas de les polítiques locals de joventut. Es planteja com a model possible que s'ha dut a terme, sense la pretensió d'avaluar-ho com la millor de les opcions, amb la suficient prudència però convenciment alhora que és un model que aporta conceptes i idees interessants a conèixer en relació a la transversalitat. Planteja que l'impuls de la transversalitat de veritat, en el cas d'un ajuntament, hauria d'estar emmarcat en una organització que funcionés de forma *sistèmica*, a partir de les característiques de cada realitat social concreta, existint com a premissa necessària una voluntat política i tècnica forta.

En Ramon Mora explica que, aplicar el treball transversal és un procés molt complex, amb moltes peces, que precisen de claredat conceptual i operativa. I apart del lideratge polític, hi ha d'haver un plus de generositat dels i les professionals implicats, pel fet de reconèixer com a prioritats (tot i que no siguin pròpies) aquelles que així han estat considerades i posar-les al mateix nivell d'importància.

Aplicat al cas de les polítiques de joventut, des d'un plantejament ideal, les unitats administratives de joventut formarien part d'un Sistema, com un engranatge. Operativament, el departament de joventut hauria d'estar al mateix nivell a l'organigrama municipal, que qualsevol altra àrea de l'ajuntament. Però seria inoportú voler impulsar la transversalitat per si sols, de baix cap a dalt, perquè aquests canals ja estarien prèviament descrits i explicitats.

A partir d'una voluntat expressa i amb unes prioritats clares, es donen millors condicions pel treball transversal, a través de mecanismes de coordinació reconeguts. El sector de joventut seria responsable de vetllar pel projecte/s transversal/s de joventut, i estaria en la primera línia del treball transversal com a responsable de defensar la visió juvenil dins de l'ajuntament.

---

<sup>68</sup> En Ramon Mora compta amb una llarga trajectòria professional a l'administració local, treballant en l'àmbit dels serveis personals. Ha compaginat aquesta experiència pràctica, amb la investigació sobre aspectes organitzatius de les administracions, sempre lligada a la implementació i avaluació directa en polítiques públiques. Desenvolupa una sèrie de treballs i publicacions, col·laborant amb d'altres professionals provinents també del món local.

En Ramón Mora opina que, si les polítiques de joventut són marginals dintre de les polítiques socials, és perquè aquesta no és realment una prioritat. Segons Mora, els departaments de joventut han de tenir la seva pròpia cartera de serveis (catàleg, punt d'informació juvenil, bucs d'assaig, etc. el que s'hagi considerat com a competències pròpies de gestió). Però també hauran de tenir el seu encàrrec d'impuls de la transversalitat. Per poder fer polítiques transversals, considera en Mora, seria necessari tenir l'estructura vertical ben potent i ben organitzada. Una cosa portaria a l'altra, i seria compatible amb l'altra. Si es gestionen competències municipals, és millor tenir un *valor propi* dins de l'organització. Seria perillós arribar a la conclusió de que joventut no tingués cap mena de competència pròpia, i només impulsés polítiques transversals. En al·lusió a l'excés d'ambició de les polítiques juvenils, es concreta la necessitat d'establir prioritats, sent molt conscients que es deixen coses pel camí, però a nivell operatiu donarà millors resultats.

El Sistema es concep des d'un plantejament operatiu holístic de l'organització, on l'ajuntament té un paper central, com aquell que hauria d'exercir un rol articulador entre els diversos agents del territori. S'entén que els ajuntaments tenen un paper de catalitzadors, promotors, que estimulen la relació i no es posicionen només com a prestadors de serveis o proveïdors únics.

Es fa una diferenciació entre l'àmbit municipal i l'àmbit local, el primer es refereix a l'ajuntament pròpiament (valors organitzatius, serveis que presta, etc.). I el segon, té un abast més ampli perquè comprèn diversos elements interactuant, com són la Iniciativa social, Iniciativa mercantil i altres administracions. Tots aquests agents que actuen de forma superposada en un territori, a través de l'ajuntament com articulador, haurien de treballar plegats i de forma complementària.

Aquesta articulació es defineix a través del desenvolupament d'un Sistema de Serveis Locals (veure taules annex 3) format per, en consideració del model Mora, *subsistemes* amb implicacions entre ells: els Serveis Municipals, la Iniciativa Social, la Iniciativa Mercantil i juntament amb d'altres administracions que operen en el territori.

Pel mètode a seguir dins de l'ajuntament (com un entorn amb gran diversitat d'especialitzacions) seria necessari estructurar un Sistema de Serveis propi, com aquell conjunt organitzat d'objectes que fixen la direcció del sistema, desenvolupa i articula l'acció. Aquest estaria format per tres conceptes: Sistema de Planificació i Avaluació, Catàleg de Serveis i el Sistema Operatiu.

Aquests tres elements constituïrien la *matriu bàsica* que hauria de permetre desplegar l'instrumental per articular, conjuntament amb la resta de serveis locals, l'estratègia política municipal (i dins d'aquesta la de joventut) en un context local determinat.

Decidir optar per aplicar aquest model basat en l'articulació d'un Sistema, amb els consegüents subsistemes, és una forma de fer política. I la descripció d'aquest model és una construcció des de l'àmbit tècnic. En el procés de construcció de tot aquest engranatge, s'haurien de tenir en compte una sèrie de condicions perquè es pugui dur a terme amb èxit.

- Un lideratge polític i tècnic, clar i visible a l'organització.
- La necessitat d'un model teòric adaptat a la realitat de l'organització.
- Una fase de diagnosi i anàlisi de l'entorn organitzatiu tenint present els intangibles.
- Fer partícips a tots/es els/les agents implicats/des, des del primer moment i identificar referents que poden produir efecte multiplicador.
- Contemplar una fase de formació-reflexió conjunta amb professionals.
- Cercar el consens conceptual i metodològic d'elements claus a tota l'organització.
- Visibilitzar la transversalitat des de l'exemplificació pràctica.
- Cercar fórmules per trobar l'equilibri entre l'estructura orgànica i el funcionament transversal.
- Tenir present les experiències de transversalitat informal, però aplicant les estratègies necessàries perquè es formalitzin.
- Potenciar un estil de gestió i valors organitzatius respectuosos intel·lectual, a nivell professional i emocional.
- Tothom qui opera en un territori concret té responsabilitats al respecte (ajuntament, altres administracions públiques, iniciativa social i iniciativa mercantil). La responsabilitat social i institucional són imprescindibles i complementàries. Tots els serveis (públics o privats) incideixen en el benestar personal i comunitari. Els dèficits en el benestar no són un territori d'acció exclusiva de l'acció pública.
- Una acció municipal sectorial desarticulada, interna i externament, és un gran handicap per avançar en la direcció i la velocitat que la societat reclama.

No obstant, aquestes són unes condicions aproximatives, seria un error pensar en esperar a disposar de tots els requisits per començar a emprendre el treball transversal. Segons Mora, és millor fer poc i bé, sense tirar la tovallola, que voler abastar molt i frustrar-se.

## 5.- PROPOSTES FINALS

En aquest apartat em proposo apuntar temes de reflexió sobre tot l'exposat fins ara, amb la voluntat de perfilar algunes idees sobre les quals es pot seguir aprofundint i que poden contribuir a la millora de la transversalitat en les polítiques de joventut municipals. Es valora oportú i necessari, l'anàlisi d'aspectes organitzatius de les polítiques públiques, ja que en aquests es concreta l'acció i es posa a prova el discurs.

Per a l'elecció del tema d'aquest treball, un dels punts de partida era un interès personal de millora de la feina que desenvolupo en el meu dia a dia. Escollint el concepte organitzatiu de la transversalitat, per què aquest em generava certa contradicció: sobre el paper es diu una cosa i a la pràctica no sempre resulta el mateix, constatant que és un tipus de funcionament complicat en el context d'administracions existents. Al moment de finalitzar aquest treball, es reafirma aquesta sospita, les polítiques de joventut han dissenyat moltes teories, però ha mancat major atenció en aspectes operatius, i la seva posada en pràctica per dur a terme la transversalitat.

A partir d'aquesta constatació, es descobreixen matisos, i possibles elements de millora. A continuació s'apunten alguns aspectes, propostes, requisits... a tenir en compte, sobre els que s'hauria de continuar aprofundint.

Es valora que l'exposat model Mora aporta una visió interessant que, podent semblar un plantejament utòpic, fa una contribució decisiva perquè exposa molts conceptes a tenir en compte per impulsar la transversalitat a un ajuntament, partint de la base que aquest model s'ha aplicat, amb èxits considerables de resultats.

