

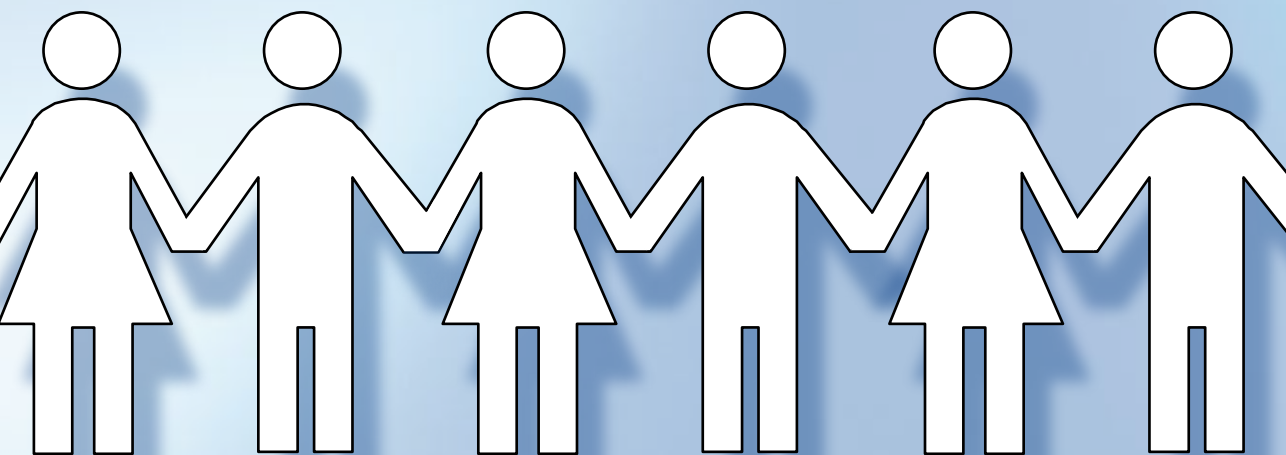
---

# **LA TRANSVERSALIDAD COMO ELEMENTO DE MEJORA EN EL AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ**

**Resultados de una reflexión compartida**

---

COLECCIÓN TEMAS MUNICIPALES



Ayuntamiento  
de Vitoria-Gasteiz  
Vitoria-Gasteizko  
Udala





**Edita:** Excmo. Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz

**Diseño y Maquetación:** Comunicación Interna - Departamento de Función Pública

**Imprime:**

**Depósito Legal:**

# **LA TRANSVERSALIDAD COMO ELEMENTO DE MEJORA EN EL AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ**

**Resultados de una reflexión compartida**

El Equipo Gestor de la Campaña Innovación en Transversalidad

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

*Albert Einstein*

<b>I. Introducción .....</b>	<b>Pág. 9</b>
1. ¿Por qué una reflexión sobre la transversalidad?.....	Pág. 11
2. ¿Para qué una reflexión sobre la transversalidad?.....	Pág. 12
3. ¿Cómo hemos realizado esta reflexión? .....	Pág. 12
4. ¿Cómo hemos estructurado nuestra reflexión? .....	Pág. 14
<b>II. Transversalidad como concepto .....</b>	<b>Pág. 17</b>
1. ¿Qué entendemos por transversalidad? .....	Pág. 19
2. Condiciones necesarias de la transversalidad .....	Pág. 20
<b>III. Propuesta metodológica para la transversalidad .....</b>	<b>Pág. 23</b>
1. Pasos necesarios en las actuaciones transversales .....	Pág. 26
2. Herramientas para la transversalidad: instrumentos y estructuras.....	Pág. 32
<b>IV. Conclusiones.....</b>	<b>Pág. 41</b>
<b>Cuadro General de Conclusiones .....</b>	
	<b>Pág. 39</b>
<b>V. Agradecimientos - Bibliografía.....</b>	<b>Pág. 47</b>





# I. Introducción

---



---

## Introducción

### 1. ¿Por qué una reflexión sobre la transversalidad?

Últimamente la necesidad de trabajar transversalmente y en equipo, de un modo interdisciplinar, aparece de manera reiterada cuando nos planteamos mejoras en el funcionamiento de nuestra organización municipal.

Surgen nuevos problemas y demandas que no afectan a un solo sector sino al conjunto de la organización, y se precisan actuaciones integrales que aprovechen sinergias, que optimicen los recursos existentes y que den mayor calidad al resultado.

Nuestro Ayuntamiento lleva unos cuantos años poniendo en marcha numerosos planes o proyectos integrales (Red de Centros Cívicos, Agenda Local 21, Ciudades Educadoras, Plan Estratégico 2010, Plan Joven, Plan de Igualdad, Plan de Inmigración, Plan de Salud, Plan de Euskera, Plan de Movilidad...), que requieren de una decidida apuesta por el trabajo en equipos interdisciplinarios para ofrecer mejores servicios y programas a la ciudadanía.

Sin embargo, constatamos las dificultades que se presentan cada vez que se nos plantea liderar o participar en un determinado contenido de carácter transversal. Cuando esto ocurre:

- Se percibe como un trabajo añadido al trabajo sectorial que ya se desarrolla.
- Se percibe como trabajar para otros servicios o departamentos y no para el propio.
- Se percibe, en algunos casos, como sumatorio de actuaciones inconexas y que ya se hacían.

- Hay una falta de visión global.
- No se contemplan recursos humanos ni el tiempo necesarios para un buen trabajo interdisciplinar.
- Muchas veces no hay coherencia ni interacción entre los diferentes planes que se van gestando.
- Falta de prioridad a la hora de establecer actuaciones transversales.
- En muchas ocasiones no percibimos el beneficio de esa actuación transversal.
- .../...

De tal forma que el éxito de la mayoría de nuestros programas y actuaciones transversales las fundamentamos, más en el sobreesfuerzo y voluntarismo de determinado personal técnico, que en un buen trabajo transversal beneficioso para quienes han participado en el mismo y para la ciudadanía en especial.

Todo esto justifica la necesidad de una reflexión sosegada sobre la transversalidad y el trabajo transversal en nuestro Ayuntamiento.

## **2. ¿Para qué una reflexión sobre la transversalidad?**

Pues bien, en los últimos meses hemos llevado a cabo una interesante reflexión sobre cómo podemos mejorar la transversalidad en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. Una reflexión impulsada por la mayoría de las direcciones departamentales y en la que ha participado un amplio número de personal técnico municipal.

Todo ello con los siguientes objetivos:

- Aclarar el concepto de “transversalidad” y definir su espacio de aplicación.
- Potenciar la innovación, el debate y el contraste de ideas sobre transversalidad dentro de la organización municipal.
- Concretar, en el ámbito de la transversalidad, propuestas de mejora viables, con el fin de articular mejor la acción municipal y darle una dimensión integral e integradora.

## **3. ¿Cómo hemos realizado esta reflexión?**

La metodología utilizada ha primado la participación del personal técnico de los diferentes departamentos municipales. Así, la incorporación de diferentes perspectivas y el debate organizado, han permitido identificar las especificidades de la gestión transversal y proponer actuaciones para su mejora.

A continuación os detallamos las estructuras y el proceso de trabajo que han conformado la metodología de esta reflexión compartida.

**Ha habido tres estructuras de trabajo:**

- El Grupo Promotor, constituido por las direcciones municipales, ha definido la metodología, ha promovido e impulsado la participación y ha avalado las conclusiones que se han obtenido al respecto.
- El Equipo Gestor, integrado por 8 personas. Dos pertenecientes a los Servicios de Calidad y de Organización del Departamento de Función Pública encargadas de coordinar el equipo y otras 6 procedentes de otros departamentos municipales: Educación, Deportes, Cultura, Intervención Social, Tecnologías de la Información y Relaciones ciudadanas. Este equipo, ha gestionado el proceso de reflexión (convocar las reuniones necesarias, ordenar, evaluar y estructurar propuestas y conclusiones, elaborar documentos...).
- El Grupo de Reflexión, formado por un total de 170 personas de los diferentes departamentos municipales, ha podido participar en la reflexión a través de la aplicación informática HOMINEX.

**Proceso de trabajo realizado:**

- En el mes de febrero el Grupo Promotor consensuó y aprobó la metodología a desarrollar para este proceso de reflexión sobre cómo mejorar la transversalidad en nuestro Ayuntamiento.
- El 6 de marzo el Equipo Gestor presentó al Grupo Promotor la herramienta informática en la que se iba a basar el proceso de participación con personal técnico de diferentes departamentos. Al mismo tiempo, en esa sesión se identificaron las preguntas concretas a introducir en la aplicación informática, que sirvieron para definir los enfoques en los que distribuir las diferentes propuestas de mejora.
- El 12 de marzo se realizó una sesión de trabajo con 16 personas de diferentes departamentos municipales, que sirvió para probar la herramienta informática e iniciar la aportación de ideas sobre el tema.

