



# Síntesi

7

---

La transversalitat en la gestió  
de polítiques públiques

Albert Serra  
Economista i professor d'ESADE

## **SÍNTESI, 7**

### **LA TRANSVERSALITAT EN LA GESTIÓ DE POLÍTIQUES PÚBLIQUES**

**ALBERT SERRA**  
Economista i professor d'ESADE

---

**SÍNTESI** té com a objectiu donar a conèixer àmpliament un tema sobre el qual es genera debat públic i pot ser d'interès per al món local. El contingut d'aquest dossier ha estat encarregat pel Centre per a la Innovació Local del Gabinet d'Estudis de la Presidència, Diputació de Barcelona.

*Si esteu interessats a demanar els documents o si voleu fer-nos arribar informació, poseu-vos en contacte amb el CIL:*

**cil@diba.es**

Tel.: 934 020 709

Fax: 934 049 030

---

© Diputació de Barcelona  
Juny de 2004

Producció i edició: Institut d'Edicions  
de la Diputació de Barcelona  
Dipòsit legal: B-29511-2004

### **Introducció**

L'estructura organitzativa clàssica no resol dues situacions cada cop més prioritàries en l'acció pública: l'aparició de demandes socials o polítiques públiques que no depenen d'una sola part de la corporació, i la necessitat de tenir una visió integrada d'alguns segments de població.

### **El concepte de transversalitat**

Aquest concepte neix a Suècia al començament de la dècada dels noranta en el marc de l'articulació de la política de promoció de la igualtat de gènere. La transversalitat pretén aportar a les organitzacions la capacitat d'actuació en determinades qüestions per a les quals la seva estructura clàssica no estava preparada.

### **Objectius**

L'èxit de les polítiques transversals fa possible la seva desaparició formal. Quan les dimensions transversals s'han incorporat al conjunt de l'acció de l'organització i de la política pública, la transversalitat ha assolit el seu objectiu.

### **La gestió de la transversalitat**

La funció directiva és bàsica en el desenvolupament i l'èxit de la gestió transversal de les organitzacions públiques. És per això que el directiu transversal ha de comprendre la lògica de la gestió operativa, de la gestió dels recursos i de l'organització.

### **Els recursos**

Els recursos del directiu i del treball transversal s'estructuren bàsicament al voltant de dos elements: coneixement i capacitat relacional.

### **Els agents de la transversalitat**

Els principals actors que ha de tenir la gestió transversal són: el màxim responsable polític de l'organització; els responsables sectorials, funcionals i territorials, i els líders gerencials i tècnics.

### **Lideratge i transversalitat**

La transversalitat és un instrument de l'alta direcció política de la corporació. Per això el seu lideratge en el desplegament d'elements de transversalitat és decisiu, de la mateixa manera que ho és el seu suport al treball de les unitats transversals.



---

## SUMARI

1. Introducció	7
2. El concepte de transversalitat	11
2.1 L'exigència de transversalitat	13
2.2 Transversals o polièdrics?	14
2.3 La transversalitat com a eina per gestionar la visió polièdrica	15
2.4 L'escenari de la gestió transversal: intraorganitzatiu i interorganitzatiu	15
2.5 L'aportació de la gestió transversal	16
2.6 Nivells de treball	17
2.7 Objectius de treball	18
2.8 Objectius	19
3. La gestió de la transversalitat	22
3.1 Les activitats principals	23
3.2 Els recursos	24
3.3 Metodologia de la gestió transversal	25
3.4 Els agents de la transversalitat	26
3.5 Les eines organitzatives del treball transversal	29
3.6 La unitat de gestió transversal	29
3.7 El finançament de la transversalitat	31
3.8 Cost i benefici de la transversalitat	32
3.9 Lideratge i transversalitat	34
4. Bibliografia	35



---

## 1. INTRODUCCIÓ

**L'estructura organitzativa clàssica no resol dues situacions cada cop més prioritàries en l'acció pública: l'aparició de demandes socials o polítiques públiques que no depenen d'una sola part de la corporació, i la necessitat de tenir una visió integrada d'alguns segments de població.**

Les administracions públiques s'organitzen en estructures fortament formalitzades, verticalitzades i definides per sistemes tècnics especialitzats i complexos, com poden ser la sanitat, l'urbanisme, l'educació, la defensa, la seguretat, etc. Cada cop més sovint, però, apareixen objectius polítics i socials, referències territorials o segments de població que forcen el sector públic a adoptar visions, òptiques de treball o referències estructurants de la seva intervenció que no s'ajusten a les divisions clàssiques d'organització i que requereixen noves respostes organitzatives o noves formes de treball. Al llarg del temps s'han anat generant instruments o dissenys organitzatius que han permès, amb més o menys fortuna i gairebé sempre de manera insuficient, trobar respostes a aquests nous reptes organitzatius.

Les organitzacions públiques estan formades per estructures fortament formalitzades i verticalitzades

Fent un repàs molt ràpid, es poden identificar tres estadis de desenvolupament organitzatiu en les organismes públics del nostre entorn:

- 1) Incorporació a l'àmbit públic de models organitzatius diferents a l'estructura vertical simple i a la configuració de burocràcia mecànica, clàssica del sector públic. Seguint la formulació de H. Mintzberg,<sup>1</sup> el sector públic ha intentat desenvolupar, en ocasions amb èxit, les burocràcies professionals, les estructures divisionals i fins i tot, en determinats casos, algunes estructures adhocràtiques.
- 2) En un segon moment i buscant resoldre altres necessitats, especialment la inclusió de la visió territorial en l'organització, s'han incorporat estructures de caràcter matricial i, complementàriament, dispositius d'enllaç, instruments de coordinació horitzontal i interdepartamental, grups de treball i grups de projectes, comissions sectorials, etc. Amb aquest enfocament s'han introduït en l'estratègia organitzativa dos elements que convé fer ressaltar en relació amb la qüestió central d'aquesta reflexió. En primer lloc, s'ha fet evident la necessitat de disposar de dissenys i d'instrumentals organitzatius múltiples i complexos adequats a noves exigències de coordinació derivades de creixents interdependències.<sup>2</sup> En segon

Cada cop més sovint apareixen objectius polítics i socials que requereixen noves respostes organitzatives o noves formes de treball

---

1. MINTZBERG, Henry. «La necesidad de coherencia en el diseño de la organización», *Harvard-Deusto Business Review*, tercer trimestre. Deusto: 1982.

2. ECHEBARRÍA, Koldo. «La gestión de la transversalidad». CIFA, *Revista de Serveis Personals Locals*, núm. 9. Barcelona: setembre de 1998.



---

lloc, s'ha fet evident l'existència d'instruments organitzatius *hard* i d'instruments organitzatius *soft*. Els primers, orientats a assegurar l'estabilitat de l'organització i l'ordre jeràrquic. Els segons, orientats a la gestió relacional, a la cooperació horitzontal i a la incorporació del coneixement, la visió global i polièdrica i el lideratge intern en la gestió organitzativa de determinades actuacions no gestionables des de l'organització *hard*.

S'ha fet evident la necessitat de disposar de dissenys i d'instrumentals organitzatius múltiples i complexos

- 3) A partir d'aquesta darrera, s'obre tot un món de possibilitats organitzatives, tant per a la gestió interna de l'organització, com per a la gestió de la relació amb l'entorn. El concepte d'*Estat relacional* trenca la visió autàrquica de l'organització pública, i el disseny de formes de participació ciutadana i de cooperació «público-social-privada» té un camp infinit de treball per endavant. Les necessitats d'adaptació organitzativa que plantegen determinades qüestions porten també a l'experimentació interna i a la generació de noves estratègies organitzatives, entre les quals destaca, per les expectatives que genera i per les dificultats que presenta, la perspectiva del treball transversal.

Per diferents motius, que intentarem esbrinar, l'estructura organitzativa clàssica, en totes les seves modalitats (burocràcia maquina, burocràcia professional, estructures divisionals, sistemes matricials, etc.), no és capaç de resoldre el repte organitzatiu que presenten, fonamentalment, dos tipus de situacions cada cop més prioritàries en l'acció pública:

- 1) L'aparició de demandes socials o polítiques públiques que no depenen d'una sola part de l'estructura orgànica vertical de la corporació, sinó que impliquen tota l'organització, o a una part significativa d'aquesta.
- 2) La necessitat de disposar d'una visió integrada de determinats segments de població considerats prioritàris des del punt de vista de l'acció pública.

Les necessitats d'adaptació organitzativa porten a la generació de noves estratègies organitzatives, entre les quals destaca la perspectiva del treball transversal

Així com les estructures matricials semblen haver aportat una solució raonablement positiva a la necessitat d'incorporar la variable territorial a l'estructura organitzativa, no passa el mateix amb aquests altres dos reptes que es plantegen a l'acció de govern, que han buscat el seu emplaçament organitzatiu a partir del concepte de transversalitat. Entre les qüestions que s'han orientat cap a aquesta opció, es poden destacar, des del punt de vista de les polítiques socials, la igualtat de gènere, la participació ciutadana, la sostenibilitat, la gestió de la diversitat i, en menor mesura, la pobresa i la seguretat. Des del punt de vista dels segments de població, es recorre a la perspectiva transversal, des de fa ja força temps, en la gestió de les polítiques orientades a joves, dones, gent gran, persones amb disminucions i immigrants. O, dit d'una altra manera, a la gestió de polítiques adreçades a col·lectius que es troben en situació de debilitat o discriminació en més d'un aspecte.