Les polítiques de joventut estan elaborades a través d'un discurs molt ben travat que expressa la transversalitat com una forma de gestió imprescindible per abordar la necessària perspectiva integral. Un cop traslladat aquest discurs a les polítiques, cal implementar-les, organitzar-les i aquí és quan es posa a prova veritablement el discurs, i també es constata que la transversalitat és una forma de gestió complicada.

Si la transversalitat a les polítiques de joventut no acaba de funcionar... són els departaments de joventut que ho fan malament? Són les administracions que no són prou receptives? Es valora que, a partir de tot el recollit, l'administració actual és poc avesada al treball compartit, l'entorn organitzatiu es caracteritza per tenir una estructura burocràtica, jeràrquica, on predomina la lògica sectorial. En aquest context és complicat desenvolupar un treball conjunt i transversal. Per desenvolupar un bon treball transversal, seria convenient invertir esforços en la cerca d'estratègies, que des d'una visió àmplia de les organitzacions, necessitaran d'una voluntat ferma per part dels poders públics.

### CONSIDERACIONS EN RELACIÓ A LES POLÍTIQUES DE JOVENTUT LOCALS

El nivell d'administració local es caracteritza per la proximitat de la ciutadania, i perquè rep la pressió directa de l'entorn, són administracions permeables. El món local té un paper molt important a les polítiques de joventut, com s'ha pogut veure a través del cas exposat, és l'espai administratiu idoni pel treball comunitari, en xarxa i per posar

en relació els agents que conviuen al territori. Els ajuntaments a dia d'avui tenen una funció d'articuladors de tots els elements existents a l'entorn. Per aquests motius, les polítiques de joventut als municipis són bàsiques, i mereixen un reconeixement de la seva tasca quotidiana. Però es tracta de polítiques que disposen de pocs recursos, baix prestigi i poca claredat competencial.

La transversalitat és una forma de gestionar, però també és una forma d'adaptar-se a la realitat. En el cas de les polítiques de joventut als municipis, hi ha una voluntat elevada per realitzar un bon treball transversal, de forma interdepartamental, interinstitucional i en xarxa. Les unitats de joventut, com crec que s'ha plasmat, treballen amb força dinamisme, bona voluntat i innovació dins del context municipal, però es denota una falta de prestigi intern. Aquest prestigi és important per a l'impuls del treball transversal, i en aquest punt es planteja com enriquidora la proposta del model Mora, que aporta una visió alternativa, per emmarcar un treball transversal com a projecte global d'ajuntament o d'àrea. Els departaments de joventut de vegades no tenen prou força, per si mateixos, per impulsar projectes de la magnitud que representen els PLJ, que en molts casos, es constaten con un sumatori d'accions d'altres departaments.

En aquest context es planteja, la importància d'establir prioritats polítiques clares, que ajudin a concretar en què invertir els esforços. Una possibilitat és mitjançant la idea de Sistema, a través del qual es defineixen instruments operatius que propicien la concreció, a través d'explicitar unes prioritats, fixant uns recursos, i especificant com implementar l'acció, posant en joc els diversos agents d'un municipi.

Un tema recurrent, és si les unitats de joventut han de tenir major o menor pes dins de les administracions, no serà aquí que es respondrà sobre el grau de centralitat que han de tenir aquests projectes, podent ser aquest un objecte d'anàlisi possible. S'apunta que, en el context administratiu actual, són necessaris els departaments de joventut, per seguir garantint la prestació de serveis directes especialitzats; però també com aquelles seccions responsables de vetllar per la visió juvenil en els àmbits de les polítiques locals que es considerin prioritàries. Tot i que, segons el cas del Prat i dades de l'Enquesta, la realitat diària dels departaments de joventut, mostra que gran part dels seus recursos es dediquen a l'acció pròpia, i el treball transversal es treballa com es pot. Des d'aquest punt de vista, es creu que, les polítiques municipals segueixen el discurs de la integralitat (avalat per la DGJ), però a la pràctica, es duen a terme polítiques que tendeixen més al model de les polítiques afirmatives i identitàries.

Un dels arguments sobre la dificultat de tirar endavant els PLJ, és que han estat massa ambiciosos amb els recursos que han tingut realment. Decidir actuar en un àmbit, molts cops implica la renúncia de fer-ho en d'altres, i en això consisteix definir unes prioritats. Els poders polítics s'haurien de comprometre a establir més clarament les prioritats, sense por a explicitar el que es pot fer i el que no, repolititzant els discursos; si les coses s'expliquen bé, no tenen perquè passar factura a les urnes, s'ha de ser valent.

En el cas de l'organització municipal del Prat, funciona principalment per una estructura jeràrquica, on no s'ha concretat de forma global el treball transversal. Més enllà d'enunciar un discurs de la transversalitat com allò necessari, cal concretar els instruments i elements per posar-la a la pràctica adequadament. També per generar

una base conceptual conjunta i compartida. Es ressalta la importància que tenen els espais transversals, i la necessitat de definir-los bé. A partir del cas del Prat, però també segons les dades, es veu que en molts casos hi ha un predomini de relació informal entre els treballadors d'una mateixa administració, que és molt positiva, però en la mida del possible, és més oportuna la seva concreció cap a espais reconeguts i formalitzats.

En relació al present de les polítiques de joventut, aquest es troba emmarcat en un moment de forta crisi a diferents nivells, s'està produint una reducció de la despesa important que planteja un futur incert. Però els moments de crisi també són moments de canvis i si es dona una voluntat d'establir prioritats clares, les polítiques de joventut poden trobar el seu lloc. En contextos d'austeritat, el treball conjunt pren més rellevància, i aquest fet pot significar un major reconeixement cap a l'experiència acumulada dels departaments de joventut.

Les administracions s'han d'anar transformant i adaptant a la societat, es planteja necessària una reforma de l'administració, perquè es doni un canvi efectiu que faci esment a qüestions culturals de les organitzacions. Ha d'haver una voluntat per part de tots i totes per fer les coses millor i de forma oberta. En aquests temps de contenció, tan el Govern central<sup>69</sup>, com la Generalitat de Catalunya, tenen sobre la taula informes tècnics de reformes de l'administració, encara que amb interessos molt diferents, es revela un aspecte imperiós. Com encarar l'administració del futur són decisions importants, que s'han de prendre de forma concertada i oberta, tot i que l'actual context de retallades, centralització, simplificació i control, no facilita les coses i planteja un escenari hostil a una administració oberta a la societat.

És important definir bé les responsabilitats de les diferents instàncies territorials, en la cerca d'una complementarietat, que eviti duplicitats o carències. També cal una major concreció sobre quin paper té el món local i una correcta assignació de recursos, de forma que les entitats locals puguin assumir el paper que se'ls hi està assignant.

Per finalitzar, voldria ressaltar que el procés d'elaboració d'aquest treball i el marc formatiu en el que es troba, ha estat de gran utilitat per completar l'experiència professional. La feina diària a un projecte municipal de joventut de vegades no permet desenvolupar una perspectiva analítica en profunditat que es revela tan enriquidora i complementària.

---

<sup>69</sup>El Govern Central parla aquests dies (i ja ho va fer també anteriorment sense prosperar amb èxit) del Projecte de *Llei de racionalización y sostenibilidad de la administración local*, que se planteja com una reducció de la despesa (en termes econòmics) de les administracions locals, que donaria per resultat una menor administració propera al ciutadà, amb menys competències, menys recursos, etc. Serà convenient seguir el curs de dit projecte de llei, ja que aquest fet pot determinar un escenari o un altre ben diferent.