- Del 16 de marzo al 18 de mayo se desarrolló la campaña de aportación de ideas a través de la herramienta informática. Los datos de participación en esta campaña fueron los siguientes:

	Total	% respecto a total de invitados	% respecto al total de registrados	Ratio de aportaciones por invitado	Ratio de aportaciones por personas registradas
Cantidad de ideas	122			0,71	0,96
Cantidad de comentarios	37			0,21	0,29
Participantes invitados	170				
Participantes registrados	126	74,12%			
Participantes activos (con coautores)	56	32,94%	44,44%		
Participantes activos (sin coautores)	46	27,06%	36,51%		
Autores de ideas	41	24,12%	32,54%		
Coautores de ideas	22	12,94%	17,46%		
Autores de comentarios	16	9,41%	12,70%		

Como vemos en la tabla, esta campaña ha permitido recibir 159 ideas y comentarios de 56 personas de la organización municipal.

- El 30 de mayo se realizó una sesión de trabajo en la que participaron 35 de las personas que habían aportado ideas en la campaña anterior. Fue una sesión que permitió contrastar y profundizar en algunas de las ideas aparecidas en la campaña.
- Y por último, en los meses de junio y julio, el Equipo Gestor de este proceso de reflexión hizo la valoración de las diferentes ideas aparecidas y elaboró a partir de ellas este documento. Documento que una vez debatido y avalado por el grupo promotor de directivos/as municipales, ha sido refrendado por resolución del Alcalde de fecha 11 de febrero de 2008.

## 4. ¿Cómo hemos estructurado nuestra reflexión?

La estructura del presente documento responde a los elementos que consideramos que han de ser tenidos en cuenta a la hora de abordar cualquier contenido transversal.

- **En primer lugar** tratamos de definir el **concepto de transversalidad** y detallar las seis condiciones necesarias que a nuestro juicio han de estar presentes en cualquier contenido transversal.
- **En segundo lugar** desarrollamos un decálogo con los pasos o **fases metodológicas** que entendemos deben estar presentes a la hora de desarrollar cualquier plan con contenidos transversales.
- **En tercer lugar** hacemos referencia al conjunto de **herramientas** (instrumentos de trabajo y estructuras de relación de personas) que nos parecen más adecuadas para el logro de los pasos anteriores.

Todo lo anterior se sintetiza en un cuadro resumen que pretende, además, poner en relación las condiciones necesarias, la metodología y el conjunto de herramientas propuestas.

Por último, ofrecemos una reflexión en forma de conclusiones acerca de las potencialidades y limitaciones de las actuaciones transversales.





## **II. Transversalidad como concepto**

---



---

## Transversalidad como concepto

### 1. ¿Qué entendemos por transversalidad?

Antes de entrar de lleno en propuestas de criterios, requerimientos o actuaciones para la mejora de la transversalidad en nuestra organización municipal, parece fundamental que tratemos de clarificar este término tan utilizado últimamente en diversos ámbitos con significados muy diferentes.

Consideramos que una aproximación en la definición nos ayudará a aportar también claridad en la concreción operativa; si hacemos un paralelismo con la conducción de un gran barco, ha de haber una conexión entre el “puente de mando” (nivel conceptual) y la “sala de máquinas” (nivel operativo) para poder llevar a “buen puerto” procesos de implementación de la transversalidad.

En primer lugar, subrayar que la transversalidad, en el ámbito de las administraciones públicas, aparece como un intento de dar respuestas, con más o menos éxito, a dos retos que la estructura organizativa clásica de departamentos o sectores no es capaz de resolver y que son:

- La aparición de demandas sociales o políticas públicas que no forman parte de la misión o competencias de una sola parte de la estructura orgánica vertical, sino que implica a toda la organización o a una parte significativa de ella.
- La necesidad de disponer de una visión integral e integradora de determinados segmentos de población considerados como prioritarios.

Así, hay multitud de experiencias en casi todas las administraciones públicas, pero sobre todo en las locales, para abordar los retos anteriores en relación a diferentes temas (igualdad de género, medio ambiente, educación, inmigración, juventud...). Esto ya nos aproxima a lo que

entendemos por transversalidad. Y aquí, como punto de partida coincidimos con lo que expone Albert Serra, profesor del Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE:

*“La transversalidad es, al mismo tiempo, un concepto y un instrumento organizativo cuya función es aportar capacidad de actuación a las organizaciones en relación con algunos temas para los que la organización clásica resulta inadecuada”.*

**La transversalidad es un concepto** que asegura el compromiso efectivo de toda la organización para trabajar, desde cualquier especialización sectorial, en un ámbito, visión, enfoque, problema público... y por unos objetivos que no se pueden asumir por una sola de las estructuras organizativas sectoriales. **Y la transversalidad es también un instrumento organizativo** que pretende desarrollar estrategias, herramientas e instrumentos que, dentro de la estructura organizativa sectorial, permitan adaptarse mejor a las exigencias de una realidad muy compleja.

Así, entendemos que la transversalidad, siendo conscientes de su naturaleza multidimensional, se centra en dos aspectos principales:

- **Focalizar la atención de la organización en un tema** e intensificar la actuación sobre él.
- **Mejorar la consistencia y la coherencia de la estrategia** y actuación de la organización en relación con el tema en cuestión.

## 2. Condiciones necesarias de la transversalidad

Como ya hemos visto, la idea de transversalidad supone una **cultura diferente**. Una cultura que nos dice que los sistemas no se pueden dirigir, que se tienen que coordinar. Una cultura que conlleva una lógica distinta, pero que permite, al mismo tiempo, que los diferentes sistemas trabajen con sus propias reglas; una cultura que supera la perspectiva restrictiva de la organización tradicional a partir de una visión global e interrelacionada de la ciudad que conecta con las informaciones, las inquietudes y las vivencias de sus ciudadanos y ciudadanas.

Veamos a continuación qué condiciones tienen que estar presentes en la idea de transversalidad.

### Concepción integral de los ciudadanos y ciudadanas

Si la ciudad es el lugar de encuentro entre habitantes, con sus iniciativas, recursos y problemas, una respuesta eficaz a esta realidad debe contemplar todas sus facetas e interconexiones. No podemos olvidar que el fin de nuestra intervención son las ciudadanas y los ciudadanos, y que estos/as no son fragmentables. En este contexto, la transversalidad aparece como una estrategia fundamental de actuación para mejorar **la respuesta de nuestra organización municipal a la compleja realidad multidimensional** de las diferentes personas que conforman nuestra ciudad.

## Dirección política estratégica

La transversalidad **se fundamenta en el compromiso** de la organización por trabajar con una nueva visión o enfoque. Una nueva visión que, por su carácter estratégico, está en manos del máximo nivel de la organización; es decir, en el nivel político. En consecuencia, son los **responsables políticos** del gobierno local quienes deben **liderar** globalmente este proceso.

## La participación y la transparencia

La “construcción de ciudad” es un compromiso colectivo. Esto supone asumir la existencia de una **responsabilidad compartida** que genere proyectos de acción y el promover la articulación de redes de amplia participación por medio de prácticas que impliquen a **todos los agentes sociales** de la comunidad.

En la articulación de estas redes participativas hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- **Identificar** a los diferentes **agentes** que van a tomar parte de este proceso, tanto dentro como fuera de la organización.
- **Mantener** abiertos y activos los **canales** informativos-comunicativos, formales e informales, entre todos ellos.
- **Establecer** los diferentes niveles de **implicación** y **expectativa** de los participantes.
- **Asegurar la transparencia** y la accesibilidad a la información y al conocimiento disponible (la opacidad sólo conlleva celos y desconfianza entre los diferentes agentes que participan).

## Coordinación horizontal

El ejercicio de la transversalidad conlleva el reforzamiento de la coordinación horizontal; es decir, tal como señala Koldo Echebarría, especialista del Banco Interamericano de Desarrollo:

*“la búsqueda de cauces de relación entre unidades sin ascender por la línea de mando, ni arrebatar la capacidad de decisión a la base”.*

Este reforzamiento **no supone romper con la actual estructura**. Al contrario, la departamentalización ha sido y continua siendo una forma eficaz de ordenación para dar respuestas concretas a la ciudad. Sin embargo, la heterogeneidad y complejidad de la actual realidad **requiere respuestas integrales e integradoras** que, a menudo, implican a varios departamentos, administraciones e instituciones. Obviamente, en este contexto la transversalidad y la coordinación abierta a las diferentes áreas municipales son necesarias para dar sentido a dichas actuaciones.