---

A pràcticament totes les administracions públiques i, especialment a les administracions locals, hi ha multitud d'experiències que han intentat abordar les dues situacions plantejades: seguretat, igualtat de gènere, medi ambient, habitatge, família, gent gran, joves, dones i immigració (no només immigrants). Les experiències que s'han dut a terme amb aquest objectiu formen part, sense cap mena de dubte, de la millor part del capital polític, productiu, organitzatiu, de gestió i social de les administracions i de les comunitats implicades en aquestes experiències. Tot i així, en el terreny dit de la «transversalitat», la percepció final és que les coses no acaben d'anar bé.

La perspectiva transversal s'adreça a col·lectius que es troben en situació de debilitat o discriminació

Aquest document de treball intenta dues coses en abordar el tema de la transversalitat:

Els dispositius que han de donar suport a la política transversal no són els propis de l'organització clàssica

- 1) En primer lloc, s'intenta esbrinar què és la transversalitat i quin és l'espai propi de la gestió transversal.
- 2) En segon lloc, s'intenta identificar les especificitats de la gestió transversal i es proposen criteris per a la seva pràctica operativa.

És pertinent també explicitar, al costat dels objectius, les hipòtesis en les quals recolza aquesta reflexió i que en són principalment dues.

La primera d'aquestes hipòtesis és que la naturalesa i els dispositius organitzatius que han de donar suport a la visió transversal no són equiparables als dispositius organitzatius estructurants bàsics de les organitzacions. Dit d'una altra manera, la dimensió transversal, amb independència de la seva rellevància corporativa i política, és subsidiària de l'estructura organitzativa bàsica i és una part *soft* de l'organització.

La segona hipòtesi és que l'aportació de la gestió transversal al resultat de l'organització és molt difícil d'identificar, avaluar i imputar, ja que, per definició, tendeix a plasmar-se en el nivell de l'execució a través dels òrgans verticals estructurants de l'organització corporativa. L'aportació de la transversalitat, com el seu nom indica, es dilueix en tota l'organització. Quan la gestió transversal esdevé una nova estructura (temptació a vegades irresistible) vertical, autònoma, identificable i avaluable en termes de recursos, producció i altres, això té un cost inevitable: deixar de ser transversal per passar a ser un nou òrgan vertical, sovint inconsistent i inadequat per a l'assoliment de l'objectiu originari.

L'aportació que es presenta a continuació parteix d'aquests supòsits previs i sorgeix, fonamentalment, de l'experiència, pròpia i aliena. El seu objectiu és aportar elements de reflexió i millora de l'acció dels directius públics que treballen des de la transversalitat i per a la gestió i implantació de les polítiques públiques que es basen en aquesta eina de treball.



---

## 2. EL CONCEPTE DE TRANSVERSALITAT

**Aquest concepte neix a Suècia al començament de la dècada dels noranta en el marc de l'articulació de la política de promoció de la igualtat de gènere. La transversalitat pretén aportar a les organitzacions la capacitat d'actuació en determinades qüestions per a les quals la seva estructura clàssica no estava preparada.**

La transversalitat és un concepte i una eina organitzativa. La seva funció és aportar capacitat d'actuació per fer front a determinades qüestions per a les quals l'organització clàssica no és adequada. Respon a necessitats de disseny i de gestió de l'organització. La transversalitat intenta donar respostes organitzatives a la necessitat d'incorporar qüestions, visions, enfocaments, públics, problemes, objectius, etc. a la tasca de l'organització que no encaixen en una sola de les seves estructures organitzatives verticals. Intenta també, que totes aquestes estructures verticals comparteixin sinèrgicament la consecució d'un objectiu comú sense que sigui objectiu específic de cap d'aquestes en particular.

És important identificar aquesta naturalesa organitzativa del concepte de transversalitat per dues raons:

- 1) La transversalitat no és un concepte de base tècnica com ho poden ser la multidisciplinarietat, la interdisciplinarietat o la integralitat de l'atenció als usuaris. Aquestes aproximacions no treballen amb conceptes organitzatius, sinó tècnics. El seu objectiu és preservar l'especialització tècnica i, al mateix temps, cooperar entre diverses disciplines. La integració de disciplines, però, es pot donar dins d'estructures organitzatives integrades jeràrquicament. De fet, tots els sectors d'actuació són multidisciplinaris i, sovint, interdisciplinaris (metges, biòlegs, químics, informàtics, pedagogs, mestres, psicòlegs, assistents socials, etc., cooperen en diferents sectors). També a la majoria dels sectors verticals es vol avançar a través d'eines com el *case management*. Per exemple, sembla cada cop més clar que la col·laboració entre el sector sanitari i els serveis socials és ja imprescindible per a la gestió dels serveis domiciliaris, i que una persona gran que rep dos, tres o quatre serveis domiciliaris no estarà ben tractada si no hi ha «integració tècnica» en la gestió d'aquests serveis. Això, però, no és el mateix que disposar d'una política transversal d'atenció a la gent gran.
- 2) La transversalitat, com s'acaba d'apuntar, no es pot confondre amb la coordinació lateral o interdepartamental, encara que hi tingui alguna relació, i molt menys encara amb la integració organitzativa ordinària, ja que aquesta coordinació i integració vertical no pressuposa nous punts de vista ni noves línies d'objectius dissociades dels objectius corporatius divisionals o sectorials assignats als òrgans verticals en què s'estructura l'organització. Justament, el que és específic de la transversalitat és introduir línies de treball no assignades ni

El concepte de transversalitat no es pot confondre amb el de coordinació lateral o interdepartamental

La principal i més universal política transversal pública existent avui dia és la promoció de la igualtat de gènere

---

assignables verticalment. Sens dubte és necessari coordinar les àrees d'ocupació i serveis socials en la gestió de serveis d'inserció sociolaboral, però la inclusió d'una política d'igualtat de gènere en aquests serveis no passa per aquesta coordinació interdepartamental.

La transversalitat ha de permetre a tota l'organització impactar coherentment i positivament en la consolidació d'una política determinada

Segurament, aquesta política és l'exemple més clar que es pot posar per situar l'especificitat de la transversalitat, ja que és la principal i més universal política transversal pública existent avui dia: la promoció de la igualtat de gènere.

De fet, el concepte de transversalitat neix a Suècia al principi dels anys noranta en el marc de l'articulació de la política de promoció de la igualtat de gènere i s'internacionalitza a la Quarta Conferència sobre les Dones de les Nacions Unides celebrada el 1995 a Pequín sota la denominació *gender mainstreaming*.<sup>3</sup>

La política d'igualtat de gènere es formalitzava universalment des de la perspectiva de constituir-se com a «corrent principal» (*mainstream*) que havia d'impregnar i condicionar totes les altres polítiques de tots els àmbits d'actuació. Per poder assegurar aquest objectiu, apareixia un nou repte organitzatiu que passava per dotar-se dels instruments adequats per aconseguir que l'acció pública de totes i cada una de les organitzacions fos coherent en la seva actuació en tres sentits:

- 1) Que les seves polítiques, en tota la seva implantació, no generessin discriminació de gènere.
- 2) Que tota la seva actuació, en totes les actuacions concretes, aportés elements de promoció d'una creixent igualtat de gènere.
- 3) Que aquests dos objectius passessin a ser objectius addicionals de tots els sectors d'actuació i de totes les seves activitats.

La transversalitat assegura poder treballar per uns objectius inassumibles des de la sectorialització

Aquesta referència ens porta a una primera reflexió sobre la transversalitat. La transversalitat no és la política de promoció de la igualtat de gènere, que és, ni més ni menys, una política. La transversalitat, el *mainstreaming*, és la metodologia d'intervenció que ha de permetre, en aquest cas a tota l'organització, impactar coherentment i positivament en la consolidació d'aquesta política. És, per tant, la reclamació d'una instrumentació organitzativa que assegurï el desenvolupament i la implantació d'aquesta política.

L'àmbit del gènere és especialment «transversal». És difícil trobar un sol tros de la societat i de l'organització (Estat, comunitats autònomes, ajuntaments, etc.) que no estigui implicat en la qüestió. En altres casos, l'assumpte a treballar pot ser menys «transversal» i potser poden quedar alguns àmbits en els quals no tingui sentit la seva implicació, tot i que es fa difícil, en general, concretar aquesta no-implicació en àmbits

3. Sweden Government. *Gender mainstreaming in Sweden*. Fact Sheet. [www.naring.regeringen.se/fragor/jamstalldhet/](http://www.naring.regeringen.se/fragor/jamstalldhet/)

---

concrets (família, habitatge, gent gran, medi ambient, joves, immigració i diversitat, etc.). En definitiva, la transversalitat és un tipus d'intervenció organitzativa que assegura el compromís efectiu de tota l'organització per treballar, des de qualsevol especialització sectorial, en un àmbit i per uns objectius inassumibles des de la sectorialització.

## 2.1 L'exigència de transversalitat

**Davant de la nova realitat, en la qual tot tendeix a ser transversal, les organitzacions mostren les seves limitacions, de les quals han de ser conscients. La gestió transversal és un mecanisme d'adaptació a aquesta realitat.**

La transversalitat sorgeix de la confrontació entre la diversitat i la creixent complexitat de la realitat social, d'una banda, i de les exigències i limitacions de la tècnica, la tecnologia i les estructures organitzatives, de l'altra.