## 6.- BIBLIOGRAFIA

### Bibliografia utilitzada:

- Ajuntament de Barcelona i Diputació de Barcelona. (1999). *Les polítiques afirmatives de joventut: una proposta per a la nova condició juvenil*. Barcelona: autor.
- Alemán, C.; Martín Castro, MB. (2004). "Diseño y actores de la política de juventud en el Estado de bienestar español". *Revista del Ministerio de trabajo y asuntos exteriores*, 55, 83-105.
- Ballarín, L. (2008). *La transversalitat en les polítiques d'immigració: Noves respostes davant els nous reptes locals*. Barcelona, Diputació de Barcelona, Ajut a la recerca en govern local.
- Brugué, J. (2008). *Transversalidad: del concepto a la práctica, de las ideas a los resultados*. Barcelona: Institut de Govern i Polítiques Públiques. Barcelona.
- Brugué, J.; Canal, R. i Payà, P. (2009). *Inteligencia administrativa para abordar "problemas malditos"? el caso de las comisiones interdepartamentales*. Barcelona: Institut de Govern i Polítiques Públiques.
- Casal, J. (2002). "TVA y las políticas públicas de juventud". *Revista de Estudios de Juventud*, núm. 59, p. 23-36.
- Casanovas, J. (2009). *Glossari de termes*. Barcelona: Documenta Universitaria.
- Comas, D. (2007). *Las políticas de juventud en la España democrática*. Madrid: Injuve.
- Comas, D. (2011). "Por qué son necesarias las políticas de juventud?". *Revista de Estudios de Juventud*, núm. 94, p. 11-27. Madrid.
- Diputació de Barcelona (1999). *La nueva condición juvenil y las políticas de juventud*. Actas del congreso celebrado en Barcelona en noviembre de 1998. Barcelona: autor.
- Echebarría, K. (2001). "Capital Social, Cultura Organizativa y Transversalidad en la Gestión Pública". VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Buenos Aires. (paper).
- Gomà, R. i Subirats, J. (Coord). (1998). *Políticas públicas en España, contenidos, redes de actores y niveles de gobierno*. Barcelona: Editorial Ariel.
- González, E.; Miguel, R. i Puig, T. (2002). *Descentralització i transversalitat de la política ciutadana a Badalona*. Papers de participació ciutadana; 4. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- Gutierrez-Rubí, A. (2012). "La inteligencia de las multitudes para una mejor gobernanza". *Journal of public policies and territories*, 2, 40-49.
- Herranz, E.; Álvarez, A. (2008). *La transversalitat a l'Administració pública: un enfocament organitzatiu, Escola innovació*. Butlletí de la funció directiva.
- La Diputació de Barcelona. (2007). *Joventut i polítiques de joventut, 25 aportacions*. Barcelona: autor.
- Martín Castro, MB. (2011). "Reflexions sobre l'estat del benestar mediterrani: referència al cas espanyol en temps de crisi". *Revista Diàlegs*, 51, 11-30.
- Martínez Sanmartí, R. (2002). "Ilusión y reflexividad en el campo de juego de las políticas de juventud en España", *Revista de Estudios de Juventud*, 59.
- Montes, P. (2000). *Las políticas de joventut en els municipis petits i mitjans*. Diputació de Barcelona.

- Montes, P. (2008). *Polítiques locals de joventut, criteris, eines i recursos*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- Montes, P. (2011). "Los retos pendientes: la proximidad y la consolidación profesional", *Revista de Estudios de Juventud*, 94, 69-88.
- Mora, R.; Cabezón, J. (1999). *Els serveis personals municipals: una proposta metodològica*. Barcelona: Edicions del Serbal.
- Mora, R.; Moret, L. i Ezpeleta, T. (2006). *La transversalidad como impulsora de mejoras en la Administración Pública*. En un contexto de desarrollo de un sistema de servicios sociales. Barcelona: Ediciones del Serbal.
- Mora, R.; Expeleta, T, Montañez, X. (2010). *Un sistema d'informació i gestió directiva*. Col·lecció Estudis. Barcelona: Escola d'administració pública de Catalunya.
- Patón i Casas, J.M. (2005). *Joves adults i polítiques de joventut a Europa*. Barcelona, Generalitat de Catalunya.
- Pou, N. (2011). "I ara què? Què hi ha en polítiques de joventut després dels plans locals?" (Treball Final de Màster). Universitat de Girona: Girona.
- Salvador, M. (?). "E-gobierno y cambio institucional: el impulso de la transversalidad en la administración pública". Barcelona: Universidad Pompeu Fabra. (inèdit)
- Secretaria General de Joventut. (1998). *Per una nova etapa en les polítiques locals i comarcals de joventut*. Fòrum Joves del segle XXI, 8 i 9 de maig de 1998 a Platja d'Aro. Barcelona: autor.
- Serra, A. (2004). *La transversalitat en la gestió de polítiques públiques*. Institut d'Edicions de la Diputació de Barcelona.
- Soler, P. (2005). "Les polítiques de joventut a Catalunya durant el període democràtic", *Educació i Història. Revista d'Història de l'Educació*, 8, 283-307.
- Soler, P. (2010). Els models de polítiques de joventut. Seminari Polítiques Públiques de Ciutadania i Joventut. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- Soler, P.; Planas, A. (?). "La evaluación de las políticas locales de juventud. Análisis de la situación actual y propuesta de un instrumento de evaluación". Girona: Instituto de Investigación de la Universidad de Girona. (inèdit)
- Subirats, J.; Brugué, J.; Rico, G. (1998). *Estudi sobre les polítiques municipals de joventut a Catalunya*. Barcelona: Federació de municipis de Catalunya.
- Truñó, E. (1999). "La experiencia barcelonesa", *De los servicios a los planes integrales de la juventud. La nueva condición juvenil y las políticas de juventud*, Diputació de Barcelona. Barcelona.



**Altres materials:**

AcPpJ. (2012). Informe sobre les polítiques de joventut, realitzat amb el suport de l'Oficina del Pla Jove de la Gerència de Serveis d'Igualtat i Ciutadania. Diputació de Barcelona. Barcelona: autor.

AcPpJ. (2013). Actes i materials recollits a les Trobades de Professionals de la Joventut, durant el 2013. Barcelona: material inèdit, cedit per l'AcPpJ.

Ajuntament de Sant Boi de Llobregat (2008). La transversalitat com impulsora de millores en polítiques públiques de joventut, en un context de desenvolupament de Sistema de Serveis Locals. Barcelona. (Presentació en PowerPoint).

Ajuntament del Prat de Llobregat (2006). Pla Local de Joventut, 2006-2010.

Ajuntament del Prat de Llobregat (2013). Pla Local de Joventut, 2013-2017.

Direcció General de Joventut (2010). Pla Nacional de Joventut de Catalunya 2010-2020. Barcelona: autor.

Escola de l'administració pública de Catalunya (2008). Escola Innova. Butlletí de la funció directiva. Barcelona.

Gabinet d'Estudis Socials i Opinió Pública (GESOP). (2009). Enquesta sobre les polítiques municipals de joventut. Barcelona: finançat per Secretaria de Joventut. GESOP.

Institut català d'avaluació de polítiques públiques (2010). Pla Nacional de Joventut de Catalunya 2000-2010: Informe final d'avaluació. Barcelona: finançat per la Secretaria de Joventut. Ivalua.

Mora, R. (2013). Jornada de reflexió i formació sobre inclusió social: un nou repte de treball en xarxa. Barcelona: Ajuntament de Viladecans. (Presentació en PowerPoint).

Llei 33/2010, de l'1 d'octubre, de polítiques de joventut. Parlament de Catalunya.

## 7.- ANNEXOS

### ANNEX 1: EINES I ESPAIS TRANSVERSALS- AJUNTAMENT DEL PRAT DE LLOBREGAT

Plans i programes estratègics de l'àrea de Cultura, Educació i Ciutadania, Ajuntament del Prat de Llobregat

Documents estratègics:

Pla Local de joventut 2012-2017
Pla Educatiu entorn (inclou, pla local d'absentisme i altres plans)
El Prat educa (coordinació d'activitats educatives municipals)
Pla de foment a la llengua anglesa
Pla civisme i convivència
Pla local de participació ciutadana
Pla local ciutadania i interculturalitat 2014-2020
Pla d'actuació Sant Cosme
Pla de foment a la lectura
Programes Cultura (Arts escèniques, Arts visuals, Cultura Digital, Cultura popular, Patrimoni, Dinamització moviment associatiu)

*Elaboració pròpia*

*Altres plans (àrea acció social): Pla inclusió social, Pla local d'igualtat homes i dones, Pla Director de solidaritat i cooperació, etc.*

Espais transversals a l'àrea de Cultura, Educació i Ciutadania, Ajuntament del Prat de Llobregat

Òrgans tècnics transversals municipals:

Grups de treball transversal (impulsa regidoria joventut)
Comissió operativa PEE (Pla Educatiu Entorn, impulsa departament educació)
Coordinacions i reunions periodicitat ordinària (de cada projecte)
Xarxa interna local, amb agents varis:
Xarxa TET (Transició escola treball. Projecte punt 16)
Taula FP (Formació professional)
XOP (Xarxa orientació Prat)
Xarxa d'alfabetització
Xarxa petita infància (0-3)
Comissió representativa PEE
Xarxa acollida (nova ciutadania)
Xarxa equipaments culturals (Torre Muntades, Teatre Modern, La Capsa, CC Jardins de la pau, CC Ribera Baixa, Cèntric espai cultural, Remolar)
Xarxa externa local - consells i comissions participatives
Consell d'infants
Consell escolar municipal
Consell Municipal de Joventut
Consell dones sàvies
Taula nova ciutadania
El Prat Solidari
Comissió Cultura popular
Comissions del PEE: Comissió èxit escolar i Comissió cohesió social
Espais participatius programes culturals puntuals: comissió carnaval, Meló-dia, AltraVeu, Pratifolk, etc.