Conviene, no obstante, no confundir la “coordinación interdepartamental” con la “transversalidad”. La “coordinación interdepartamental” y la “transversalidad” no son términos equivalentes, ni el primero conlleva, necesariamente, el segundo.

La coordinación interdepartamental no presupone nuevos puntos de vista ni nuevas líneas de objetivos disociados de los objetivos sectoriales asignados a los órganos verticales en que se estructura la organización. Precisamente, lo que es específico de la transversalidad es la **introducción de líneas de trabajo no asignadas verticalmente**.

### **El trabajo en equipo y la interdisciplinaridad**

Entendemos por **cultura organizativa** el conjunto de valores, actitudes, conductas, habilidades personales y grupales que confieren a la organización un estilo de gestión determinados.

Así, consideramos que una administración que quiere mejorar debe generar y potenciar una cultura organizativa abierta a la interdisciplinaridad y al trabajo en equipo; es decir, a la instauración de redes interdepartamentales cooperativas en las que se concierten y negocien estrategias, recursos... Tal como describe Koldo Echebarría, “la transversalidad defiende una **convivencia de la especialización**, que favorece el profundizar conocimientos aplicados a los problemas con el trabajo en equipo y **la interdisciplinaridad** en su tratamiento”.

### **Definición de recursos y estructuras**

La transversalidad conlleva un equilibrio entre el coste y el beneficio del proceso de trabajo. Y para **minimizar los costes y maximizar los beneficios** y su distribución en la organización es preciso una coordinación de los recursos de especialidades verticales distintas. Coordinación que presupone la creación de unidades temporales o permanentes de gestión descentralizadas. Es decir, de **órganos de transversalidad**. Y estos órganos deben ser, ante todo, sistemas de relación y de conocimiento que aportan a la organización una visión específica y especializada de los objetivos estratégicos del cambio social, capacitándola para una mayor adaptación a la realidad.

Como puede apreciarse, no resulta muy difícil definir esa “cultura diferente” que supone la idea de transversalidad. Pero esto es sólo la apariencia, ya que detrás de este ejercicio teórico, de lo que se está hablando es de la **construcción de nuevos modelos de desarrollo ciudadano**. Y esto resulta mucho más complejo pues conlleva una nueva mentalidad: dejar de ser prestadores más o menos competentes de servicios para convertirse en motores y articuladores de un proyecto colectivo de ciudad. De este modo, el Ayuntamiento dejaría de ser una administración local para convertirse en un auténtico gobierno local.

### **III. Propuesta metodológica para la transversalidad**

---





---

## Propuesta metodológica para la transversalidad

En el apartado anterior, “la transversalidad como concepto”, nos hemos acercado a la naturaleza de la transversalidad y expresado las condiciones necesarias para hacer de ésta una realidad.

Una vez definido el marco teórico básico, es el momento de **abordar el “cómo”**, de **analizar “el proceso”**; es decir, los pasos o la sucesión de acciones que, llevadas de un modo definido, nos llevarán al cumplimiento de esa cultura diferente implícita en la idea de transversalidad.

En este contexto, entendemos necesario el enunciar un **modelo integrado y representativo** de dicho proceso y de las operaciones que conlleva en el ámbito de nuestra organización. Se trata de ofrecer una descripción gráfica de su estructura, mostrando, al mismo tiempo, las relaciones existentes entre las distintas fases, su secuencia y las “condiciones” anteriormente identificadas con la transversalidad (concepción integral de los ciudadanos y ciudadanas, dirección política estratégica, participación y transparencia, coordinación horizontal, trabajo en equipo e interdisciplinariedad y definición de recursos y estructuras).

En el modelo de proceso que se describirá a continuación **no se plantea una reingeniería organizativa** que cuestione de un modo sistemático la manera en que se ha llevado el trabajo y la estructura de organización funcional. Al contrario, estimamos que el éxito de esta propuesta tiene más que ver con su **capacidad de adaptación** y de acometer nuevos planteamientos para hacer frente a las situaciones cambiantes de nuestro entorno, que por el cuestionamiento de los servicios hasta ahora ofrecidos. No estamos, por tanto, inventando nada nuevo, tan sólo nos limitamos a **identificar, entender y revisar los procesos seguidos hasta ahora**, poniendo el énfasis en determinadas fases de los mismos y en el papel que estas juegan como medio para desarrollar y maximizar el valor agregado que conlleva la transversalidad.

## 1. Pasos necesarios en las actuaciones transversales

A continuación presentamos un “decálogo” con los pasos y el orden en que los mismos han de darse en el desarrollo de una intervención caracterizada por la transversalidad. Este decálogo supone un modelo de aplicación y su principal función es la de orientarnos sobre las **fases que debemos prever** cuando trabajemos un ámbito transversal. De todos modos, el modelo está ideado pensando en las **grandes líneas de acción**, en los contenidos transversales que de un modo prioritario definen la planificación estratégica de este Ayuntamiento; lo cual **no significa que deba contemplarse de un modo exhaustivo y rígido** en todo plan transversal. Todos conocemos experiencias que se desarrollan a diario, que no responden a los grandes ejes de actuación municipal, y que suponen un ejercicio sobresaliente de transversalidad, aunque no incluyan la totalidad de los pasos que seguidamente pasamos a detallar.

### 1. Elegir un contenido transversal con fundamentación y liderazgo

La propuesta de trabajar un contenido transversal en la organización municipal puede tener diferentes orígenes: la vigencia de una ley, un nuevo problema detectado, la especial sensibilidad política por ese ámbito, un planteamiento técnico estratégico... De cualquier forma, la incorporación de una nueva visión transversal requiere de **un análisis básico que fundamente y explique** claramente por qué abordamos ese nuevo contenido y su **prioridad estratégica en la organización**. Y esto debe ser avalado y liderado por el máximo nivel político y directivo que será el responsable de que ese contenido transversal esté presente o se incorpore en el plan estratégico de actuación municipal definiendo los objetivos básicos estratégicos<sup>1</sup> que se quieren conseguir en ese ámbito.

Consideramos que independientemente del tema de que se trate, siempre van a existir dos finalidades que son comunes a cualquier visión transversal:

- Centrar la atención de la organización en un tema e intensificar su actuación en relación con él.
- Mejorar la consistencia y la coherencia de la estrategia y la actuación de la organización en relación al contenido elegido.

### 2. Definir el equipo de impulso de ese contenido transversal

El máximo nivel político de la organización municipal deberá definir el órgano o equipo político-técnico (responsable político, directivo y técnico/s) que se va a encargar de impulsar y dirigir la coordinación de ese contenido transversal que se trata de incorporar a la organización. Dos serán los **ejes de trabajo** claves de este equipo:

---

1. “objetivo estratégico”: afirmaciones o intencionalidades de carácter general acerca de las funciones que la Administración local como sistema debe desempeñar, el tipo de persona y de sociedad que se pretende y las metas a alcanzar al final del proceso.

- La **gestión relacional** interna y externa multilateral, tanto formal como informal, con los diferentes agentes que se identifiquen.
- La **producción técnica experta**: búsqueda y elaboración de información, análisis, seguimiento y evaluación.

Este equipo podrá ser uno de los existentes en el caso de que ya figure como tal en la estructura municipal o podrá ser creado de forma temporal en tanto se realice el desarrollo del contenido transversal.

### 3. Identificar los diferentes agentes que van a participar y definir las estructuras de trabajo

Anteriormente hemos señalado la participación y la transparencia como dos de las condiciones necesarias de cualquier actuación transversal. Así, debemos de **identificar desde el principio quiénes son los agentes**<sup>2</sup> implicados en el desarrollo del proceso de trabajo de un contenido transversal, tanto dentro como fuera de la organización. Del mismo modo, y teniendo en cuenta otra de las condiciones necesarias apuntadas, como la coordinación horizontal, el trabajo en equipo y la interdisciplinariedad, también habrá que **definir las estructuras u órganos de trabajo** que vamos a conformar con los diferentes agentes, y sus funciones.