L'avenç tècnic fa imprescindibles nivells creixents d'especialització sectorial i, dins de cada sector, d'especialització subsectorial i tècnica (educació, urbanisme, defensa, salut, esport, serveis socials, seguretat, serveis urbans, mobilitat i transport, etc.). La complexitat de les organitzacions crea noves especialitzacions de lògica diferent de l'anterior (recursos humans, finances, disseny organitzatiu, comptabilitat, infraestructures, etc.). Els territoris tenen especificitat pròpia i exigeixen tractaments i estructures organitzatives pròpies de diferent nivell segons la qüestió de què es tracti. Són ja tres dimensions: sectors tècnics, estructures funcionals i territoris. La sanitat, vista des de les dones, els joves i la gent gran, té diferents cares. I també l'educació, la seguretat, el lleure, etc. Els sectors de població obren una altra dimensió. Determinades qüestions van cap a una altra dimensió, que potser pugui ser identificada amb la dels «valors» del model de desenvolupament: sostenibilitat, igualtat de gènere, respecte a la diversitat, participació ciutadana, ús de l'espai públic i seguretat, etc. La immigració, darrerament, obre un nou front ben difícil de gestionar: dones, infants, joves, treball, habitatge, seguretat, cultura, salut, educació, etc., tornen a barrejar-se en un nou *mainstreaming* estructurat per l'exigència de gestionar la immigració, la diversitat i la *globalització localitzada*.

Els avenços tècnics fan necessari un nivell creixent d'especialització sectorial i subsectorial

Davant d'aquesta realitat, en la qual tot tendeix a ser transversal i gairebé tot pretén erigir-se en *mainstream*, en «corrent principal», les organitzacions mostren les seves febleses i limitacions. Amb prou feines poden gestionar tres dimensions (sectorial-tècnica, funcional i territorial), o quatre, si hi afegim el temps. La resta, les transversalitats addicionals a les anteriors,<sup>4</sup> es converteixen en un repte que sembla impossible de superar.

Cal que les organitzacions s'adaptin, però també que assegurin la seva sostenibilitat i continuïtat

4. Les dimensions sectorials-tècniques o productives (urbanisme, ocupació, seguretat, sanitat, educació, etc.) operen transversalment respecte de les àrees funcionals (recursos humans, finances, sistemes d'informació, comunicació, procediment administratiu, etc.). També ho fan els àmbits territorials respecte de les dues anteriors.

---

Segurament, és impensable que la capacitat d'organitzar-se en estructures grans i potents i la capacitat d'assolir altíssims nivells de capacitat i especialització tècnica puguin ser compatibles amb el fet d'aconseguir flexibilitats totals i capacitats infinites de canvi i adaptació similars a les que té la realitat per configurar-se a si mateixa.

Les organitzacions han de ser conscients de les seves limitacions. És fonamental que trobin la manera de poder integrar la realitat en totes les seves dimensions, encara que també és fonamental preservar-se a si mateixes i assegurar la seva sostenibilitat i continuïtat. Cal establir, per tant, un compromís entre estabilitat i adaptació al medi.

La gestió transversal és un mecanisme d'adaptació a aquesta realitat, però cal no perdre de vista que aquesta adaptació té límits i que totes les dimensions, de la mateixa manera i en tot moment, no són assolibles per cap organització.

## 2.2 Transversals o polièdrics?

**La realitat demana a les organitzacions, sobretot a les públiques, que tinguin la capacitat de percebre la multidimensionalitat de la nova realitat social i que s'hi adaptin al màxim de les seves possibilitats.**

El que s'ha dit fins aquí planteja un repte que sembla encara més inasoluble, tot i que, en el fons, pot ajudar a resoldre el problema. La realitat no és transversal. La realitat és molt complexa i, per tant, és més multidimensional i polièdrica que no pas transversal. El que demanda la realitat a les organitzacions, i molt especialment a les organitzacions públiques, és que siguin capaces de percebre aquesta multidimensionalitat i d'adaptar-s'hi al màxim de les seves possibilitats.

Des de la consciència de multidimensionalitat, s'hauran de fer eleccions per integrar les dimensions que en cada moment puguin ser més prioritàries

La realitat no és pot «llegir» transversalment, sinó que s'ha de llegir polièdricament. L'organització haurà d'actuar, després, en les dimensions o cares del políedre que li siguin més rellevants, i haurà de fer-ho segons les seves capacitats. L'abordatge transversal és una alternativa limitada de la qual disposa l'organització per fer front a la multiplicitat de cares que té la realitat. Només pot pretendre, a través d'aquesta, incorporar alguna nova dimensió d'aquesta realitat a les que ja ha aconseguit integrar, no sense dificultat, en la seva acció organitzada. A més, haurà de fer-ho assegurant la preservació de la mateixa organització i la seva funcionalitat operativa. Això segurament vol dir que, des de la consciència de multidimensionalitat, s'hauran de fer eleccions per integrar les dimensions que en cada moment puguin ser més prioritàries.

---

### 2.3 La transversalitat com a eina per gestionar la visió polièdrica

**Les administracions públiques poden percebre amb facilitat la naturalesa multidimensional de les noves realitats, de la mateixa manera que s'adonen que no és fàcil adaptar-s'hi.**

No és difícil veure la realitat com un políedre de múltiples, quasi infinites, cares. Des de les administracions públiques, aquesta naturalesa multidimensional de la realitat és fàcilment perceptible. Aquesta mateixa evidència és el que fa tan difícil adaptar el disseny organitzatiu a aquesta realitat. Aquesta impressió potser es deriva d'una vocació inicial orientada a encabir totes les dimensions de la realitat en l'organització, i fer-ho de la mateixa manera. Aviat es fa evident que això no té sortida, tret que es tingui una concepció omnipotent de les organitzacions o de qui les dirigeix, cosa que succeeix més sovint del que és convenient. Si hi ha visió polièdrica, acompanyada de capacitat per seleccionar els *mainstream* més rellevants i per abordar-los de la forma més adequada a les capacitats corporatives, la gestió transversal pot ser una molt bona eina per incorporar noves dimensions a l'actuació de l'organització sense marcar-se fites abocades al fracàs.

La gestió transversal pot ser una molt bona eina per incorporar noves dimensions sense marcar-se fites abocades al fracàs

En aquest sentit, la gestió transversal es configura com un instrument de suport al desplegament de nous punts de vista i noves capacitats d'intervenció sobre la realitat multidimensional sense aspiracions d'omnipotència i exhaustivitat. Per fer-ho, caldrà veure tantes cares de la realitat com sigui possible i escollir les que, en cada moment i per a cada organització, són les que correspon convertir en «corrent principal» de l'estructura ordinària i estable de la corporació.

### 2.4 L'escenari de la gestió transversal: intraorganitzatiu i interorganitzatiu

**La transversalitat afecta l'organització, les altres organitzacions amb les quals es relaciona i el conjunt de la societat. És per això que, a l'hora de resoldre una qüestió no prevista dins l'organització, cal que s'hi impliquin totes les unitats verticals.**

Amb la conceptualització presentada fins aquí es proposa un implícit que cal formular explícitament. Per molt autors, i també des d'una lectura inicial del concepte de transversalitat o de *mainstreaming*, semblaria que som davant d'un concepte interorganitzatiu. La transversalitat afecta l'organització, les altres organitzacions amb les quals aquesta es relaciona o es pot relacionar i, en definitiva, el conjunt de la societat. S'argumenta a continuació que aquí es presenta el concepte de transversalitat com una eina intraorganitzativa que s'orienta a gestionar, dins de l'organització, un assumpte no previst explícitament en l'estructura orgànica bàsica i que exigeix, per fer-ne un tractament adequat, la implicació de totes –o almenys d'unes quantes– unitats verticals.

S'entén la transversalitat com una eina organitzativa interna, diferent d'altres eines que poden ser utilitzades de manera paral·lela per tractar la mateixa qüestió



---

S'entén la transversalitat com una eina organitzativa interna, diferent d'altres eines que poden ser requerides per al tractament de la mateixa qüestió i utilitzades de manera paral·lela a la transversalitat. La cooperació interadministrativa, la cooperació públic-privada,<sup>5</sup> la participació ciutadana, les aliances estratègiques en totes les seves formes, i l'estructuració i la gestió de xarxes són altres eines de gestió organitzativa tan o més significatives que la mateixa transversalitat, però diferents d'aquesta. La política de promoció de la igualtat de gènere potser les necessita totes. L'eina per a la implantació de la política d'igualtat de gènere no és, exclusivament, la transversalitat, ja que aquesta s'ha d'orientar a assegurar la implicació del conjunt de l'organització en aquesta política sense substituir ni invalidar altres eines de treball complementàries i igual d'imprescindibles (participació ciutadana, legislació, autoritat, cooperació pública i privada, etc.).

La transversalitat, per tant, es proposa com l'eina organitzativa adequada per incorporar en el treball del conjunt, o d'una part significativa de l'organització, el tractament de polítiques, problemes, punts de vista, segments de població, etc. que reflecteixen la multidimensionalitat de la realitat, sense eliminar cap de les dimensions ja incorporades en el seu treball a través de la seva estructura orgànica bàsica.