*Elaboració pròpia*

*Altres xarxes internes (àrea acció social): Circuit violència de gènere, etc.*

*Altres xarxes externes (àrea acció social): Consell de les dones, Consell de Persones amb discapacitat, Consell de la Gent gran, etc.*

## ANNEX 2: ENTREVISTA RAMON MORA

Molins de Rei, 17 de juliol del 2013

V: Virgínia Morillas

R: Ramon Mora

V: Petita introducció dels objectius de la conversa... Interessa conèixer quin és el concepte general vostre, la vostra idea del sistema. De vegades des de les regidories de joventut existeix la idea d'impulsar la transversalitat des de dins, des del propi departament o des del propi projecte, i això, és el que tu em vares comentar l'anterior dia, que l'impuls no ha de venir des d'una única regidoria o departament. Perquè Joventut de vegades és aquell departament súper-motivat, amb moltes ganes i molta pretensió de fer canvis dins de l'administració i, a més Joventut no acostuma a ser un departament amb un prestigi molt elevat dins de les polítiques públiques, acostumen a ser els "germans petits" als ajuntaments. Per això de vegades hi ha una pretensió d'impulsar una transversalitat des de baix cap a dalt...

R: Des del meu punt de vista, si no s'emmarca en una organització que funciona de forma sistèmica, difícilment es podrà impulsar una política transversal de veritat. Té a veure des d'on s'ha d'impulsar, des del punt de vista de Joventut el rol que jugues en l'organització. Si és un rol principal o secundari, té a veure amb els requeriments necessaris. Des del meu punt de vista, avui en dia no pot haver-hi cap organització mínimament seriosa i que respongui als interessos varis de la ciutadania que no es proposi treballar transversalment, per vàries raons, si volem fer polítiques de joventut -atenent a aquest important sector de la població- no pot ser de cap altre manera que fent polítiques d'ocupació, d'habitatge, polítiques urbanístiques adaptades, de lleure, culturals, d'esport... polítiques que la seva gestió depèn d'altres departaments que no són el de Joventut. Precisament perquè això no es quedi només en una declaració de principis, el que ha passat tantes vegades als ajuntaments, però també a la Generalitat, la Diputació i altres administracions, que tenim programes interdepartamentals, que sobre el paper són fantàstics. El paper i el discurs ho aguanta quasi tot, però després la prova del cotó fluix no és al paper i al discurs, és com s'aplica, la concreció d'aquestes polítiques.

La pregunta seria: per què moltes vegades sobre un programa transversal amb un diagnòstic molt ben elaborat, no hi transversalitat real? perquè determinats departaments no apliquen aquestes polítiques de joventut? perquè no és la seva prioritat, perquè el seu programa governamental és fer carrers, fer pràctica esportiva,... però moltes vegades no està incorporada la visió i l'òptica de les polítiques juvenils, que és el més important.

Perquè això estigui incorporat, perquè es pugui fer treball transversal de veritat, hi ha molts requeriments, però hi ha un que per a mi és bàsic, jo crec que la construcció d'un sistema és la que sintetitzaria tots els requeriments. Quan jo parlo de la construcció d'un sistema que pivota al voltant de 3 grans coses, el sistema de planificació i avaluació, el catàleg de serveis i el sistema operatiu. Aquest darrer és el que de vegades costa més d'entendre, però ja ho diu la paraula, seria la forma d'operar, aquí hi hauria la gestió econòmica, la gestió dels recursos humans, la gestió de les infraestructures, i també el treball transversal i en xarxa que no és res més que una forma d'operar concreta, no és un fi en si mateix, és una eina que ens permet treballar millor, més eficaç i eficientment. Vol dir que és l'únic? No, igual que la participació ciutadana, que també és una forma d'operar, i és una eina que ens permet fer millor les coses, perquè les coses les farem millor si ho fem amb els diferents agents i actors que han d'intervenir en una política, hi ha un plus afegit. Per exemple, tant en la transversalitat com en la participació ciutadana, que són dos dels eixos importants avui en dia de qualsevol política que vulgui fer un treball com cal, responent a les demandes actuals i les necessitats que hi han, té un plus afegit molt important que és el de la legitimitat democràtica. Si per tirar endavant una política juvenil, comptes a nivell intern de l'ajuntament, amb els diferents departaments implicats, però també a nivell de la ciutadania, amb els altres agents locals que també han d'estar implicats (la iniciativa social, la iniciativa mercantil que involucra les empreses, les altres administracions que operen al territori) el plus de legitimitat democràtica que et porta treballar transversalment i en xarxa amb aquests altres agents. Practicar polítiques de participació ciutadana també té, a part del purament de gestió, perquè aquí podríem entrar en un altre tipus de debat que és si només t'interessa des d'un punt de vista tecnòcrata, des de la gestió, què passa des de l'aspecte de les polítiques públiques que van més enllà. Doncs precisament el treball transversal ben fet o la participació ciutadana ben feta, té un plus afegit de legitimitat democràtica, d'ampliació, d'enfortiment, d'apoderament de l'espai públic -d'aquest espai

que és de tots, però que no és de ningú-, que ningú es fa responsable però que algú ha de vertebrar o d'articular.

I aquí vaig a la meua idea de sistema, sistema per un cantó intern amb aquestes tres grans potes ben articulades que una organització ha de tenir. Això facilita molt, si una organització té clar un sistema de planificació i avaluació, per tant, té clar unes eines i un programa transversal de joventut que defineix, diagnostica quines són les necessitats reals del municipi: sabem què tenim. Per un altre cantó, aquesta eina defineix molt bé quines són les prioritats, les actuacions a dur a terme i també defineix -i aquí ja entra dins de l'operatiu- quan, qui i com les ha de dur a terme. És a dir, farem això però, quan durem a terme aquesta acció? a qui li correspon dur-la a terme? al departament d'urbanisme? al d'esports? i, dins del departament d'urbanisme i del departament d'esports, a quin tècnic amb nom i cognom concret li correspon tirar endavant això? i amb quins objectius concrets ho farem i quan? Això ens permetrà avaluar i passar d'aquesta declaració de principis a una concreció real. Si això ho fem bé, perquè fixa't que t'estic lligant el sistema de planificació amb l'operatiu, qui ho farà? I t'ho estic lligant amb el catàleg, què farem?. En política juvenil, un programa transversal defineix això, articula aquestes tres parts del sistema. I a més, no es queda en articular-les només a nivell intern (això seria el sistema de serveis municipals) si no que ho articula a nivell extern, el que anomeno sistema de serveis local, on estan les quatre esferes d'intervenció (ajuntament, iniciativa social sense ànim de lucre, iniciativa mercantil i les altres administracions que intervenen en polítiques juvenils). Definir quins són els espais d'intervenció per definir una política juvenil que no és només de l'ajuntament, si no que és de la ciutat; és com jo entenc un programa transversal.

I una vegada havent definit els objectius i les accions, qui les fa, passem de la transversalitat com un exercici conceptual sobre el paper, discursiu, etc. a un exercici concret i aplicat, i aquí sí que és quan la transversalitat adquireix la rellevància que ha de tenir. Si això ho fem bé, el procés -que és molt important treballar bé- requereix de: claredat conceptual, no enganyar a la gent (tant als professionals de l'organització com els altres) i claredat operativa (els espais operatius, tots els mecanismes que establim durant el procés, i aquest és un aspecte fonamental). Dit d'una altra manera, des d'on s'ha d'impulsar? estar clar que qualsevol política transversal, qui l'ha d'impulsar és aquell que políticament i tècnicament té el coneixement i l'expertesa, i en aquest cas, un programa transversal de joventut des del departament de joventut és on s'ha d'empènyer.

Una vegada està establert, i el tenim clar, des d'on s'ha d'impulsar? Des d'aquí. Després ja parlarem sobre com fer que aquest impuls de la transversalitat, des d'aquí sigui efectiu a l'organització i et facin cas, quin requeriments ha d'haver-hi a darrere? perquè això està molt bé, però si no hi ha uns requeriments bàsics, no t'én sortiràs. Vull dir que, més quan es tracta de polítiques que fins ara no han estat vistes i no hi ha hagut la percepció de que són polítiques bàsiques en les polítiques públiques, és complicat.