De cara a la identificación de los agentes a intervenir, conviene tener en cuenta los **siguientes perfiles**:

- **Los responsables políticos** de la organización que van a liderar globalmente el proceso (tanto en el equipo del gobierno como en el conjunto de la corporación municipal).
- **Los directivos y técnicos** de departamentos o servicios que deben participar activamente en el proyecto transversal.
- **Los agentes sociales e instituciones** que deben intervenir en el proyecto transversal con el fin de tener en cuenta sus diferentes perspectivas e intereses.
- **Las personas expertas** en el tema en cuestión o aquellos ciudadanos o ciudadanas que manifiesten interés por participar a título individual en el proyecto.

Para trabajar de manera efectiva con los diferentes agentes que identifiquemos, será preciso dotarnos de una metodología de trabajo adecuada que nos asegure la **coordinación horizontal**, el **trabajo en equipo** y la **interdisciplinariedad**, y donde se tenga en cuenta, también, los diferentes niveles de implicación de los agentes identificados.

2. "agentes": partes implicadas activamente, en mayor o menor grado, en una actuación y/o proceso participativo, promovido por cualquiera de ellas: parte política, parte técnica, entidades públicas o privadas, asociaciones, y ciudadanía no asociada.

#### 4. Realizar un diagnóstico compartido sobre el contenido transversal elegido

El equipo u órgano impulsor deberá realizar un diagnóstico en profundidad sobre el contenido transversal a tratar que contemple necesariamente:

- El análisis de las **actuaciones** que en relación a ese ámbito se estén dando tanto dentro como fuera de la organización municipal.
- Las **necesidades y carencias** detectadas.
- Las **interacciones** posibles con otros contenidos transversales ya en marcha.
- La percepción y **expectativa** ciudadana.
- Las experiencias o **buenas prácticas** significativas relacionadas.
- Las aportaciones de **expertos y expertas**.

Es muy importante que este diagnóstico sea compartido y mejorado por los diferentes agentes identificados en el proyecto transversal, puesto que servirá de punto de partida para el posterior diseño de actuaciones. En este sentido, es importante contemplar **la/s sesión/es de trabajo precisas** con los diferentes agentes que intervienen, para el contraste, mejora y consenso del diagnóstico realizado.

#### 5. Definir los objetivos generales y operativos y el programa de actuaciones

Con el diagnóstico ya realizado y avalado por los diferentes agentes, podemos pasar a la definición de los objetivos generales<sup>3</sup> y operativos<sup>4</sup>, y del programa de actuaciones para la incorporación de ese nuevo contenido transversal en nuestra organización municipal. Es importante subrayar que este programa **no sea sólo una recopilación de actuaciones que ya se vienen realizando**, sino que debe nutrirse de actuaciones nuevas, de reformulaciones, o de mejoras de actuaciones anteriores.

El proceso participativo<sup>5</sup> con los diferentes agentes implicados sigue siendo fundamental en esta fase que requiere de la implicación, consenso y compromiso de aquellos que harán efectiva la ejecución del plan. De igual forma que en la fase anterior, la **participación debe estar prevista y planificada**.

3. "objetivos generales": formulaciones concretas de las intenciones generales contenidas en los objetivos estratégicos y que ayudan a planificar y guiar la actuación. La coherencia entre estas dos categorías de objetivos debe ser total.

4. "objetivos operativos": constituyen, tras los estratégicos y los generales, el último nivel de concreción de los objetivos. Se definen en función de los objetivos generales y son el fundamento de la evaluación (la guían y describen los resultados esperados).

5. "proceso participativo": conjunto articulado o sucesión encadenada de acciones planificadas para encauzar la participación ciudadana en la toma de decisiones políticas.

En el diseño de las acciones se incluirán la definición, los objetivos generales y operativos, las personas destinatarias o áreas de aplicación, además de otros elementos que por su importancia se exponen con mayor detalle en los siguientes apartados.

Aquí es donde cobra su mayor importancia **el papel relacional que debe jugar el equipo impulsor**, asegurando **la transparencia y la accesibilidad a la información y conocimiento** disponibles (incluida la formación en el tema), y manteniendo abiertos y activos los canales formales e informales con los diferentes agentes.

## 6. Definir los responsables de la ejecución, los recursos necesarios y la temporalización

El programa transversal que se diseñe debe detallar no sólo las actuaciones a implementar sino también los **responsables técnicos** (departamentos o servicios) de la ejecución de las diferentes actuaciones y los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

En la definición de los recursos necesarios es preciso tener en cuenta al menos los siguientes puntos:

- **Recursos humanos**, si se necesita reforzar el equipo que se va a encargar del impulso de este contenido transversal.
- **Recursos económicos**, detallando la partida económica que se precisa para la gestión de cada actuación transversal novedosa que se ha diseñado, así como el Departamento responsable de su implementación.
- **Recursos de nuevas tecnologías**, detallando aquellos que se precisen según las diferentes actuaciones.
- **Tiempo**, haciendo una previsión de la exigencia a los diferentes agentes implicados en el proyecto, tanto para las sesiones presenciales de participación y formación en el proyecto transversal, como para el trabajo encomendado.

También habrá que realizar una temporalización de todas las actuaciones contempladas en el programa correspondiente.

## 7. Elaborar el proceso de evaluación

Lo expresado hasta ahora nos demuestra que la puesta en marcha de un contenido transversal conlleva un proceso con acciones bien diferenciadas, tanto desde el punto de vista de la planificación (determinación de objetivos, asignación de responsabilidades, estimación de recursos...), como de su puesta en marcha (elaboración de materiales, coordinación de esfuerzos...). Pero sobre todo este proceso planea la necesidad de controlarlo. Control que sólo puede hacerse efectivo por medio de la evaluación, entendida, en sentido amplio, como el proceso de elaboración de juicios basados en medidas y la toma de decisiones consecuencia de dichos juicios. Des-

de esta privilegiada posición, **la evaluación se constituye en una pieza clave para la mejora** de la Administración local como sistema.

Una vez clarificada la importancia de la evaluación, y sin ánimo de ser prolijos, sí quisiéramos recoger una serie de notas significativas sobre su naturaleza. Es decir, sobre el carácter y los referentes básicos de la evaluación.

Con respecto al carácter, desde un enfoque transversal, propugnamos una evaluación:

- **Continua:** realizada a lo largo de todo un proceso, del que forma parte, y mediante la cual se va a juzgar la validez de todos sus componentes respecto a la consecución de los objetivos pretendidos, y con el fin de tomar las decisiones necesarias para alcanzarlos. Es decir, la evaluación tiene que responder a criterios preestablecidos (indicadores) y está relacionada con los objetivos definidos.
- **Global:** considerando a la persona en su totalidad y confluyendo en ella las diversas perspectivas de quienes participan en el proceso, y teniendo en cuenta los múltiples indicadores y criterios que puedan dar lugar a una determinada valoración.

La evaluación tendrá, en consecuencia, un carácter **formativo, orientador y autocorrector del proceso**, al proporcionar una información constante que permitirá mejorar, tanto los procesos como los resultados de nuestra intervención.

Con respecto a los referentes básicos tendremos que tener en cuenta:

- Los **objetivos estratégicos**, generales y específicos del contenido transversal, que nos orientarán sobre las metas de logro.
- Los **indicadores de evaluación**, o lo que es lo mismo, los criterios de evaluación que nos permitirán valorar el grado de adquisición y desarrollo de cada fase y objetivos del proceso (p. e. eficacia y eficiencia de la intervención, su pertinencia, el nivel de ejecución, el impacto...).

## **8. Describir el proceso administrativo para la aprobación del programa transversal**

Si ya hemos definido, con la participación de los diferentes agentes implicados, los objetivos, el programa de actuaciones a desarrollar, el tiempo en que se van a desarrollar, los responsables técnicos de su ejecución, los recursos necesarios y los indicadores de evaluación y seguimiento, sólo nos resta tener **la aprobación formal de ese programa en nuestra organización** municipal, con el fin de asegurar su implementación.

Y es en este momento donde conviene **clarificar el proceso administrativo** a seguir en esa aprobación final. Y más teniendo en cuenta las experiencias anteriores donde este punto ha hecho fracasar numerosos planes y programas de carácter transversal.

Así, nuestra propuesta en este apartado es la siguiente:

- **Aprobación en Junta de Gobierno** del programa o plan transversal.
- Presentación del programa o plan transversal en la parte deliberativa de la **Comisión Informativa** que corresponda, en función del contenido transversal de que se trate.
- Presentación del programa o plan transversal en el **Consejo Social** del municipio como máximo órgano de participación de la ciudad.
- Aprobación, en los órganos correspondientes (Comisión de Hacienda y Pleno), si fuera el caso, del crédito o créditos de compromiso que se precisen para el desarrollo del Plan.