## 2.5 L'aportació de la gestió transversal

### **La transversalitat ajuda l'organització a adaptar-se a les noves realitats, però no li aporta omnipotència ni omnipresència.**

La transversalitat no aconsegueix solucionar totes les limitacions de l'organització clàssica

La transversalitat és una eina organitzativa que intenta compensar les inevitables limitacions que pateix qualsevol disseny organitzatiu respecte de la possibilitat d'adaptar-se totalment a les exigències de la realitat. Aquesta funció compensatòria no es pot pensar des del supòsit que aconseguirà resoldre totes les limitacions de l'organització regular. La transversalitat pot ser un instrument complementari, però no aporta omnipotència ni omnipresència a l'organització, sinó tan sols una mica més de capacitat d'adaptació a les exigències de l'entorn. Aquesta major capacitat organitzativa es pot concretar desenvolupant els diferents aspectes que defineixen l'especificitat de la transversalitat i que poden ajudar a treballar des d'aquesta dimensió. Els principals són els següents:

- a) nivells de treball;
- b) objectes de treball, i
- c) objectius.

A continuació, es desenvolupa cada un d'aquests aspectes.

5. PPP/public-private-partnership

---

## 2.6 Nivells de treball

**La incorporació de noves estructures de treball verticals a una organització afecta la seva capacitat operativa i no és l'objectiu de l'enfocament transversal. Els òrgans transversals són sistemes de relació que donen a l'organització una visió específica de canvi social.**

L'enfocament transversal i la seva integració organitzativa no poden consistir en una mera incorporació addicional de noves estructures verticals de treball. Això dona com a resultat una desestructuració que acostuma a afectar la coherència sectorial i la capacitat operativa. Entendre que incorporar una visió transversal de la «dimensió jove» significa reassignar la responsabilitat sobre tota la cadena de valor d'alguns serveis sectorials (educatius, culturals, socials, etc.) a una nova estructura especialitzada en joventut no és una bona idea, atès que:

- 1) No resol el problema de la «visió transversal jove», ja que no tot el que afecta els joves passarà a 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; per exemple, el transport).
- 2) Tendeix a desestructurar les dimensions sectorials (un departament de cultura sense joves o sense gent gran?, un departament d'esports que no s'adreça a joves, discapacitats o gent gran?).
- 3) Provoca la pèrdua de l'especialització tècnica sectorial que es disgrega en l'interior de la corporació.

Els centres d'atenció dels òrgans transversals i els dels verticals no són els mateixos

D'aquests elements es deriva que una primera especificitat que diferencia els òrgans o estructures transversals dels verticals és que els seus centres d'atenció no són els mateixos. Quines són les diferències? Si suposem una cadena de creació de valor simplificada i estructurada al voltant de:

- a) l'anàlisi de l'entorn i de l'objecte de treball (per exemple, la família);
- b) el desenvolupament de l'estratègia corporativa d'intervenció;
- c) la gestió de la participació social i de la relació;
- d) la concreció dels instruments d'implantació de l'estratègia (serveis, actuacions, models de provisió i producció, posicionaments i segmentacions estratègiques i operatives, metodologies de treball, recursos, aliances, etc.);
- e) l'execució de l'actuació i la producció de valor;
- f) la gestió organitzativa (aspectes interns i funcionals, com ara recursos humans, sistemes d'informació, finances, etc.);

Les àrees de treball de la transversalitat no inclouen la gestió operativa ni la producció

---

g) l'avaluació operativa, i

h) l'avaluació estratègica.

Podem identificar en quins punts de la cadena l'aportació transversal és positivament sinèrgica i en quins punts introdueix càrregues negatives.

La base de l'aportació de valor de la visió transversal es concentra en el coneixement de la realitat i dels seus impactes sectorials des d'un punt de vista determinat. La seva aportació, en canvi, en termes de gestió operativa i de capacitat tècnica o productiva és molt baixa, ja que no gaudeix de l'avantatge de l'especialització. Si aquesta hipòtesi s'accepta, l'aportació transversal s'ha de centrar en els elements de la cadena de valor en els quals el coneixement de la dimensió transversal és el principal «valor aportat».

Els elements de la cadena de valor que tenen aquesta característica són els relacionats amb l'anàlisi, el disseny de l'actuació, la relació amb l'entorn i amb el sector, l'avaluació operativa i l'avaluació estratègica. Per contra, el coneixement i la capacitació sectorial (educació, cultura, transport, habitatge, seguretat, etc.) i la capacitació de gestió i de producció (gestió de recursos, gestió organitzativa, processos, sistemes tècnics, etc.) són patrimoni de les estructures verticals que estan definides per la seva adscripció a sistemes tècnics sovint molt sofisticats i complexos (sanitat, transport, urbanisme, etc.).

Tenim aquí una primera especificitat de la transversalitat: les seves àrees de treball no inclouen la gestió operativa ni la producció, i sí que inclouen l'anàlisi i la relació amb l'entorn, el disseny dels objectius i la planificació estratègica i operativa, el seguiment i avaluació del resultat operatiu i social, i l'avaluació estratègica.

Els òrgans transversals són sistemes de relació i de coneixement que capaciten l'organització per a una més gran adaptació a la realitat

Els òrgans transversals són, sobretot, sistemes de relació i de coneixement que alimenten l'organització d'una visió específica i especialitzada i d'objectius estratègics de canvi social (la igualtat home-dona en l'àmbit laboral, per exemple) i la capaciten per a una més gran adaptació a la realitat. No sembla, en canvi, que hi hagi cap motiu per considerar els òrgans transversals més capacitats que els verticals per a la producció i per a la gestió de serveis, recursos i processos.

## 2.7 Objectes de treball

**Els objectes de treball de la gestió transversal exclouen la gestió operativa. Els òrgans transversals no participen en les operacions del dia a dia, però segueixen la seva evolució i l'impacte que genera aquesta acció continuada.**

D'aquesta reflexió es deriva una orientació de treball que centra l'atenció dels òrgans transversals en alguns «objectes» principals de treball. Aquests objectes principals d'atenció són els següents:

- 
- a) el coneixement expert, profund i global de la qüestió assignada a la gestió transversal;
  - b) la captura i ús d'informació àmplia sobre la qüestió, amb una atenció especial a l'estat de la qüestió;
  - c) la fixació d'objectius estratègics explícits i quantificats per a la política transversal corresponent; per exemple, taxa actual d'activitat femenina, objectiu a assolir i termini per fer-ho;
  - d) la identificació dels «llocs» on se situen, en el conjunt de la societat i de les mateixes organitzacions públiques, les barreres i les dificultats per assolir aquests objectius;
  - e) la col·laboració en el disseny de les estratègies i accions sectorials que han d'implantar els òrgans verticals per aconseguir els objectius;
  - f) la relació continuada amb les estructures verticals que correspongui, assegurant una funció catalitzadora entre la dimensió transversal i els sectors i l'organització tot evitant, molt curosament, l'«apropiació indeguda» de la qüestió per part de la dimensió transversal; per definició, les qüestions transversals són de tothom;
  - g) l'organització, ajudant a transferir-li el màxim coneixement que pugui assumir sobre l'orientació transversal treballada i formant, en el que sigui oportú, els seus professionals;
  - h) l'anàlisi dels impactes i l'evolució de la situació social respecte de la qüestió transversal de què es tracti i el replantejament de les estratègies d'actuació quan pertoqui.

Per definició, les qüestions transversals són de tothom. Cal evitar que la dimensió transversal s'apropriï indegudament d'una qüestió determinada

Els objectes de treball de la gestió transversal exigeixen una relació continuada amb els òrgans verticals

Aquests objectes de treball exclouen la gestió operativa, però exigeixen, per fer-ne el tractament, una relació continuada i estable entre els òrgans verticals i els transversals. Podríem dir que els òrgans transversals no participen en les operacions del dia a dia, però segueixen, conjuntament amb els òrgans verticals, l'evolució d'aquest dia a dia i també de l'impacte que genera aquesta acció continuada. En cap cas no es pot confondre un òrgan transversal amb un simple «gabinet tècnic», sense vinculació al procés operatiu.

En cap cas no es pot confondre un òrgan transversal amb un simple «gabinet tècnic», sense vinculació al procés operatiu

## 2.8 Objectius

**L'èxit de les polítiques transversals fa possible la desaparició formal d'aquestes. Quan les dimensions transversals s'han incorporat al conjunt de l'acció de l'organització i de la política pública, la transversalitat ha assolit el seu objectiu.**

Els objectius principals que persegueix la transversalitat, o la gestió transversal, es deriven de la seva vocació d'acostar l'organització, la

---

L'objectiu de la transversalitat és acostar l'organització a les múltiples dimensions que presenta

corporació pública, a unes quantes de les múltiples dimensions que presenta. Aquestes dimensions seran algunes de les que no formen part de les limitades dimensions de la realitat que les organitzacions, com a fet social i humà, són capaces de replicar en la seva estructura vertical.

Aquest objectiu genèric es desplega en certs objectius, que es poden concretar una mica més, bo i assumint, però, una limitació: la gestió transversal tampoc no és la solució per aconseguir que les organitzacions puguin assolir infinites dimensions i integrar-les organitzativament. Això vol dir que les qüestions transversals que s'opti per convertir en dimensions estratègiques estructurades organitzativament seran limitades i han de ser rellevants i probablement temporals. Sembla desitjable esperar que, algun dia, no caldrà continuar desenvolupant polítiques orientades a promoure la igualtat de gènere. Per ser més exactes, com més aviat ja no calgui fer-ho, millor; i més bon resultat per a la *gender mainstreaming*.