Joventut, ha de tenir aquesta barreja: competències pròpies i, al mateix temps, d'impulsar polítiques? quina és la identitat d'un departament de joventut, etc.? Des del meu punt de vista, la mateixa identitat que qualsevol departament municipal. Els diferents departaments municipals són com una matriu de doble entrada on la línia horitzontal serien els programes transversals i la vertical serien les estructures organitzatives que ens ajuden a impulsar aquestes polítiques transversals. (*es fa servir un esquema en un paper*). Aquí tindriem l'ajuntament, aquí tindriem la iniciativa social, aquí tindriem la iniciativa mercantil, i les administracions. I aquí tindriem el programa transversal de joventut. Si hem fet ben fet i hem definit bé el programa que sempre ha d'obeir a respondre a unes necessitats, el diagnòstic. A El Prat de Llobregat quines són les prioritats bàsiques en la gent jove?, (això és molt important) en els milers de joves, avui en dia quines són? tenim dades, hem fet un bon diagnòstic i, a partir d'aquí decidim uns objectius i unes actuacions. A més veiem que, a dins de l'ajuntament, unes actuacions es faran des de Joventut, unes altres des d'esports, unes altres des de promoció econòmica, unes des de medi ambient, des d'habitatge, etc.

Quan les hem definit, a cada casella d'aquestes, aquesta és política joventut que es farà des d'habitatge en polítiques juvenils, i, a més hem definit quan, en quin termini, qui ho farà i com ho farem. Podem decidir, que això ho farem conjuntament perquè habitatge es posarà en contacte amb serveis socials perquè tenim joves amb famílies que cal prioritzar, etc.. i des de joventut es gestionarà això, i des d'aquí allò. Joventut què gestionarà? quina és la identitat? de qualsevol departament que tindrà la seva pròpia cartera de serveis, de catàleg, el punt d'informació juvenil, els bucs d'assaig per joves,... el que calgui, el que s'ha definit, i per tant una cartera, unes competències pròpies de gestió. Però també que tindrà en el seu encàrrec? en la seva definició? l'impuls que haurà de fer perquè això tiri endavant, el lideratge necessari perquè això funcioni, i també el que des de la iniciativa social es defineixi, des de les entitats

juvenils del Prat de Llobregat diguin (doncs mira jo tiraré endavant aquest projecte...), o des de les entitats privades (jo em comprometo a....) i des de la Generalitat?, i des de la Diputació que ens està donant? i el consell comarcal? Tu tens definit un programa transversal com cal, amb aquesta perspectiva ampliada.

Des del meu punt de vista no hi ha un problema d'identitat, seria perillós arribar a la conclusió de que joventut no tingui cap mena de competència pròpia, i només impulsarà polítiques transversals. Això s'ha demostrat que ha sigut un *mal negoci* per les polítiques de joventut; des del meu punt de vista, no és correcte perquè per poder fer polítiques transversals és necessari tenir l'estructura vertical ben travada, ben potent i ben organitzada. Una cosa porta a l'altra, és compatible amb l'altra, i des del punt de vista de situar-te a la primera divisió o, com a mínim, a la segona des del punt de vista de prioritats de la política municipal, també és important. Si tu gestiones competències municipals, tens el *valor teu* dins de l'organització junt.

Un altre debat que podríem fer és: per què és així? No estem en condicions ara perquè s'ha demostrat, hem provat una cosa i... què ha passat amb el... que s'han diluït, ningú ho ha fet, per tant, des d'aquest punt de vista, s'impulsa i lidera des d'aquí, però tothom ha de fer el que li toca per tirar endavant polítiques juvenils.

quins requeriments han d'haver-hi? aquí estem parlant que estem construint un sistema de serveis, però normalment la construcció d'un sistema de serveis és una cosa progressiva. Jo no he vist encara cap organització que s'ho plantegi des d'una perspectiva global. Si no tenim un sistema de serveis, no podem fer això? doncs no fem res? No, les coses no són així. La construcció d'un sistema de serveis moltes vegades s'inicia des d'una part de l'organització,... però sí que han d'haver uns requeriments bàsics, que si no es donen... -no cal que hi siguin al 100% però com a mínim les bases mínimes-, sinó les polítiques transversals no tiraran endavant, fracassaran.

V: És allò que vàrem parlar del Decàleg?

Tot això no és una elaboració teòrica, que sorgeix del que hem estat pensant des del món acadèmic, des de la universitat, etc. això és fruit de les experiències, ens hem trobat que si no hi ha això, veiem que tenim problemes: No podem avançar adequadament en les polítiques transversals.

V: La veritat és que les polítiques de joventut, tot el tema de planificació estratègica, de tenir objectius, arran del Pla Nacional de Joventut de Catalunya que es va començar a fer l'any 2000, i que és una mica les polítiques que la Generalitat ha traslladat en el desplegament territorial del ajuntaments, tots els ajuntaments tenim el pla local i està súper ben fet, són documents excel·lents, de diagnosi amb objectius, amb tècnics amb nom i cognoms, però això, al desenvolupar-ho de veritat, no acaba de funcionar. Jo no sé si és que són massa ambiciosos o perquè no hi ha una directiva que vingui de primer ordre polític. No sé ben bé quin és el problema però els documents existeixen, i la base metodològica està, i està molt ben feta, però després la pràctica no acaba de rutllar.

Aquí deuen haver elements combinats dels dos factors que tu deies. El fonamental és que sobre el paper està molt bé, metodològicament està distribuït, etc., però perquè es puguin impulsar de veritat, el primer requeriment és: un lideratge polític i tècnic clar i visible en l'organització respecte a les polítiques juvenils transversals. Aquest és per mi l'aspecte fonamental: el lideratge, i què vol dir això a l'organització? perquè hom pot dir: sí, però ja hi ha un regidor/a i un responsable de joventut que aquest encàrrec el té clar, però el que normalment falla (que sobre el paper està clar) però no s'ha explicitat clarament. M'explico: explicitar clarament vol dir que tot l'equip de govern amb l'alcalde al davant i tots els directius de l'organització, ha d'haver una explicitació clara de dir, "*senyors, aquestes polítiques transversals són prioritàries, són bàsiques, les anem a desenvolupar, l'autoritat per impulsar el lideratge la té políticament aquesta persona, tècnicament aquesta altra i, per tant, quan aquestes persones convoquen, demanen, fan seguiment, fan avaluació, tenen la mateixa autoritat que pot tenir el cap d'urbanisme quan a tu t'està dient no sé què...*". Perquè és l'alcalde o l'alcaldesa... I això normalment no es fa, o no es diu es diu, perquè això s'ha de plasmar, s'ha de simbolitzar, ha de quedar molt clar.

És cert que el segon element que tu deies també té a veure, tu deies que amb aquests plans s'és tan ambiciós, és tant extens... crec que per garantir l'èxit d'aquests programes transversals, què s'hauria de tenir en compte des de Joventut? Que quan es plantegen, tot i que no siguin al 100% complets, sent molt conscients que ens deixem coses pel camí, fer una mica similar al que hem fet nosaltres aquí al consell de seguiment de la crisi: prioritzar, deixant de banda certes coses i decidir on ens la juguem. Ens la juguem en aquest moment de crisi en polítiques juvenils, en habitatge, ocupació, formació (poso

aquests 3 exemples) o en serveis socials? ens la juguem aquí? els joves seguiran practicant esport, però ens la juguem aquí a l'hora de concretar aquesta transversalitat perquè això ens garantirà i serà més exitós, perquè no ens dispersarem tant i podrem concentrar tot l'impuls que farem a les polítiques transversals en aquests àmbits? podem prioritzar més? quedarà clar de cara a l'organització?. Segurament a nivell operatiu, això ens donarà millors resultats. Per tant, en aquests moments, hem de passar d'aquelles polítiques transversals que ho volien definir tot, a explicitar-ho. Som conscients que (i per això no es deixarà de fer cultura pels joves, etc.) en aquests moments amb la situació de menys recursos de les administracions, la situació de crisi que ha agreujat determinades coses, si les prioritats són aquestes (cada municipi ha de definir quines són les seves) centrem la nostra intervenció i el programa transversal de joventut, el prioritzem en aquests punts. I a més ho diem, ho explicitem perquè ningú no ens pugui dir que ens deixem coses intencionadament. Però torno a dir: el lideratge polític i tècnic dins de l'organització és el primer requeriment, si això no es precisa difícilment ens ensortirem, només ens ensortirem on el bon rotllo entre un tècnic amb un altre... És tant bo que s'estableixen ja dinàmiques de voler treballar en comú perquè, a aquell altre departament també l'interessa i, per tant, els dos departaments o els tres, tots guanyem, perquè sempre és un joc d'interessos, això es fonamental. És a dir, aquí hi ha un element molt important, el treball transversal en una primera fase normalment per qui ho impulsa requereix que els altres que no ho impulsen, apart del lideratge polític, hi ha d'haver un plus de generositat, és a dir, ha d'haver un plus de dir, com que s'ha explicitat, jo sé que això també forma part de la meua feina, i quan jo ho estableixo en el meu catàleg, en la meua distribució a nivell operatiu, d'hores, etc. té la mateixa importància que pot tenir les tasques del projecte que jo lidero, etc. Perquè políticament així seria. I això no passa, que és el que acostuma a passar? Per això les polítiques transversals no acaben de ser transversals, aquest és un altre tema, que té a veure molt amb això i amb altres coses, i l'estructura del sistema. És un procés molt complex, amb moltes peces, però que, si hi ha claredat conceptual i operativa, les coses donen bon resultat. Però aquest és segurament una combinació dels dos factors.