## 9. Elaborar un plan de comunicación del programa transversal

Es muy importante elaborar un buen plan de comunicación del programa transversal aprobado, a dos niveles:

- **Plan de comunicación externo:** que explique de manera clara a la ciudadanía el por qué, el para qué de la puesta en marcha de ese programa transversal, el cómo se ha gestado y diseñado, y con quiénes se ha hecho. Se debe ir dando cuenta de las acciones que se van desarrollando y, al mismo tiempo, abrir canales permanentes de opinión, reflexión o valoración sobre lo que se está haciendo.
- **Plan de comunicación interno:** con el fin de asegurar la transparencia en el desarrollo del plan a **todos los agentes que intervienen** en el mismo.

## 10. Ejecutar el programa, con el seguimiento y evaluación correspondientes

Llega el momento de la puesta en marcha de las diferentes acciones planificadas según la temporalización que se haya establecido.

En diferentes momentos de su periodo de ejecución realizaremos el seguimiento y evaluación, a partir de los indicadores y criterios que habremos fijado anteriormente.

La información obtenida del seguimiento y evaluación debe ser **compartida con todos los agentes implicados** en el programa y debe servirnos para, entre todos, juzgar permanentemente la marcha de las acciones diseñadas hacia las finalidades, objetivos y prioridades previstos, y **realizar los ajustes que sean precisos**.

Al final del periodo de ejecución del programa transversal es importante poder realizar una **evaluación del impacto social**, que es la auténtica evaluación de los resultados del enfoque transversal que hemos querido incorporar en nuestra organización municipal.

Elección de contenidos transversales con fundamentación y liderazgo, definición de órganos impulsores temporales o permanentes, identificación de los agentes de participación, realización de un diagnóstico compartido, definición de objetivos, elaboración de indicadores de evaluación, etc. **¿Qué novedad hay en esto?**

Si como decíamos en la introducción de este apartado “no estamos inventando nada nuevo”, quizás debiéramos inferir que, tal como dice el refrán, “para este viaje no hacían falta las alforjas”. Sin embargo, si no de invención sí podemos hablar de rediseño. Y es, precisamente, **en el rediseño del proceso donde radica la innovación**. Cuando definimos la organización local normalmente lo hacemos tomando como referencia los departamentos por ser, precisamente, las pruebas tangibles de su forma, y observamos los procesos como las actividades intrínsecas a los mismos, quedando relegados a la sombra de la estructura de la organización. Sin embargo, **con este nuevo enfoque el proceso cobra protagonismo** al facilitarnos el paso de una comprensión y diseño vertical de la organización a un reforzamiento de la coordinación horizontal de la misma, y lo que ello conlleva: definición de estructuras impulsoras, participación, organización de equipos interdepartamentales e interdisciplinarios, de nuevas estrategias de evaluación...

## 2. Herramientas para la transversalidad: instrumentos y estructuras

Indudablemente el mayor o menor éxito en el desarrollo de los diferentes pasos descritos anteriormente tiene uno de sus fundamentos en las herramientas que utilicemos en cada caso. Y por herramientas entendemos, tanto los instrumentos de trabajo, como las estructuras de relación entre personas que conformemos a lo largo del proceso descrito.

A continuación **proponemos las herramientas** (instrumentos y estructuras indistintamente) que nos parecen más adecuadas en el desarrollo de cada uno de los pasos, si bien conviene subrayar que **no pretendemos hacer una relación exhaustiva ni exclusiva**. Nuestra intención es apuntar una relación de las que nos parecen significativas y eficaces para dar respuesta a las diferentes necesidades que van surgiendo en el desarrollo de una buena actuación transversal.

Así, nos gustaría que se contemplara este apartado como una “caja de herramientas”, a la que acudir para seleccionar aquellas más adecuadas en función del contenido o actuación transversal de que se trate.

Veamos a continuación una selección de algunas herramientas agrupadas según los pasos definidos en nuestra propuesta.

### **Para desarrollar el liderazgo de un contenido transversal**

#### ***Plan Estratégico***

Muchas administraciones locales han elaborado o están elaborando planes estratégicos, agendas 21, o instrumentos con otras denominaciones, que tienen como objetivo definir aquellas líneas, criterios, objetivos y actuaciones que pretenden desarrollar a medio y a largo plazo, en periodos que en muchas ocasiones suelen superar una legislatura municipal. Es básico que estos instrumentos tengan en cuenta en sus propuestas programáticas los contenidos transversales prioritarios por los que se apuesta.



### ***Plan de Actuación Municipal (PAM)***

El Plan de Actuación Municipal debe contemplar los ejes, los objetivos y las acciones que se señalan como más importantes para un mandato municipal. Es un compromiso público que orienta la actividad política y la gestión municipal.

Es básico que en el PAM se expresen explícitamente los contenidos transversales que se priorizan en la legislatura, o que se incorporen aquellos que siendo nuevos se quieran potenciar. Esto afianzará el liderazgo del equipo de gobierno en torno al contenido transversal de que se trate puesto que el Plan de Actuación Municipal constituye el principal instrumento de la acción de gobierno local.

### ***Equipo directivo***

Esta estructura reúne a todas las direcciones de los departamentos municipales. Se trata de crear un espacio de encuentro que permita consensuar los criterios comunes de actuación para la consecución de los objetivos políticos fijados, así como una visión más integral e integrada de los diferentes ámbitos de competencia que posibilite asentar los valores organizativos. Esto permitiría anticiparnos a los problemas y a los conflictos, y facilitaría enormemente el desarrollo de actuaciones transversales tanto a los técnicos como a los diferentes responsables políticos.

### **Para impulsar y gestionar el contenido transversal**

#### ***Órgano de impulso y gestión del contenido transversal***

Esta estructura puede ser un servicio municipal de carácter **permanente** o un órgano **temporal**, en función del contenido transversal de que se trate. Debe ser designada por el máximo nivel político y debe contar con una persona responsable **del nivel político**, una persona responsable **del nivel directivo** y el **personal municipal** que se determine. Siempre se tratará de un número reducido de personas, con el fin de que sea un **órgano operativo**, pudiendo ser estas de un mismo servicio o departamento o de diferentes departamentos. En cualquier caso, siempre será necesario **definir la dedicación laboral** a este proyecto de las personas que conforman el órgano de impulso y gestión e incorporarlo claramente en sus funciones y tareas laborales.

Las áreas de trabajo de este órgano deben centrarse en los siguientes puntos:

- El conocimiento experto, profundo y global del tema asignado a la gestión transversal.
- La recogida y el uso de información sobre el tema, con especial atención a su situación anterior, y la redacción de los correspondientes informes.
- El establecimiento de objetivos generales explícitos y cuantificados para la política transversal correspondiente.
- La identificación de barreras y dificultades para la consecución de los objetivos fijados.
- La colaboración en el diseño de las estrategias y acciones sectoriales que deberán adoptar las áreas municipales para conseguir los objetivos establecidos.

- La relación continuada con los diferentes departamentos y agentes sociales que van a participar, asegurando una función catalizadora entre las dimensiones transversal y sectorial y la organización. En este sentido, habrá que poner especial atención en que la dimensión transversal no se apropie indebidamente del tema.
- La formación dentro de la propia organización, transfiriendo a sus profesionales el máximo conocimiento que pueda asumir sobre la orientación transversal trabajada.
- El análisis de impactos y evolución de la situación social en cuanto al tema transversal de que se trate, y el replantamiento de estrategias de actuación, cuando corresponda.
- La comunicación interna y externa del programa transversal que se desarrolle.
- El cumplimiento del procedimiento administrativo para la aprobación y desarrollo del programa transversal.

**Estas áreas de trabajo excluyen la gestión específica de actuaciones sectoriales, pero exigen, para su adecuado tratamiento, una relación continuada y estable entre los órganos sectoriales y los transversales.**

Y es que la asunción de funciones ejecutivas de actuaciones sectoriales por parte de órganos transversales reduce su capacidad para atender el eje central de su responsabilidad y desvía su atención hacia la gestión de responsabilidades operativas, que deben serlo de los correspondientes departamentos o servicios sectoriales.

### **Para fomentar la participación de los diferentes agentes identificados**

#### ***a) En el ámbito municipal:***

##### ***Grupo de Trabajo Político***

Se trata de un grupo en el que estén representados todos los grupos políticos municipales. Va a permitir el debate y el trabajo entre los diferentes grupos políticos representados en el ayuntamiento en torno al tema transversal.