La transversalitat aspira a modificar permanentment els comportaments de l'organització tot incorporant-hi noves visions i valors

Aturem-nos aquí un moment. L'objectiu i l'èxit de les polítiques transversals es constata amb la desaparició d'aquestes. L'objectiu de la política transversal d'igualtat de gènere és que en totes les actuacions públiques i en el conjunt de la societat no hi hagi discriminació ni desigualtat de cap mena. Un cop això formi part de l'acció habitual dels sectors verticals públics i de la normalitat social, s'haurà acabat la feina. La transversalitat, en el fons, aspira a modificar permanentment els comportaments del conjunt de l'organització tot incorporant-hi noves visions i nous valors. Com abans acabi la tasca, millor.

D'aquest objectiu estratègic de la transversalitat se'n poden derivar d'altres de complementaris:

- 1) Focalitzar l'organització i donar visibilitat interna i externa a les dimensions no orgàniques (sectorials, funcionals o territorials) que es considerin estratègicament rellevants. El sol fet de decidir crear una estructura transversal sobre una qüestió ja és un compromís i un missatge de prioritats clar i significatiu. A més, i sobretot, representa l'oportunitat de desplegar noves formulacions polítiques i estratègiques i readequar l'actuació del conjunt de l'organització a aquestes noves visions i estratègies.
- 2) Reforçar la coherència de l'actuació corporativa respecte de la dimensió transversal incorporada. La mera existència formal d'una visió transversal, a banda fins i tot de l'actuació que desplegui, crea dinàmiques horitzontals que tendeixen a reforçar la coherència global de l'actuació de l'organització en aquell camp, ni que sigui perquè la més gran visibilitat de la qüestió genera una més gran atenció i preocupació per part dels òrgans verticals.
- 3) Visualitzar els forats negres o els buits intersticials en el tractament global que dona l'organització a la qüestió transversal de què es

El sol fet de decidir crear una estructura transversal sobre una qüestió ja és un compromís i un missatge de prioritats clar i significatiu

---

tracti. La decisió d'obrir una línia transversal de treball pot perseguir, entre altres coses, identificar les esclotxes, els «terrenys de ningú» que pot haver-hi entre òrgans sectorials en el tractament d'un assumpte determinat.

- 4) Identificar, també, les superposicions intersectorials i les «jugades repetides». La gestió transversal posa sovint en evidència l'existència d'ofertes i actuacions orientades als mateixos destinataris, necessitats i demandes.

Com es pot observar, els objectius i per tant l'aportació de la transversalitat se centren en dos aspectes principals:

- a) el primer, focalitzar l'atenció de l'organització sobre una qüestió i intensificar la seva actuació respecte d'aquesta, i
- b) el segon, millorar la consistència i la coherència de l'estratègia i l'actuació de l'organització respecte de la qüestió escollida.

Per contra, la transversalitat no aporta millora operativa o procedimental, ja que aquesta continua depenent dels òrgans verticals, encara que la pot provocar pel fet de forçar la focalització en determinats aspectes de l'actuació del conjunt de l'organització.

La gestió transversal pretén localitzar la duplicitat d'actuacions adreçades als mateixos destinataris

---

### 3. LA GESTIÓ DE LA TRANSVERSALITAT

**La funció directiva és bàsica en el desenvolupament i l'èxit de la gestió transversal de les organitzacions públiques. És per això que el directiu transversal ha de comprendre la lògica de la gestió operativa, de la gestió dels recursos i de l'organització.**

L'especificitat de la gestió transversal es deriva de la seva pròpia funció i naturalesa, que, com s'ha dit, s'orienta al reforçament d'èmfasi en determinats elements del procés de direcció política i de gestió. Aquesta naturalesa específica ha de ser molt tinguda en compte pels qui assumeixen la responsabilitat de liderar àrees o polítiques d'acció transversal. La funció directiva en la gestió de la transversalitat està en el centre de l'èxit, i també del fracàs d'aquestes opcions polítiques. És per això que es planteja la reflexió sobre la gestió de la transversalitat des del punt de vista de la funció directiva i de gestió.

El directiu transversal necessita comprendre, com qualsevol altre directiu, la lògica de la gestió operativa, de la gestió de recursos i de l'organització. Així mateix, necessita dominar els elements de l'anàlisi i del disseny estratègic, de la gestió relacional, del *political management* i de l'avaluació. A la pràctica, però, els seus instruments bàsics de treball seran aquests darrers, i en canvi farà servir poc les eines de la gestió operativa. De tota manera, si vol tenir èxit en la seva relació amb els òrgans i amb els directius verticals, serà fonamental que entengui i comparteixi amb molta cura les dificultats i els reptes de la gestió «dura». El directiu transversal ha de ser conscient dels punts bàsics següents:

El directiu transversal no té línia jeràrquica de comandament i, per tant, depèn dels directius verticals

a) La seva relació amb les unitats verticals, responsables de la gestió de l'organització, no té dimensió jeràrquica. El directiu transversal no té autoritat operativa sobre els directius verticals responsables de l'execució de les polítiques sectorials.

b) És percebut com un directiu «privilegiat», tot i que la seva impressió personal habitual li diu que és un directiu «marginal» que es troba amb enormes dificultats per aconseguir que l'organització assumeixi la seva aportació.

El directiu transversal ha de renunciar a «enfortir» competencialment, econòmicament i organitzativa la seva àrea de comandament

c) Ha de renunciar des del començament a «enfortir» competencialment, econòmicament i organitzativa la seva àrea de comandament.

De tot això es pot concloure que l'especificitat del treball transversal resideix a posar l'èmfasi en la funció de lideratge i l'aportació d'*expertise* centrada en una visió particular de la realitat social no prevista, o no prou integrada, en l'estructura bàsica de l'organització. Aquestes tres orientacions directives comporten desenvolupar diferents rols directius concrets, com ara els de facilitador, aportador, consensuador,

---

integrador, portaveu, etc. En canvi, comporten desenvolupar poc els rols de gestor, comandament, assignador de recursos, etc., tot i que la seva actuació afectarà, o hauria d'afectar, l'exercici d'aquests rols per part dels directius verticals.

Això centra, com ja s'ha apuntat amb anterioritat, la feina dels òrgans transversals en tres activitats principals i en l'ús d'uns recursos determinats.

### 3.1 Les activitats principals

**Captura, producció i tractament d'informació; disseny i identificació d'objectius estratègics i operatius, i estructuració i gestió de xarxes relacionals internes i externes de tipus multilateral i bilateral són les activitats principals del treball transversal.**

D'acord amb l'assignació d'elements de la cadena de valor que abans proposàvem per als òrgans transversals, les eines de treball que se'ls assignen són de tres tipus, tal com suggereix el *report* final del grup d'especialistes en *mainstreaming* del Consell d'Europa:<sup>6</sup> 1) instruments analítics; 2) instruments formatius, i 3) instruments consultius i participatius.

Instruments analítics, formatius i consultius són les eines de treball dels òrgans transversals

Les activitats principals que es poden identificar per al treball transversal des de la seva conceptualització i des d'aquesta proposta instrumental i que centraran l'atenció productiva dels òrgans transversals seran, prioritàriament, les següents:

El sistema educatiu és molt important a l'hora d'implantar determinades polítiques transversals

- 1) Captura, producció i tractament d'informació. Generació d'anàlisi i coneixement. Difusió d'informació i coneixement. Creació, gestió i aportació d'*expertise*, de tècniques, d'experiències i de bones pràctiques. Foment de la formació i l'aprenentatge individual i col·lectiu, tot tenint com a destinataris la direcció política i els òrgans verticals.
- 2) Disseny i identificació d'objectius estratègics i operatius i formulació de polítiques i estratègies. Conceptualització de serveis, actuacions i projectes. Desenvolupament d'eines i metodologies de treball.
- 3) Estructuració i gestió de xarxes relacionals internes i externes de tipus multilateral, però també bilateral. Integració de xarxes internes i externes. Desenvolupament d'eines relacionals informals i estructuració i disseny dels òrgans formals que correspongui.

6. Consell d'Europa. Group of Specialists on Mainstreaming. *Gender Mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices*. Estrasburg: febrer de 1999.



---

Amb aquesta producció, els òrgans transversals aportaran a l'organització la visió global, integrada i focalitzada en el punt de vista prioritzat que permetrà als òrgans verticals adaptar la seva producció a la nova visió o als nous valors considerats com a eixos prioritaris d'atenció. La política transversal d'igualtat de gènere necessita de la més absoluta complicitat, per exemple, del sistema educatiu, entre d'altres. Sense aquesta complicitat, la política transversal és inviable. D'aquesta evidència es deriva la importància, per a les dues parts, de la relació entre l'òrgan transversal focalitzat en la política de gènere i el sector de l'ensenyament, en tant que àrea vertical de producció. No és gaire difícil imaginar aquesta mateixa relació d'interdependència si centrem la qüestió en l'àmbit de la immigració i la diversitat, o en l'àmbit de la sostenibilitat mediambiental.

### 3.2 Els recursos

**Els recursos del directiu i del treball transversal s'estructuren bàsicament al voltant de dos elements: coneixement i capacitat relacional. Es tracta de recursos que no tenen un gran cost.**

Els recursos econòmics convencionals tenen poca importància en la gestió de la transversalitat directa

Els recursos del directiu i del treball transversal s'han d'adequar a les activitats productives que li pertoca realitzar, i el primer que cal dir és que es tracta de recursos relativament poc costosos:

- a) informació;
- b) capacitat d'anàlisi;
- c) capacitat d'identificació d'objectius i influència política per adoptar-los;
- d) capacitat de formulació d'estratègies;
- e) capacitat de relació i d'empatia;
- f) suport polític;
- g) temps, i
- h) alguns recursos econòmics i humans.