V: De la vostra experiència, podríeu dir que han sigut casos exitosos? o com ho valoraries? Depèn, he estat a diferent llocs...

V: Em dóna la sensació pel que he llegit, que on més vas arribar a entrar en aquest camp i aprofundir va ser a l'ajuntament de Sant Boi,...

Sí totalment, però, per exemple fent un repàs, en general als diferents llocs que he estat, si hagués de fer una valoració sobre el treball transversal i el treball en xarxa podria dir que ha sigut positiva. Hem millorat processos però també hem millorat resultats, que és lo més important. Resultats de cara a la població a la que anaven adreçades aquelles polítiques concretes. El balanç que faig és molt positiu. Això vol dir que tot ha anat bé? No, hi ha hagut polítiques transversals i experiències més exitoses que altres; hi ha hagut moments a les organitzacions per les que jo he passat més exitoses que altres. Jo per exemple a l'any 84, la primera etapa meua a Molins de Rei com a responsable de Joventut, fa 29 anys. Van ser uns temps que en certs moments em recorda al present, amb un atur juvenil desbocat que superava el 50%, etc., per posar un exemple de treball molt interessant des del punt de vista transversal, xarxa, participació ciutadana: Molins juntament amb Montcada i Reixac, va ser el primer municipi de Catalunya que va posar en marxa (i va ser un model d'èxit) les associacions de joves contra l'atur. A Molins de Rei es va posar en marxa amb participació de gent de la societat civil, però posat i liderat des de l'ajuntament, l'experiència de l'associació de joves contra l'atur, es va agafar i es va prioritzar en lo que són polítiques juvenils i es va fer un programa transversal molt potent (estic parlant de l'any 84).

V: Es parlava de polítiques integrals, en aquella època.

Integrals, no transversals, però era lo mateix, el nom no feia la cosa, era el mateix. Però per exemple aquella experiència jo li guardo molt bon record, va ser exitosa, va ser un exemple per altres ajuntaments i administracions (Generalitat, Diputació). Me'n recordo en aquella època, fa 29 anys a Catalunya, en el seu moment, jo crec que va ser una experiència d'èxit. Per què va ser una experiència d'èxit? perquè el primer requeriment que era el lideratge polític i tècnic clar existia. L'alcaldeessa que hi havia en aquell moment, aquest tema va quedar explicitat com un tema prioritari i així es va transmetre a la resta i al conjunt de l'organització. I ens va permetre, malgrat les circumstàncies, que això fos una experiència d'èxit; molt limitada perquè pels mitjans, la metodologia, ni en sabíem tant com en sabem ara, però vist ara amb la perspectiva del temps, jo li dono molt valor.

Posteriorment, on vàrem poder també construir polítiques transversals, amb un èxit que jo penso que, va ser molt important, durant la segona etapa que vaig tornar a Molins des del 1992 al 2000 (8 anys, 2 mandats) que vàrem construir, i que a mi se'm va encarregar (perquè no existia) l'àrea de Serveis Personals. Amb una part important de l'organització, estem parlant de quasi el 40% dels RRHH i econòmics de tota l'organització, vaig poder muntar un sistema de serveis estructural. No en tota l'organització (llàstima), no a tot l'ajuntament, però sí en una part molt important de l'organització, la més important. Hi havia 3 àrees, urbanisme (la pedra, serveis interns i serveis a la persona), i vàrem poder estructurar un sistema de serveis amb polítiques transversals en igualtat de gènere, joventut, gent gran, vàrem ser uns anys molt interessants. Aquí també varen haver experiències d'èxit però també va haver aquest lideratge polític i tècnic clar, i parlàvem de tota l'àrea de serveis personals i joventut a dins també.

Després, per suposat l'experiència de Sant Boi des de l'any 2000 fins al 2009 (9 anys). Va ser la més important i de més envergadura. Em va implicar treballar amb molts professionals, en un ajuntament molt gran, de 80.000 habitants, en una àrea, que hi havien 3 dins l'ajuntament, amb molta gent, i allà sí vàrem avançar conceptualment i operativament, de forma molt important.

Què va passar a Sant Boi? Resumint: l'experiència positivament va ser molt important, però va haver, a partir d'uns moments inicials dels primers 4-6 anys de fort impuls, de lideratge polític molt fort, etc., va haver un temps posterior que l'impuls va minvar, el lideratge ja no va ser el mateix, i això què va implicar? Un professional que està treballant a joventut, etc. nota ràpidament si aquest lideratge existeix, si és una prioritat o no. Si nota que no..., es baixa la guàrdia una mica. El que va venir després, jo ja no puc dir-ho, perquè no hi era però, quan no hi ha aquest impuls, quan el Sistema ja no passa a ser un element important, perquè el Sistema requereix una energia, requereix un tarannà determinat i també, perquè no dir-ho, quan no hi han determinades persones,... tots aquests factors influeixen.

Ara, responen a la teva pregunta, val la pena; però fent-ho ben fet, amb uns mínims requeriments, si no és millor no fer-ho perquè llavors et fas mal i crea molta frustració.

V: És que jo crec que la història de la transversalitat és la història de la frustració perquè moltes vegades sembla que la transversalitat ens ha de salvar, que és la solució màgica als nostres problemes, i la frustració és molt gran.

Molt gran, és com la participació ciutadana que ho havia de salvar tot, si la gent participava, i quins desastres!! Pressupostos participatius, processos participatius han estat en alguns dels casos una frustració, un desastre total i un desgast impressionant. El pitjor, quan les experiències han sigut negatives, llavors s'ha dit "vamos a borrarlo, no quiero que la palabra esta salga por ningún lado", perquè les coses no s'han fet bé, no vull dir que no s'han fet bé tècnicament, no s'han fet bé en el conjunt de l'organització. Crec que estem molt lluny. Jo sóc en aquest tema optimista, sobre el canvi de l'administració, però en els últims 10 o 15 anys penso que hem retrocedit perquè hem fet un exercici que no ha sigut el de fer balanç rigorós i seriós (*com aquesta experiència ha sigut un embolic tonem a les estructures de sempre i no ens plantejem altra cosa, perquè com ha sigut un desastre i no ho hem sabut fer, ens deixem de tonteries, que cadascú faci lo seu i punt*)

V: I estem tornant una mica a aquest discurs, no? Però també es parla, per exemple quan escolto als del IGOP, de l'administració relacional, deliberativa, si que hi ha un discurs de canvi de l'administració, però a la pràctica la pròpia administració està fent un exercici de replegament.

Un exercici de replegament total, i s'està fent per varis motius perquè, segons la meva opinió, l'administració del nostre país, i en concret a Catalunya, no va aprofitar el moment històric al principi de la democràcia per crear una administració, la Generalitat nova i diferent; va copiar l'administració de tota la vida, la del Lara del "vuelva usted mañana" de l'administració central i, per suposat, els ajuntaments i les altres administracions tenien com a referència allò i tampoc no van fer els canvis. Vàrem perdre una oportunitat, aquesta oportunitat per diversos motius que sobrepassa l'àmbit de la gestió pública perquè té que veure amb l'estructura política de l'Estat amb molts aspectes, amb tot el debat sobiranista que ara hi ha, que aquí es va perdre una oportunitat històrica de crear una administració diferent, adaptada als requeriments de la societat, dinàmica, no burocràtica, una administració on els directius no entrin per unes determinades confiançaes polítiques, si no que els directius i els gerents siguin per mèrit i professionalitat com als models anglosaxons, crear una administració on es tingui molt clar el rol polític i el rol tècnic, i el necessari espai d'interrelació i un respecte escrupolós i exquisit al treball directiu i tècnic i a l'inrevés. Una administració que treballi per objectius concrets i que puguin ser mesurables i que sobre aquests objectius es puguin passar comptes,



amb transparència a la ciutadania. Tot això i moltes més altres coses, que a més tenen que veure amb aquesta forma de treball, amb aquest govern relacional, amb aquests discursos, amb la proximitat, amb la participació ciutadana, amb la transversalitat, etc. té que veure amb tot això, quan parlo de Sistema estic parlant de tot això, de tots aquest canvis i no puc aïllar el treball transversal. La hipòtesi de treball meva sempre ha estat: Treball transversal ha d'estar està emmarcat en un plantejament global de sistema, serveis municipals i serveis locals, governs relacionals, etc.