El “órgano de impulso y gestión transversal” estará presente en esta Comisión Política con la función de recibir y transferir conocimientos y criterios sobre el contenido transversal.

##### ***Comisión Técnica Interdepartamental***

Constituida por el personal técnico designado de los diferentes departamentos involucrados en el contenido transversal. Esta comisión, coordinada desde el “órgano de impulso y gestión transversal”, deberá de funcionar como un equipo de trabajo interdisciplinar con un objetivo común centrado en dar visibilidad y respuesta desde los diferentes sectores al contenido transversal correspondiente.

Dentro de esta “comisión técnica interdepartamental” será en muchas ocasiones pertinente organizar grupos de trabajo más reducidos, según las líneas de actuación que se vayan definiendo.

El “órgano de impulso y gestión transversal” debe jugar un papel relacional y de conocimiento en el desarrollo de esta “comisión interdepartamental” y tiene que tener en cuenta la diferente implicación que pueda tener cada departamento o servicio en relación al tema transversal, y debe cuidar las relaciones bilaterales con todos y cada uno de ellos. Además, será importante cuantificar de antemano el tiempo de dedicación al proyecto del personal técnico que va a participar en esta comisión.

Con el fin de optimizar recursos y mejorar su operatividad, habría que valorar que este órgano de trabajo pueda ser común para varios contenidos transversales.

### ***b) En el ámbito social:***

#### ***Procesos participativos con agentes sociales***

Una vez identificados los agentes sociales (asociaciones, colectivos profesionales, empresas, instituciones...) que deben estar implicados en el contenido transversal que se trate, habrán de definirse los grupos de trabajo que sean necesarios y llevar a cabo un proceso participativo con una metodología que permita identificar situaciones, percepciones y demandas sociales, y ayudar a gestionar las expectativas de futuro en ese tema. En ocasiones, y para determinados contenidos transversales, podrán hacerse sesiones de trabajo mixtas entre técnicos, ciudadanos y políticos.

#### ***Consejo Social del Municipio***

Es esta una estructura que ya existe y que constituye el órgano más importante de participación a nivel ciudad, donde están representados sus principales agentes, incluidos los diferentes consejos sectoriales y territoriales. Es por ello que este órgano deberá estar informado y participar activamente en el proceso que se diseñe para la definición del programa transversal de que se trate.

#### ***Mecanismos para la información y participación de ciudadanos/as a título individual***

A través de las nuevas tecnologías se pueden abrir canales de información y opinión sobre el contenido transversal correspondiente. También es posible incorporar ciudadanos/as a título individual en el proceso participativo que se lleve a cabo para el diseño del programa transversal.

### ***c) En el ámbito interinstitucional:***

#### ***Comisión Interinstitucional***

Habitualmente el contenido transversal elegido no es competencia exclusiva de la Administración municipal, sino que se extiende también a otras instituciones públicas como la Diputación y el Gobierno Vasco.

La creación de una comisión interinstitucional en la que haya representantes de las tres instituciones debería asegurar la coordinación necesaria en relación al programa transversal correspondiente.

Para elaborar y ejecutar el contenido del programa transversal (diagnóstico, objetivos, actuaciones, recursos necesarios e indicadores de evaluación).

Además de la puesta en marcha de las estructuras de participación que hemos definido en el apartado anterior, proponemos las siguientes herramientas:

### ***Sistemas de información horizontales***

Estos sistemas de información pueden ser muy diversos en función del contenido transversal de que se trate, desde informes, publicaciones o actas de reuniones a la creación de bases de datos compartidas de acciones municipales o mapas de actuaciones municipales en un determinado ámbito. De cualquier forma, para la puesta en marcha de estos sistemas de información horizontales habrá que medir bien la relación coste/beneficio que suponen.

### ***Agenda de transversalidad***

Se trataría de elaborar una agenda en la que confluyan los diferentes programas transversales existentes con la temporalización de las sesiones de trabajo de las diferentes estructuras y órganos de cada programa. Y ello con el doble objetivo de coordinar agendas y de visualizar el trabajo transversal que se desarrolla. El impulso para la puesta en marcha de esta agenda será responsabilidad del equipo directivo.

### ***Actividades formativas***

Seminarios, jornadas y sesiones que tengan por objeto la formación en el contenido transversal de que se trate. Este es un papel importante del órgano de gestión transversal: la producción técnica experta, la búsqueda y producción de información, el análisis y la reflexión de expertos y expertas en ese ámbito...

Por otro lado también es importante que exista una agenda formativa dirigida a los puestos directivos de la organización que fomente una cultura de coordinación, trabajo en equipo e interdisciplinariedad.

### ***Banco de buenas prácticas***

La recopilación de buenas experiencias realizadas en otros municipios y en otras organizaciones en torno a un determinado contenido transversal, así como de buenas prácticas metodológicas llevadas a cabo dentro de nuestra propia organización, es una herramienta interesantísima de cara a la definición metodológica de nuestro programa. Ahora, hay que subrayar la importancia de adaptar este "benchmarking" a nuestro contexto determinado.

### ***Procesos y procedimientos de trabajo unificados***

Un determinado contenido transversal puede exigir la revisión de los procesos y procedimientos de trabajo vigentes en uno o varios departamentos, y generar la creación de nuevos procedimientos unificados que mejoran notablemente la gestión en ese ámbito y sus consecuencias en la ciudadanía

### ***Foros de mejora***

Supone formalizar grupos de trabajo de mejora e innovación en determinados contenidos transversales. Para un buen desarrollo de estos grupos de mejora será interesante formar a equipos internos de facilitadores dentro de la organización.

También podremos servirnos de las nuevas tecnologías para ampliar la participación y optimización de estos foros de mejora.

### ***Relaciones no formales***

Si queremos apostar por una cultura organizativa de coordinación, hemos de permitir también los sistemas de relación no formales, basados en cauces de información lateral e informales, en acuerdos, negociaciones y normas de reciprocidad, porque todos estos sistemas están más adaptados a las necesidades y problemas del día a día. A pesar de su apariencia desordenada y caótica, los sistemas no formales hay que juzgarlos por sus resultados y no por su aparente falta de racionalidad burocrática.

### **Para aprobar formalmente el programa transversal**

#### ***Procedimiento común para la aprobación de un programa transversal***

Es importante que se determine en la organización municipal, por parte de la dirección política y técnica, un procedimiento administrativo común para la aprobación formal de un programa transversal.

Nuestra propuesta tiene los siguientes pasos: aprobación en la Junta de Gobierno, presentación en la Comisión informativa correspondiente, presentación en el Consejo Social del municipio, aprobación, en los órganos correspondientes (Comisión de Hacienda y Pleno), si fuera el caso, del crédito o créditos de compromiso que se precisen para el desarrollo del Plan.

Esto asegurará el compromiso político, técnico y ciudadano en relación con el programa transversal que se ha diseñado.

### **Para comunicar el programa transversal**

#### ***Plan de comunicación (externo e interno)***

Se trata de planificar las diferentes actuaciones comunicativas precisas para que el programa transversal sea conocido por la ciudadanía en su conjunto.

En primer lugar, dar a conocer por qué, para qué, cómo y con quiénes se ha diseñado un determinado programa transversal en el Ayuntamiento. Para ello, además de la difusión habitual en los medios de comunicación, se pueden utilizar otras herramientas como exposiciones atractivas, página web, medios de información municipales..., contemplando incluso una fase de periodo de audiencia donde se puedan recoger las opiniones y aportaciones ciudadanas.

Posteriormente habrá que mantener actuaciones comunicativas en torno a las actuaciones que se vayan realizando y los resultados obtenidos.

También habrá que tener en cuenta las acciones precisas para comunicar el programa dentro de la propia organización municipal.

Conviene subrayar que este plan de comunicación externo e interno debe estar presupuestado dentro de los recursos del propio programa transversal.

### **Órgano de comunicación**

Un órgano municipal de comunicación con los recursos necesarios, de personal y económicos, para desarrollar de manera más efectiva la política de comunicación del Ayuntamiento.

Los clientes del Órgano de comunicación institucional serían el resto de Departamentos, con los diferentes programas sectoriales o transversales. Esto permitiría una mayor coherencia en imagen y criterios y contar con profesionales con una visión global de los programas municipales que plantearían las acciones comunicativas más adecuadas en cada caso.