Es tracta, fonamentalment, de recursos estructurats al voltant de dos elements:

- a) coneixement, i
- b) capacitat relacional, que inclou la capacitat per al *political management*.

---

El paper, per tant, dels recursos econòmics convencionals (pressupost, personal i infraestructures) és relativament poc pesant en la gestió de la transversalitat directa. Òbviament, això no té res a veure amb el fet que l'aplicació de determinades polítiques transversals requereixi volums considerables de recursos que hauran d'anar a parar, però, als òrgans verticals que en seran els seus administradors i gestors. De fet, es pot apuntar, com a dada provisional procedent de l'observació empírica, que els òrgans transversals fortament consumidors i acaparadors de recursos tendeixen a ser poc acceptats pels seus *partners* verticals i, per tant, disposen de poques possibilitats de tenir èxit en la seva funció i missió.

Els òrgans transversals molt consumidors i acaparadors de recursos són poc acceptats pels seus *partners* verticals

### 3.3 Metodologia de la gestió transversal

**Un gran nombre de fracassos de la gestió transversal es deriva de l'exercici de direcció propi de les organitzacions tradicionals. L'assumpció de funcions executives per part dels òrgans transversals genera efectes negatius.**

La gestió de línies transversals de treball també té alguns elements particulars de mètode i d'estil de treball. La seva particular posició en l'estructura organitzativa planteja algunes exigències que esdevenen factors crítics d'èxit en l'actuació dels òrgans transversals. Bona part dels nombrosos fracassos de la gestió de la transversalitat tenen el seu origen en un exercici de direcció indiferenciat respecte del que cal realitzar en una estructura orgànica ordinària, sigui sectorial o funcional. Sense cap ànim d'exhaustivitat, s'apunten alguns d'aquests components metodològics i d'estil de gestió propis i necessaris en la gestió de la transversalitat:

La gestió transversal fracassa quan l'exercici de direcció és idèntic al d'una estructura orgànica ordinària

- 1) Assegurar la transparència i l'accessibilitat a la informació i el coneixement disponibles en l'òrgan transversal per al conjunt de l'organització. Evitar l'opacitat de la producció «experta».
- 2) Mantenir oberts i actius els canals formals, però també els informals, de relació amb les estructures verticals.
- 3) Facilitar la visualització de l'enfocament transversal tot ajudant a ampliar el camp de visió als òrgans i directius verticals sense contraposar els dos punts de vista, sinó integrant-los.
- 4) Establir nivells d'implicació de geometria variable dels òrgans verticals en la visió transversal. Els àmbits sectorials acostumen a tenir diferents pesos en les polítiques transversals. Les aliances internes per a la gestió transversal no són homogènies, tot i que és fonamental comptar amb tota l'organització.
- 5) Evitar amb especial cura l'actitud contrària, o sigui, la vinculació de la visió transversal a una única estructura vertical o sectorial,

---

tant en l'àmbit tècnic com en el gerencial com, fins i tot, polític. Qualsevol vinculació exclusiva a lògiques verticals desnaturalitza la dimensió transversal. En tot cas, si hi ha dobles assignacions de responsabilitat, s'hauran de gestionar amb extrema prudència.

L'assumpció de funcions executives introdueix recels respecte dels objectius reals de l'òrgan transversal

6) Defugir l'assumpció de funcions executives i de gestió operativa i, en casos extrems, acceptar-les sota condició de traspàs a òrgans regulars a data fixa i en processos de prova pilot o experiència prèvia al desplegament operatiu normalitzat. L'assumpció de funcions executives, de recursos de gestió, etc. per part dels òrgans transversals tendeix a generar dos efectes negatius:

*i.* Desvia l'atenció de l'òrgan transversal cap a la gestió de les responsabilitats operatives assumides i redueix la seva capacitat d'atendre l'eix central de la seva responsabilitat.

*ii.* Introdueix elements de competència per recursos i àmbits d'actuació amb els òrgans verticals i recels respecte dels objectius reals de l'òrgan transversal, al qual se li comença a adjudicar alguna «agenda oculta».

Un dels objectius dels òrgans transversals és eliminar l'opacitat horitzontal de l'organització

7) Establir sistemes de forta transparència informativa horitzontal entre els òrgans verticals i l'òrgan transversal. Una de les funcions principals dels òrgans transversals és eliminar l'opacitat horitzontal de l'organització.

8) Centrar l'avaluació del resultat de les polítiques transversals en indicadors de canvi social (*outcomes*) i compartir l'avaluació sobre l'adequació dels productes, serveis i actuacions a la generació d'aquest canvi social amb els òrgans verticals. No correspon a l'òrgan transversal avaluar el treball de l'òrgan vertical, sinó, exclusivament, l'evolució del canvi social perseguit per la política transversal. Si es tracta de millorar els nivells d'igualtat de gènere, un indicador clar, com hem apuntat abans, és la taxa femenina d'activitat, que ha de pujar. Si això no succeeix els àmbits sectorials responsables –desenvolupament econòmic, formació ocupacional, polítiques actives d'ocupació, etc.– hauran de revisar la seva actuació i no pas l'òrgan transversal, el qual evidentment podrà col·laborar en l'anàlisi tant com li sigui demanat. L'òrgan transversal no es pot erigir en cap cas en el controlador (*controller*) de les actuacions sectorials.

L'òrgan transversal no ha d'avaluar el treball de l'òrgan vertical, sinó l'evolució del canvi social buscat per la política transversal

Aquestes són algunes condicions metodològiques i d'estil de treball que es consideren necessàries per garantir l'èxit del treball transversal. Queda pendent contrastar-les i desenvolupar-les més detalladament.

---

### 3.4 Els agents de la transversalitat

**Els principals actors que ha de tenir la gestió transversal són el màxim responsable polític de l'organització, els responsables sectorials, funcionals i territorials, i els líders gerencials i tècnics.**

L'especificitat del treball transversal fa necessari identificar quins són els agents implicats en aquest procés de treball i quin perfil i funcions defineixen la realització d'aquesta tasca.

L'escenari de la gestió transversal ha de comptar imprescindiblement amb els actors següents, encara que amb diferents nivells d'implicació:

- 1) Lideratge global o màxim responsable polític de l'organització. La incorporació d'una nova visió a l'organització és una indicació de prioritat estratègica, i això només es pot establir en el màxim nivell de l'organització i, per tant, en el nivell polític.
- 2) Participació activa en el projecte transversal de tots –o d'un nombre significatiu– els responsables sectorials, funcionals i territorials. L'adscripció exclusiva d'una nova qüestió a una sola àrea vertical no esdevé mai una visió transversal. La implicació d'unes quantes àrees verticals, tampoc. Es podrà parlar, en aquest cas, de coordinació horitzontal, de projecte interàrees o de gestió compartida, però en cap cas no es pot confondre aquest tipus de situació amb la incorporació d'una dimensió de transversalitat. Avui es dona una situació exemplar en aquest nivell. La immigració i la consegüent gestió de la diversitat que comporta el fet migratori tenen una amplíssima dimensió transversal. El lliurament de la qüestió de la immigració a nivells baixos de decisió política, als serveis socials o a l'àmbit de la seguretat no permeten cap tractament transversal del tema.
- 3) Lideratge polític, gerencial i tècnic de la gestió transversal, que ha de ser el responsable de personalitzar i donar visibilitat a la visió transversal que es tracti d'incorporar a l'organització i que haurà de fer-ho amb la més gran nitidesa i neutralitat possible respecte de qual-sevol altra visió sectorial, funcional o territorial. En aquest camp cal destacar, a banda de la centralitat del lideratge polític transversal –que al seu torn té el suport clar del lideratge polític corporatiu–, la possible necessitat de diferenciar entre la responsabilitat gerencial transversal i la responsabilitat tècnica. Com s'ha assenyalat anteriorment, la gestió transversal s'estructura sobre dues tasques principals:
  - i. La gestió relacional interna multilateral i bilateral, i formal i informal, i la presència en els escenaris socials que correspongui.
  - ii. La producció tècnica experta: captura i producció d'informació; anàlisi; desenvolupament de polítiques, propostes i productes; seguiment i avaluació; producció de materials, etc.

La incorporació d'una nova visió a l'organització s'ha de fer en el seu nivell més superior, és a dir, el polític

En el projecte transversal ha de participar un nombre significatiu de responsables sectorials, funcionals i territorials

---

Sovint aquestes dues tasques són difícilment compatibles. Això fa necessari, a vegades, dotar els òrgans transversals d'un doble lideratge: el relacional i el tècnic. La gestió de la transversalitat pròpiament dita correspon a la responsabilitat gerencial, encara que és imprescindible disposar d'una forta capacitat tècnica, unipersonal o col·lectiva.

De vegades, els òrgans transversals han de tenir un doble lideratge: el relacional i el tècnic

4) Aquesta dimensió tècnica del treball transversal és el suport que assegura l'aportació de valor de la dimensió transversal al conjunt de l'organització a través de la tasca relacional. En aquest sentit, a banda de l'assegurament d'un lideratge tècnic reconegut, el treball en aquest camp és fonamental, i hi ha altres agents a considerar per poder realitzar amb solvència aquesta tasca. Entre aquests agents, podem esmentar els següents:

- i.* directius sèniors (*practitioners*);
- ii.* tècnics especialistes;
- iii.* experts;
- iv.* consultors;
- v.* acadèmics i investigadors;
- vi.* metodòlegs;
- vii.* redactors, i
- viii.* gestors i productors d'informació (documentalistes, cercadors, navegants, etc.).