Dit això, tenint el plantejament, avança convenientment a partir del que tens i de les possibilitats concretes, però fes-ho bé conceptualment i operativament. La majoria de les pràctiques no s'han fet bé i han generat frustració i els responsables polítics què han dit? "això es un guirigall, vinga tornem al de sempre, cadascú al que li toca i així tot serà més clar, posem ordre, massa reunions, la gent perd massa el temps". Fent-ho així, es fa una crítica no profunda, es ridiculitza, es treu i no es fa l'anàlisi profund. L'anàlisi profund és independent dels plantejaments que fem, hi ha una realitat que tard o d'hora ens trobarem, els ciutadans cada vegada ens ho estan exigint més: "senyors o canvieu o us canviarem a patades, us traurem d'aquí perquè això no està donant resposta" .

Quan parlo de transversalitat... és per guanyar en eficiència, per donar millors respostes. L'eficiència és això: amb els recursos que tenim, si som capaços de coordinar-nos bé, no duplicarem, aprofitarem millor els recursos. És això treballar transversalment, treballar millor. I això no són discursos, són realitats concretes. I quan es treballa millor, quan s'és capaç de, amb exemples concrets com ara per exemple arran de l'impuls a Molins de Rei del consell de seguiment de la crisi, l'oficina d'habitatge ha estat capaç, amb el departament de serveis socials i ara també ho farà amb la plataforma d'afectats per la hipoteca i el moviment social que s'ha creat a Molins de Rei, de treballar conjuntament, de veure com es poden lligar determinats aspectes, de famílies que tenen desallotjaments, etc. El nivell d'eficiència i de resposta amb els mateixos -o menys- mitjans ha augmentat. O sigui, 2+2 no és 4, és més de 4 quan es fa això. Això és treballar transversalment, o digues-li coordinar-se, o com vulguis. Si això, a més, ets capaç d'eixamplar-ho amb els altres agents locals, encara que, això moltes vegades fa por també, que aquest seria un altre debat. Obrir el ventall per dir "passeu, treballeu amb nosaltres", hi ha molts interrogants en molts aspectes. Aquest també és un element important.

V: També diuen que en els municipis petits és molt més fàcil treballar la transversalitat. Segurament un Molins de Rei tampoc és igual que un Sant Boi, la realitat territorial té a veure. Si treballes en un municipi molt petit la pròpia transversalitat és quasi obligatòria, no?

Totalment d'acord, la mida és important, i és important perquè, una mida com Molins de Rei és molt bona, encara que té també els seus problemes. Per mi la mida ideal d'una ciutat, d'un municipi, per tot, per treballar l'acció social, la cohesió territorial, per fer polítiques transversals i la participació, és entre els 50.000 i els 60.000 habitants. Molins en té 25.000, o sigui que estic parlant del doble. Per què? perquè aquesta mida de 50 o 60.000 és prou petita que et permet fer determinades coses que no et permet fer en municipis molt gran, però prou gran per tenir una massa crítica suficient que Molins no la té i et permet també treballar altres aspectes. Dit això, Molins i altres municipis, si hi ha la voluntat política, el coneixement tècnic i l'expertesa necessària i les coses es fan ben fetes,... la mida pot ser molt petita, però jo conec experiències de 5-6.000 habitants que han sigut un desastre, han intentat fer coses transversals però les han fet malament, i el plantejament no ha sigut adequat. Després a nivell tècnic, no s'han fet les coses bé i és cert que la mida facilita però no garanteix que la transversalitat o la participació ciutadana es faci bé. És més fàcil si es fan bé les coses, però no és garantia.

Per tant, ha d'haver la voluntat política, la voluntat tècnica i després l'expertesa per poder-ho fer. Hi han determinades coses que, si existeix això, et pots arriscar més sabent que les possibilitats d'èxit són més grans.

V: El vostre sistema de servei, seria aplicable a una administració superior? a una Generalitat, a una diputació?

Sí, a qualsevol, i a una empresa privada, a qualsevol organització per gran o petita que sigui, produeixi o fabriqui el que sigui, nosaltres, què produïm? bé públic, no? la SEAT, què fabrica? cotxes. Agafem la SEAT, la SEAT com a organització el reconegui o no el reconegui, l'explícit o no l'explícit, la SEAT té el seu propi sistema de planificació i avaluació, la SEAT quan treu un nou model, quan treu el Toledo, abans de treure'l planifica, després té un sistema de seguiment i avaluació per veure si els frens o les rodes,.. i per tant avalua. Té el seu propi catàleg de serveis, té el Leon, té l'Ibiza, i té el seu propi sistema operatiu, té el seu dept de màrqueting que es preocupa de vendre millor, té el dept de comunicació, té el seu recursos humans, els seus treballadors, el seu organigrama, per tant, qualsevol administració.



Aquest sistema de serveis és, des de el meu punt de vista, perfectament aplicable, sigui la mida que sigui i sigui la tipologia que sigui.

Ara, dit això, és aplicable conceptualment perquè tots estem d'acord que tota organització té el seu sistema de planificació i avaluació, té el seu catàleg de serveis i té el seu sistema operatiu. Però un dels errors més grans que es comet moltes vegades és pensar que un model o un sistema, o una bona pràctica que ens ha servit en un lloc, la traslladem a un altre lloc, l'apliquem igual i ens serveix igual. Això és garantia del fracàs més absolut. El Sistema ens serveix per analitzar, per emmarcar per, posar sobre el paper, mentalment tenir un relat, un discurs ordenat, per poder posar les caselles i les coses al seu lloc, però sempre adaptada a dues realitats en el cas dels ajuntaments i en el cas de qualsevol administració sigui de la mida que sigui, adaptada a la realitat de cada organització perquè cada organització és diferent (l'ajuntament de El Prat és diferent del de Molins de Rei per la mida, per l'organització, per les característiques dels equips de govern, per les característiques personals dels alcaldes, etc.. tot això és molt important quan apliques això, tant els tangibles com els intangibles els has de tenir en compte).

#### V: Diuen que més els intangibles, que són el 60% de qualsevol organització

Sí, els intangibles joestic convençut que són els que condicionen moltes vegades com pots enfocar una cosa o l'altra. Per tant, has de tenir en compte la realitat de les organitzacions i la realitat del municipi, que són dues coses diferents. No és lo mateix sociològicament, demogràficament Molins de Rei que és una illa dins del Baix Llobregat que El Prat de Llobregat o Sant Boi, no té res a veure. No té res a veure, tu no pots aplicar o intentar aplicar un model que a tu t'ha servit a un lloc igual que a un altre, perquè fracassaràs. Ara, el Sistema com a tal, sí, a qualsevol organització, i la Generalitat o, és que a la Generalitat si realment funcionés, que no passa així de forma de sistema, no tindria que tenir ben estructurat globalment,... ? per suposat, tu tens una organització que té el sistema de serveis ben estructurat com a ajuntament, i tens el teu sistema de planificació i avaluació, el teu catàleg i el teu sistema operatiu, però és que després, cada departament, cada àrea té el seu propi sistema de serveis per funcionar, Joventut té el seu sistema de planificació i avaluació, el seu catàleg i el seu sistema operatiu.

#### V: I els seus propis objectius, perquè hi han uns objectius comuns com a ajuntament però després jo com a Joventut compartirà aquests, però també tindrà alguna altra diferència amb altres departaments.