### **Para evaluar el programa**

Al iniciar este capítulo (“Herramientas para la transversalidad”) expresábamos que nuestra intención era, más que ofrecer un listado exhaustivo de las mismas, el recoger algunas que, en el desarrollo de una intervención transversal, pudieran ser más significativas. Pues bien, esto sigue siendo válido para las herramientas que utilizaremos en la evaluación de los distintos programas, ya que aquellas tendrán que supeditarse a la especificidad de la acción.

A continuación, y teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, recogemos aquellos aspectos que consideramos especialmente relevantes en la selección de las técnicas e instrumentos de evaluación, y que tienen que ver con su carácter y con los referentes básicos de la misma.

**-Evaluación continua.** La evaluación no sólo hemos de situarla al final del proceso, sino, también, en cada una de las fases del mismo. Únicamente de este modo podremos valorar la validez de sus componentes y tomar las decisiones oportunas en función de las distintas necesidades que vayan apareciendo.

En este contexto, la evaluación deberá superar la tradicional dicotomía respecto a los métodos cuantitativos/cualitativos, ya que su objetivo es el obtener el máximo de información adaptando las técnicas (los métodos para obtener la información) y los instrumentos (los recursos específicos para obtener la información), a las peculiaridades de cada fase del proceso y de la intervención de que se trate.

**-Evaluación final (evaluación del impacto).** Esta evaluación supone la síntesis de la evaluación continua y va a reflejar la situación final de todo el proceso, orientándonos para introducir las modificaciones necesarias en el programa de intervención correspondiente y en los futuros planes de actuación. En este sentido, y aunque acabamos de expresar que es preciso conciliar los métodos cuantitativos y cualitativos, propugnamos la necesidad de obtener evidencia empírica (cuantitativa) sobre los efectos esperados y no esperados de las acciones desarrolladas. Estamos hablando de la “evaluación del impacto”, estamos reivindicando, en definitiva, la necesidad de examinar el logro de los objetivos planteados, ya que sólo así podremos conocer la pertinencia de la intervención y la relación de las necesidades no cubiertas.

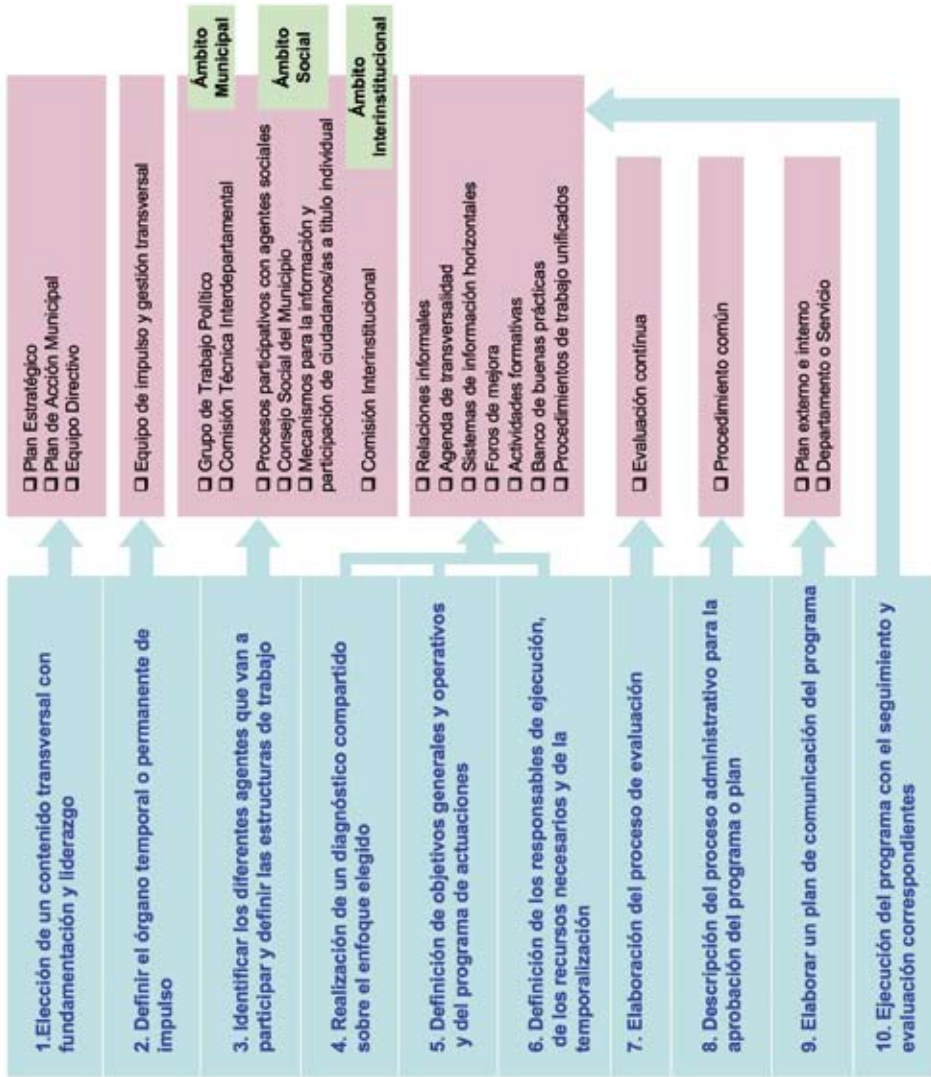
# TRANSVERSALIDAD

## Pasos

### Condiciones necesarias



### Herramientas







## **IV. Conclusiones**

---



---

## Conclusiones

Para finalizar queremos apuntar algunas conclusiones que nos parecen claves de toda la reflexión llevada a cabo en este documento.

- 1• La transversalidad como concepto e instrumento organizativo **aporta capacidad de liderazgo del cambio social y mejora el abordaje de la realidad compleja y multidimensional de la sociedad actual.**

Sin embargo, la gestión transversal **no debe ser percibida como la panacea para hacer frente a todos los males organizativos.** Por eso nos ha parecido muy importante clarificar el concepto de transversalidad y las condiciones necesarias que nos ayudarán a identificar los contenidos transversales y a diferenciarlos de los que no lo son.

- 2• **La gestión de la transversalidad exige,** además de identificar las especificidades de los contenidos transversales que se van a abordar en la organización municipal, **acordar criterios para su puesta en práctica.**

Muchos de los problemas que plantea la gestión transversal surgen, generalmente, de su deficiente implementación. De ahí, la importancia que damos en este documento a la realización de una propuesta metodológica para abordar los contenidos transversales en nuestra organización municipal.

- 3• La organización municipal no puede asumir ilimitadamente grandes programas transversales sin poner en peligro su sostenibilidad y continuidad. Por eso es preciso **elegir e integrar** de manera efectiva, en cada momento, los **contenidos transversales** que resulten prioritarios.

En última instancia, la gestión transversal es un mecanismo de adaptación a la realidad, pero no se debe perder de vista que esa adaptación tiene unos límites y que es imposible que una organización satisfaga todos los contenidos transversales al mismo tiempo, de la misma manera, en todo momento y con la misma intensidad.

Es fundamental que los/as responsables políticos/as asuman esa función de liderazgo y definición de prioridades en los contenidos transversales, y al mismo tiempo de coherencia e integración de los mismos. **Una política de transversalidad sin prioridades, ni límites puede tener efectos muy perniciosos en la organización.**

- 4• Para asegurar el éxito del trabajo transversal **es preciso encontrar un equilibrio adecuado entre el coste y el beneficio** que el conjunto de los agentes implicados obtendrá de este nuevo proceso de trabajo.

Debemos de tener presente que el trabajo transversal supone no sólo un factor de enriquecimiento de la organización, sino también un incremento del nivel de complejidad de la estrategia y de las operaciones. Así pues, resulta imprescindible minimizar costes y maximizar los beneficios, y distribuirlos de la forma más equitativa posible en el conjunto de la organización.

Para conseguir esto ya hemos remarcado en el documento **el papel relacional, de asesoramiento, información y formación** que deben jugar los responsables del impulso y gestión de los contenidos transversales de cara al resto de los agentes que intervienen, **de manera que se consiga que las estructuras transversales no se perciban como competidoras ni como generadoras de sobrecarga, sino como facilitadoras e impulsoras de actuaciones que aportan beneficios a todos los participantes.**

- 5• **El desarrollo de esa “cultura diferente”** implícita en la idea de “transversalidad” supone intervenir sobre la organización, **potenciando valores ligados a la participación, a la coordinación horizontal, al trabajo en equipo y a la interdisciplinaridad.**

Tenemos que tener en cuenta que el planteamiento será más potente o más débil en función del nivel de elaboración del discurso que realicemos. Y será más innovador o más continuista, según marque o no puntos de inflexión y reorientaciones respecto de concepciones anteriores. Desde esta perspectiva, no cabe duda que la transversalidad nos reclama una mayor articulación entre disciplinas y sectores (urbanismo, cultura, sanidad, medio ambiente...) que reflexionen y actúen sobre las mismas dinámicas locales y urbanas para conseguir unos objetivos más amplios y rentabilizar todas las posibilidades de la propia ciudad.