Tots aquests agents estan orientats a la producció pròpia del treball transversal: coneixement (informació, anàlisi, disseny d'actuació, operativització, avaluació, etc.), en tota circumstància focalitzat a donar suport a l'acció política i pública.

És important, i cal recalcar-ho, aconseguir situar el treball transversal en el punt adequat entre dues polaritzacions perilloses: l'orientació a la gestió i al comandament, en un extrem, i la reflexió i la investigació acadèmica o bàsica no orientada a l'acció, en l'altre.

El treball transversal corre el risc de no enllaçar prou bé amb les necessitats d'*expertise* real i operatiu de l'organització si es perd en el camp de la «investigació». Això pot ser fàcilment percebut pels òrgans de gestió com un treball diletant, inadequat i superflu, més propi de l'acadèmia que no pas d'una corporació administrativa. També es corre el risc, amb la voluntat d'evitar aquesta acusació de pretesa deriva acadèmica i estudiant, de voler guanyar-se la posició competint en el terreny de la gestió i anant a parar a l'extrem contrari mirant d'aconseguir línies de producció directa i recursos.

---

A banda de l'estructura bàsica d'agents operatius<sup>7</sup> proposats, la transversalitat ha d'implicar tota l'estructura organitzativa i «baixar» (o pujar) per la piràmide orgànica fins a arribar a la línia de contacte amb l'usuari o la societat. És evident que la definició de visions transversals en el sentit en què les defineix la idea de «corrent principal» o *mainstreaming* només tindrà impacte real si són capaces d'impregnar el conjunt de l'organització. Un cop més, el cas de la igualtat de gènere és una referència clara per veure la importància d'aquest requeriment, com també ho és la política d'accessibilitat o la de suport a la família, a la gent gran o a l'aprenentatge de la convivència en la diversitat. Cap d'aquestes dimensions transversals trobaran el seu encaix real en l'acció pública si el conjunt de l'organització no se les fa seves i les incorpora al seu «pensament sectorial» i a la seva acció ordinària.

El treball transversal corre el risc de fracassar si es perd en el camp de la investigació

Hi ha dos elements que afavoreixen significativament que això pugui succeir. El primer és que la cadena jeràrquica (la piràmide organitzativa) sigui tan curta com sigui possible. La complexitat que suposa incorporar noves visions a l'àmbit sectorial es resol millor si la distància entre el vèrtex estratègic i la línia de contacte amb l'entorn té pocs intermediaris. El segon és que hi hagi visibilitat horitzontal en el conjunt de l'organització, sense que això suposi perdre els factors clau de l'èxit, que són l'especialització i la qualitat tècnica. La visibilitat lateral enriqueix el mateix treball molt més que la integració operativa de moltes funcions en una mateixa unitat productiva, ja que aquesta opció complica la producció i redueix el nivell d'especialització tècnica.

### 3.5 Les eines organitzatives del treball transversal

**La gestió transversal s'ha d'estructurar com a unitat i en relació amb l'exterior.**

La gestió transversal és per si mateixa una eina organitzativa, però cal estructurar-la i desplegar-la en dos nivells: per si mateixa com a unitat organitzada, i mitjançant l'estructuració dels instruments d'enllaç amb el conjunt de l'organització i amb l'exterior.

### 3.6 La unitat de gestió transversal

**Lideratge i legitimitat política, lideratge i legitimitat gerencial i sol·lència tècnica són tres dels àmbits en els quals la unitat de treball transversal ha de tenir grans capacitats. La seva funció, a més, ha d'evitar mimetitzar el funcionament dels òrgans verticals.**

L'estructura organitzada de la unitat de treball transversal s'ha de caracteritzar, com es desprèn de les seves funcions, per ser petita i fortament capacitada des de tres àmbits: lideratge i legitimitat política,

7. Aquesta estructura no és exclusiva dels òrgans transversals, ja que els sectorials, funcionals o territorials també han de fer aquestes tasques des de la seva dimensió.

---

<p>La gestió transversal ha de treballar amb els instruments que vinculen l'organització amb el seu entorn social</p>	<p>lideratge i legitimitat gerencial, i capacitat i reconeixement de la seva solvència tècnica. Una part d'aquestes qualitats les ha de proporcionar l'alta direcció de la corporació amb el seu suport. La resta, la més important, se l'haurà de guanyar a pols la mateixa unitat transversal a través de les seves aportacions i de la seva «manera de fer».</p>
	<p>Pel que fa a les eines de treball i relació amb la resta de l'organització sectorial, s'esmenten a continuació les més habituals. Es relacionen del grau d'estabilitat i formalització corporativa més alt al més baix:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) sistemes d'informació horitzontals (publicacions, <i>infos</i>, llistes de correu, BD, etc.);</li> <li>b) comissions interdepartamentals (vèrtex estratègic);</li> <li>c) unitats frontera o d'integració (línia de contacte amb els usuaris);</li> <li>d) estructures de procés intersectorials i interdepartamentals;</li> <li>e) taules intersectorials;</li> <li>f) grups de treball (bones pràctiques, autoaprenentatge, formació, etc.);</li> <li>g) grups de projecte;</li> <li>h) eines d'enllaç bilaterals;</li> <li>i) activitats relacionals regulars o puntuals (seminaris, jornades, sessions de treball, etc.), i</li> <li>j) relacions informals d'enllaç.</li> </ul>
<p>Els òrgans transversals han d'identificar situacions, percepcions i demandes socials i han d'ajudar a gestionar expectatives i futurs</p>	<p>No es defineixen aquí detalladament aquestes diferents formes d'articulació organitzativa, ja que moltes d'aquestes, per no dir totes, són prou conegudes. Això no ha de fer oblidar que la seva funció s'ha de centrar en la lògica del treball transversal i que és fonamental que eviti mimetitzar, en el seu funcionament, les tasques directives dels òrgans verticals.</p> <p>A més d'aquests instruments, la gestió transversal haurà de treballar també en aquells altres que vinculen l'organització al seu entorn social. Cal no confondre aquests altres escenaris organitzatius amb els anteriors. Els enumerats fins aquí són instruments intraorganitzatius específics del treball transversal. Els que comentem ara són instruments amb funció pròpia en els quals és necessària la presència de les unitats transversals. Entre aquests escenaris destaquen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) òrgans interns d'integració corporativa (comitès i comissions de govern i gestió polítics i executius);</li> </ul>

---

---

b) òrgans de participació ciutadana sectorials, poblacionals, temàtics (consell educatiu, consell de salut pública, consell de gent gran, comissió de seguretat, consell de medi ambient, consells de benestar social, etc.), i

c) òrgans d'articulació social (cambres, cercles, taules, associacionisme de segon o tercer nivell, etc.).

La presència dels òrgans transversals en aquestes estructures té, inevitablement, una funció de representació corporativa, encara que la seva tasca realment rellevant és la de rebre i transferir coneixement i criteri, és a dir, identificar situacions, percepcions i demandes socials i ajudar a gestionar expectatives i futurs.

### 3.7 El finançament de la transversalitat

**Abans d'obrir una dimensió transversal nova, l'organització ha de preveure si és capaç d'assumir-ne el cost, perquè, si no és així, les noves polítiques estan condemnades al fracàs.**

La transversalitat té una despesa que la corporació ha d'assumir. Aquest cost té dues fonts. La primera fa referència al mateix cost de la gestió transversal. Els òrgans de la gestió transversal i la seva tasca tenen, òbviament, un cost que és important que estigui ben estimat. Una mala dotació del treball transversal és una condemna al fracàs. Si el treball transversal no pot produir el que ha de produir, no serà altra cosa que una font de molèstia i sobrecàrrega per a l'organització ordinària a canvi de res. Aquest cost ha de ser necessàriament ínfim (si es compleix el criteri d'unitats transversals petites i flexibles) comparat amb el que es deriva de l'altra font de cost. Aquesta segona font de cost és la que genera el desplegament i la implantació de les polítiques associades a la visió transversal incorporada per la corporació.

Cal preveure quina serà l'estratègia econòmica i financera que sostingui el desenvolupament d'una nova visió transversal

Ho plantejarem en poques paraules. Quan la corporació decideix obrir una dimensió transversal nova, de fet formula, implícitament i explícitament, una prioritat remarcable. No tindrà sentit prendre aquesta decisió si no hi ha la intenció de desplegar una política activa en aquest camp. De fet, és clarament contraproductiu i contradictori. Obrir un *mainstreaming* sobre la gent gran, o la família, o la sostenibilitat urbana, té conseqüències pressupostàries que seran, sens dubte, importants. No poder assumir-les també serà important. El cost de la unitat de transversalitat és el cost petit i el fàcil d'assumir, a vegades amb resultats no desitjats.

El finançament del cost de la transversalitat mereix també alguna reflexió que només s'apunta. Ens referirem aquí al cost de les polítiques, que és el veritablement problemàtic.



---

El finançament de noves actuacions derivades de la prioritització explícita de dimensions de la realitat que es considera que requereixen més gran atenció pública pot provenir de tres llocs:

- a) increment pressupostari net;
- b) increment de la productivitat dels recursos existents, i
- c) reestructuració de l'assignació actual de recursos.

Certament, la transversalitat pot aportar recursos (identificació de redundàncies i ineficiències, generació de noves sinergies, etc.), i un dels motius per obrir una línia de treball transversal pot ser precisament aquesta.

De tota manera, i substancialment, l'opció de la transversalitat no té només una lògica interna, sinó que té, sobretot, una lògica social que esdevindrà exigència econòmica. Serà oportú haver previst com s'afrontarà, i en quina dimensió, aquesta exigència econòmica.