Exacte, i anem baixant, tu després, com a joventut, tens un punt d'informació juvenil que té el seu sistema de planificació i avaluació, el seu catàleg i el seu sistema operatiu. Lo important és que una organització és un sistema que interactua amb altres sistemes que estan aquí fora, que s'ha d'articular bé, els espais, cada sistema té els espais i després té els seus espais propis amb plena autonomia, però dins de l'organització, segons els diferents esglaons de l'organització, cada nivell de l'organització... si tens un sistema global com a ajuntament, tu ja estàs pantant i donant un full de ruta que després cada departament no pot ser divergent d'aquest sistema. Cada departament té el seu propi sistema però ha de ser coherent amb tot lo altre, és com lo que jo anomeno la piràmide de planificació i avaluació. Una imatge val més que mil paraules (es fa un dibuix): aquesta és la piràmide de planificació i avaluació de qualsevol ajuntament, a dalt de tot tenim les directrius menys concretes, més genèric, i a baix de tot les planificacions de les avaluacions anuals de cada servei, però ha d'haver una coherència amb aquesta estructura.

Doncs el mateix en el sistema, i un sistema sempre és dinàmic, sempre s'auto-organitza. Un bon sistema és aquell que, per la teoria de sistemes, la teoria de la cibernètica, és aquell que és capaç ell mateix d'auto regenerar-se, de canviar a partir dels impactes interns que rep, però sobretot dels impactes externs. Un sistema aïllat dels impactes externs es mor, que és el que els està passant als partits polítics i organitzacions que han vertebrat, estan tan tancats en ells mateixos que per això la ciutadania... i amb les administracions públiques igual. Per sort els ajuntaments tenen aquesta sort de que com té el ciutadà allà, contínuament apretant, donant l'impacte, això obliga al sistema a autoregenerar-se, és inevitable. Però, que els està passant als altres? Com que no fan aquest exercici, la desconexió, es converteixen de sistemes oberts a tancats. La teoria de sistemes defineix sistemes oberts i tancats, i la gran diferència és que el sistema tancat arriba un moment que és incapaç d'autoregenerar-se, ell mateix entra en un procés d'entropia, i el sistema obert té la capacitat d'autoregenerar-se i de canviar a partir dels impactes.

#### V: El propi coneixement dins de l'administració que, de vegades, nosaltres mateixos no coneixem que fa el departament del costat ni com és, dins de l'organització és un altre problema. Nosaltres ens adonem

que tenim un catàleg de serveis, per exemple el servei d'informació juvenil, és totalment desconegut per alguns departaments que els podria ser d'utilitat, etc.

És impossible fer treball transversal en serio si ho hi ha informació i coneixement com a primera condició imprescindible. Si tu no coneixes el que fa l'altre i l'altre no sap què fas tu,... En una primera fase, a vegades has de dedicar temps, que igual sembla que estàs perdent el temps però no l'estàs perdent. Això ho saben molt els programadors informàtics, arribar a un bon producte informàtic, has de dedicar el 80% a l'anàlisi i al disseny i l'altre 20% a l'execució. Si no dediques com a mínim un 80% a l'anàlisi i al disseny, l'execució... Què fem nosaltres al revés? dediquem un 90% o més a fer, som "hacedores", activistes, som "apagafuegos" i no pensem, no planifiquem i no analitzem i així ens va. Fem molt, i el polític: "quant fem?, quan puc dir jo que hem fet?" i no es donen compte que rendibilitzarien molt més i tindrien molt més èxit i podríem explicar molt més, si dediquem el temps a.... Això és el treball transversal igual, en aquest temps hi ha una fase inicial bàsica que és compartir informació, saber el que fas tu, saber el que faig jo i a partir d'aquí, veure, si estem duplicant, si entre lo que fas tu i lo que faig jo, si ho ajuntem, etc.

V: Mira que bé li anirà aquí al meu ciutadà que em ve, que resulta que pot anar allà a fer una gestió que no sabia que es feia. Algú que va a l'oficina d'informació ciutadana, i el de l'oficina no sap el que es fa en un altre servei d'informació. Aquí alguna cosa falla. A organitzacions com El Prat que és més gran, però a organitzacions com Molins també passa.

Fi

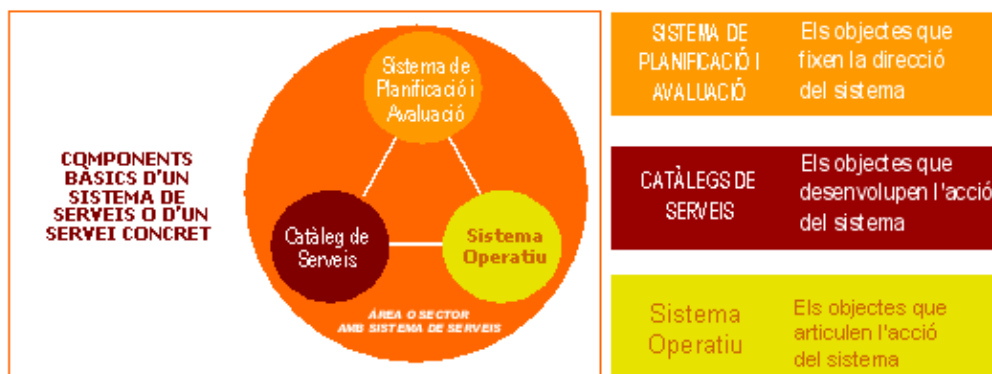
## ANNEX 3: GRÀFICS SISTEMA DE SERVEIS LOCALS

### Model àrees o Sistema Serveis Locals



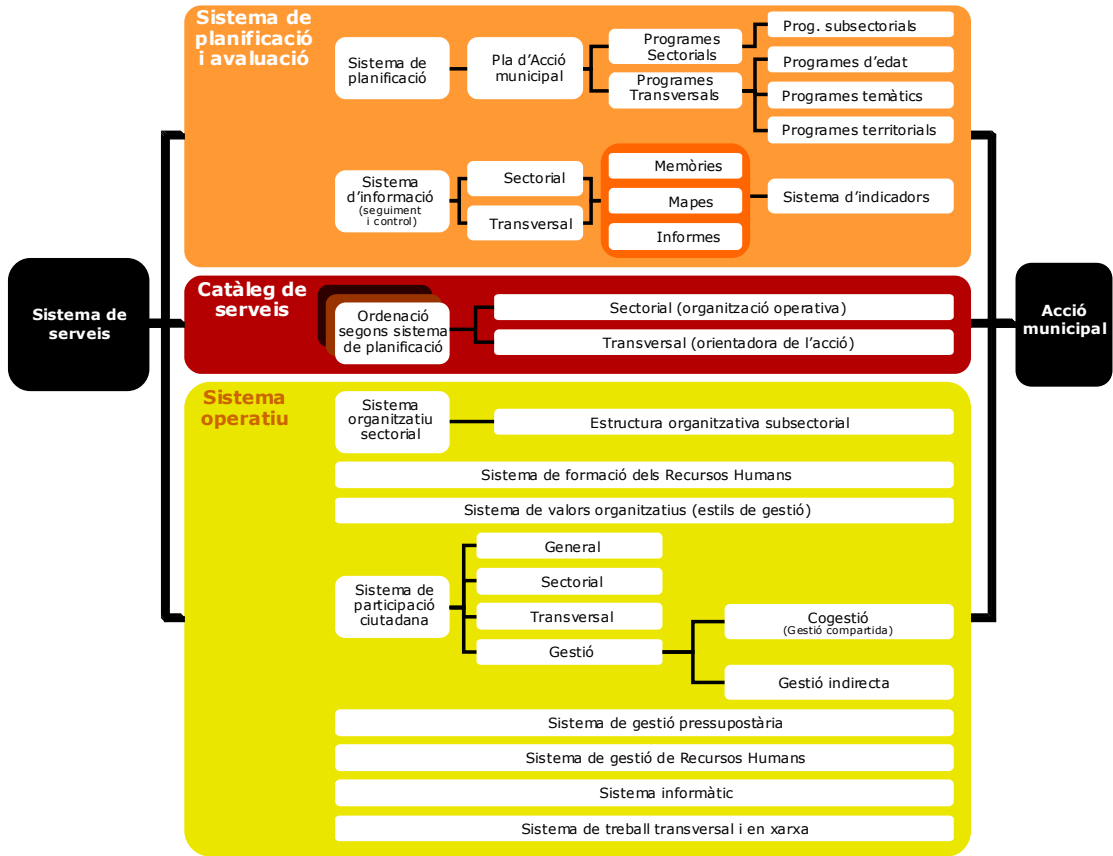
Font: material facilitat pel Ramon Mora, 2013

### Components bàsics d'uns Sistema de Serveis



Font: material facilitat pel Ramon Mora, 2013

**Model Sistema de Serveis municipal**



Font: material facilitat pel Ramon Mora, 2013