Segurament caldrà alterar l'*status quo* econòmic i afectar alguna activitat per poder finançar la nova dimensió

En tot cas, no és recomanable llançar una nova visió transversal sense haver previst quina estratègia econòmica i financera la sostindrà després. La possibilitat de recórrer a l'increment pressupostari o a la recerca de productivitats i sinergies pot ser un bon complement, però, avui dia, segurament serà inevitable alterar l'*status quo* econòmic i afectar alguna activitat per poder finançar la nova dimensió.

Això no vol dir que les aportacions racionalitzadores que pot produir la gestió transversal s'hagin de menysprear; però, com ja s'ha dit, caldrà avaluar-ne el rendiment amb molta cura abans d'obrir el nou front de treball cap a la societat.

### 3.8 Cost i benefici de la transversalitat

**La transversalitat genera tres costos immediats en les organitzacions: econòmic, organitzatiu i operatiu, i el referent a la pèrdua de llibertat i autonomia. Els seus beneficis, però, són clars, i es fan evidents en la seva major adaptació a les noves realitats socials.**

De l'afirmació anterior es desprèn una darrera reflexió que s'enfoca des d'una òptica d'anàlisi de cost-benefici que es planteja optimitzar l'opció realitzada i els recursos esmerçats.

El cost veritablement significatiu de la transversalitat és el que es materialitza quan s'implanten les noves polítiques

La transversalitat, o sigui, l'obertura d'una visió de treball horitzontal, genera immediatament diversos costos per a diversos agents corporatius:

- 1) La transversalitat genera un cost econòmic immediat (la unitat transversal) i un cost diferit, el veritablement significatiu, que es materialitzarà en el moment en què s'implantin les polítiques establertes. Això afecta la hisenda i les àrees funcionals responsables

---

de l'economia i, probablement, alguns àmbits sectorials que poden veure amenaçada la seva disponibilitat o llibertat pressupostària.

- 2) La transversalitat genera un segon cost, també econòmic, però sobretot organitzatiu i operatiu. Més complexitat organitzativa, consum de temps, aparició de noves fronteres internes. En definitiva, costos creixents de gestió i de transacció.
- 3) La transversalitat genera un tercer cost, sobretot per a les unitats verticals (sectorials) i territorials: pèrdua de llibertat i autonomia, increment de la visibilitat, necessitat de gestió horitzontal a més de vertical, qüestionament de les polítiques sectorials, etc.

Els beneficis de la transversalitat són prou clars:

- a) millora de l'ajust a la realitat social i a la demanda social;
- b) més capacitat per a l'abordatge i el tractament de problemes específics;
- c) més integració de l'actuació sectorial i territorial; més consistència i coherència de l'actuació corporativa;
- d) millora de la visibilitat social de l'actuació corporativa, i
- e) increment de les possibilitats de treball especialitzat.

N'hi ha d'altres que ja s'han anat mencionant, explícitament o implícitament, al llarg d'aquest document.

El problema, però, que planteja aquest petit simulacre d'anàlisi cost-benefici és que els costos i els beneficis es distribueixin inequitàtiament. Els costos van a parar, pràcticament tots, als òrgans verticals i funcionals, que han d'assumir més feina i més control habitualment amb els mateixos recursos. Els beneficis de la transversalitat, en canvi, es distribueixen, en un primer moment, entre la mateixa societat, l'alta direcció política i corporativa i els responsables del treball transversal.

Es pot argumentar aquí que, si hi ha benefici social i corporatiu, tothom en surt beneficiat, però aquesta argumentació no explicaria les resistències que mostren les unitats sectorials, territorials o funcionals, davant de les unitats transversals. Sens dubte les unitats organitzatives busquen beneficis corporatius; però, també sens dubte, busquen beneficis interns.

Des d'aquesta reflexió es pot afirmar que és fonamental, per assegurar l'èxit del treball transversal, que els responsables de gestionar-lo trobin un bon equilibri entre el cost i el benefici que el conjunt dels agents implicats obtindran d'aquest nou procés de treball.

El benefici més important de la transversalitat és la millora en l'adaptació a la realitat social

Sovint, els òrgans verticals i funcionals han d'assumir més feina i més control amb els mateixos recursos

---

El treball transversal ha d'aportar una major capacitat d'acció a les unitats verticals perquè puguin implantar les noves polítiques

En aquest sentit, hi ha tres recomanacions clares a fer. La primera és que els responsables del treball transversal, sense renunciar a fer la seva feina, facin tot l'esforç possible per minimitzar els costos que hauran d'assumir la resta d'unitats de l'organització de manera que no percebin l'estructura transversal com un nou competidor intern ni com un generador de sobrecàrrega i sobrecost. La segona recomanació és que les unitats transversals tractin les unitats sectorials com a usuàries i destinatàries del seu treball i els aportin la seva producció: informació, visió horitzontal, capacitat de conceptualització, sinergies i productivitats, etc. I la tercera, la veritablement decisiva, és que el treball transversal aportï a algunes o a la majoria de les unitats verticals una major capacitat d'acció pròpia, en la mesura que seran aquestes unitats sectorials verticals les que, finalment, implantaran les polítiques desenvolupades des de la lògica transversal.

En tot cas, és important tenir present que el treball transversal és un factor d'enriquiment de l'organització, però també que és un incrementador de la càrrega de treball i del nivell de complexitat de l'estratègia i de les operacions. És imprescindible minimitzar aquests costos i maximitzar els beneficis i el repartiment d'aquests en el conjunt de l'organització. I es pot afirmar que, a la pràctica, en massa ocasions, l'experiència real ha estat la contrària.

### 3.9 Lideratge i transversalitat

**La transversalitat és un instrument de l'alta direcció política de la corporació. Per això el seu lideratge en el desplegament d'elements de transversalitat és decisiu, de la mateixa manera que ho és el seu suport al treball de les unitats transversals.**

Aquesta reflexió ha de finalitzar recuperant el factor clau de la transversalitat que no és altre que aportar més capacitat per liderar el funcionament i el canvi social i millorar l'actuació de la corporació pública aproximant-la amb més precisió a la multidimensionalitat de la societat.

La transversalitat és, en aquest sentit, un instrument de l'alta direcció política de la corporació. Per això el seu lideratge en el desplegament d'elements de transversalitat és decisiu, de la mateixa manera que ho és el seu suport al treball de les unitats transversals. Aquestes unitats no tenen altres palanques de suport a la seva actuació que la legitimitat que es derivi d'aquest lideratge global i de la seva capacitat d'aportar elements d'anàlisi, de disseny i d'avaluació que millorin l'actuació del conjunt de l'organització.

Amb aquesta base de treball serà possible mantenir organitzacions públiques ordenades i coherents organitzativament, en les quals l'estructura vertical operativa assegurï l'estabilitat i l'eficàcia, però que, al mateix temps, aconseguixin una més gran integració horitzontal des de dimensions de forta rellevància social que els permetin accedir a una visió polièdrica de la realitat molt més propera a la veritable estructura de la societat que han de gestionar.

## 4. BIBLIOGRAFIA

CAMPRUBÍ, MARGARIDA. *Después de Newton. Cómo hacer realidad la transformación de la administración pública*. Barcelona: 2002, Ediciones del Serbal.

COUNCIL OF EUROPE. *Gender mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices. Final Report of Activities of the Group of Specialists on Mainstreaming*. Estrasburg: febrer de 1999.

ECHEVARRIA, KOLDO. «La gestión de la transversalidad». *CIFA, Revista de Serveis Personals Locals*, núm. 9. Barcelona: setembre de 1998.

ECHEVARRIA, KOLDO. «Capital social, cultura organitzativa y transversalidad en la gestión pública». *VI Congreso del CLAD*. Buenos Aires, 2001.

MINTZBERG, HENRY. *La estructuración de las organizaciones*. Capítulo 10. Diseño de vínculos laterales: dispositivos de enlace. Barcelona: 1984, Editorial Ariel.

MINTZBERG, HENRY. «La necesidad de coherencia en el diseño de la organización». *Harvard-Deusto Business Review*, tercer trimestre. Deusto: 1982.

SUBIRATS, JOAN; I ALTRES. *Experiències de participació ciutadana en els municipis catalans*. Barcelona: 2001, Generalitat de Catalunya. Escola d'Administració Pública.

SWEDEN GOVERNMENT. *Gender mainstreaming in Sweden*. Fact Sheet. [www.naring.regeringen.se/fragor/jamstalldhet/](http://www.naring.regeringen.se/fragor/jamstalldhet/).

WITH, ODD ANDERS. «Making mainstreaming a natural part of a administration's policies: Setting realistic targets. Intervention by State Secretary, Royal Norway Ministry of Children and Family Affairs». *EIPA Seminar: Managing Gender equality: Policies, Tools and Best Practices in Europe*. Maastricht, setembre de 2002.

# Síntesi

## Títols publicats

- 1** La renda bàsica  
Daniel Raventós
- 2** La hisenda municipal: línies de reforma  
Núria Bosch
- 3** El Republicanisme  
Josep Lluís Martí i Màrmol
- 4** Els sistemes electorals municipals  
a la Unió Europea  
Jaume Magre Ferran
- 5** Autonomia local i governabilitat:  
envers un nou Pacte local  
Mila Gascó i Marc Navarro
- 6** El capital social: què és i com es mesura  
Fernando Barreiro Cavestany