En este contexto, se tienen que crear estructuras que permitan absorber los cambios del nuevo paradigma. Los imperativos actuales reclaman exigentemente formas más planas y flexibles, y a eso no se accede sólo con redes dinámicas en las que el flujo de trabajo tenga lugar, sino propiciando “la cultura”, los conocimientos y las compensaciones correspondientes a través de las cuales se origina la verdadera transformación.

**En definitiva “la transversalidad” debe aparecer en el contexto de una estrategia municipal con el objetivo de acercarse al modelo de ciudad que pretendemos alcanzar. Una transformación que ha de ser no sólo física y urbanística, sino, sobre todo, humana y social.**

Aquí termina esta reflexión y propuesta compartidas sobre cómo podemos mejorar la transversalidad en nuestro Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. Y es que para la resolución de conflictos, para la gestión eficaz y eficiente de los servicios, para la planificación estratégica, para gobernar para y con la ciudadanía, y para avanzar en una administración al servicio de la gestión pública, estamos convencidos de que es necesario el trabajo en equipo y la transversalidad como impulsora de esta gran transformación. Esperamos sinceramente que este documento sirva para orientar esa transformación.

EL EQUIPO GESTOR DE LA CAMPAÑA INNOVACIÓN EN TRANSVERSALIDAD

Febrero 2008



## **V. Agradecimientos - Bibliografía**

---





## Agradecimientos

Como ya hemos explicado al inicio, lo expresado en este documento es resultado de una reflexión compartida a partir de las aportaciones de un amplio número de personal municipal con diferentes perspectivas de la organización municipal y a partir de su experiencia. Y este es precisamente el gran valor añadido de este trabajo.

Muchas gracias por sus aportaciones, comentarios e ideas a:

NOMBRE	PUESTO DE TRABAJO	DEPARTAMENTO
AITOR GABILONDO HARINA	TCO. COOP. AL DESARROLLO	RELACIONES CIUDADANAS
ANA M <sup>a</sup> NOVOA CARBALLIDO	TCA. GESTIÓN (A <sup>a</sup> INFORMÁTICA)	TECN. DE LA INFORMACIÓN
M <sup>a</sup> ASCENSIÓN MTNEZ.FDEZ.DE LANDA	TCA. DE ESTUDIOS	TECN. DE LA INFORMACIÓN
BLANCA MARAÑÓN MTNEZ. DE LAGRAN	TCA. PLANIF. Y PROYECTOS	CTRO. DE ESTUDIOS AMBIENTALES. CEA
CARLOS ANGULO GARCÍA	TCO. EDUCACIÓN	EDUCACIÓN
CARMEN RODRÍGUEZ DÍAZ	JEFATURA UNIDAD CALIDAD	FUNCIÓN PÚBLICA
CAROL ZABACO PÉREZ	TCA. AP. INFORMÁTICAS	TECN. DE LA INFORMACIÓN
DAVID RODRÍGUEZ HIGUERA	COORDINADOR DEPORTIVO	DEPORTES
EDUARDO ENGUITA MILÁN	JEFATURA CTRO.S CÍVICOS	RELACIONES CIUDADANAS
ELENA REDONDO HERMOSA	PSICÓLOGA	INTERVENCIÓN SOCIAL
FRANCISCO ELÍAS OLAVE SASIGAIN	JEFATURA U. DE APLICACIONES	TECN. DE LA INFORMACIÓN
ESTHER MONTOYA BASTERRA	COORD. CTRO.S CÍVICOS	RELACIONES CIUDADANAS
ESTÍBALIZ MUZÁS RUBIO	RESPONSABLE CTRO. INTEGRAL ATENCIÓN A MAYORES	INTERVENCIÓN SOCIAL
FRANCISCO G. PÉREZ DE MENDIOLA	JEFATURA DE SALUD PÚBLICA	SALUD Y CONSUMO
FCO. JAVIER DE MIGUEL AGUIRRE	TCO. EDUCACIÓN	EDUCACIÓN
GONZALO SÁENZ AZCOAGA	JEFATURA DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	FUNCIÓN PÚBLICA
GORKA URTARAN AGUIRRE	SOCIÓLOGO	INTERVENCIÓN SOCIAL
INMACULADA SÁNCHEZ ARBE	JEFATURA DE ACT. CULTURALES	CULTURA
IÑAKI VADILLO PÉREZ	SUBINSPECTOR BOMBEROS	SEGURIDAD CIUDADANA
IDOIA MARTÍNEZ PEÑALVA	SECRETARÍA GRAL. DE PLENO	SCIO.S GENERALES
IOSU SA HERNÁNDEZ	TCO. COMUNICACIÓN	FUNCIÓN PÚBLICA
IOSUNE IZQUIERDO CORRES	TCA. ADMÓN. GENERAL	FUNCIÓN PÚBLICA
JAVIER BÁREZ CAMBRONERO	JEFATURA DE EQUIPO PLANIFICACIÓN DEPORTIVA	DEPORTES

NOMBRE	PUESTO DE TRABAJO	DEPARTAMENTO
JAVIER SÁEZ LANAS	JEFATURA COMUNICACIÓN	FUNCIÓN PÚBLICA
JESÚS MESANZA OLAVE	COORDINADOR EDUC. AMBIENTAL	CTRO. DE ESTUDIOS AMBIENTALES. CEA
JOSÉ ANTONIO VICHO CANCHO	SUBCOMISARIO JEFE POLICÍA	SEGURIDAD CIUDADANA
JOSÉ LUIS PÉREZ GÓMEZ	DIRECTOR DEPARTAMENTO	RELACIONES CIUDADANAS
JOSEBA ZABALA GALÁN	MÉDICO SALUD PÚBLICA	SALUD Y CONSUMO
JUAN ANTONIO ANZAR GARCÍA	COORDINADOR DEPORTIVO	DEPORTES
JUAN CARLOS ALONSO QUILCHANO	RBLE. PARTICIPACIÓN CIUDADANA	RELACIONES CIUDADANAS
JUAN OZORES MAESTRE	DIRECTOR DEPARTAMENTO	MTO. EDIFICIOS MUNICIPALES
JULIO ÁLVAREZ MARTÍN	TCO. ACT. SOCIO-CULTURALES	CULTURA
KARMELE GUTIÉRREZ MENDIGUREN	COORD. DEPORTIVA	DEPORTES
M <sup>ª</sup> DOLORES GARCÍA GARCÍA	DIRECTORA DEPARTAMENTO	INTERVENCIÓN SOCIAL
LUIS M <sup>ª</sup> GARCIA MAESTU	JEFATURA PROGRAMAS EDUCATIVOS	EDUCACIÓN
LUIS MARTÍNEZ DE ZUAZO LUNA	TCO. ACT. SOCIO-CULTURALES	CULTURA
LUIS MENDIZABAL LARRINAGA	TCO. ESTUDIOS	TECN. DE LA INFORMACIÓN
M <sup>ª</sup> JOSÉ RUIZ TEJADO	TCA. ACT. SOCIO-CULTURALES	RELACIONES CIUDADANAS
MAITE RUIZ DE SABANDO MEDINA	RESPONSABLE DE UNIDAD	INTERVENCIÓN SOCIAL
MIKEL HOYOS SÁNCHEZ	COORDINADOR GRAL. DEPORTIVO	DEPORTES
NATI LÓPEZ DE MUNAIN ALZOLA	PSICÓLOGA	INTERVENCIÓN SOCIAL
NIEVES ALEMÁN TALEGÓN	RESPONSABLE DE UNIDAD	EDUCACIÓN
OLGA OTEIZA AJONA	TCA. ESTUDIOS	TECN. DE LA INFORMACIÓN
OSCAR MAGÁN PLAZAOLA	JEFATURA PRESUP. CONT. Y COSTES	HACIENDA Y ECONOMÍA
OSKAR FERNÁNDEZ JARAS	TCO. JUVENTUD	RELACIONES CIUDADANAS
PATXI ELORZA HONRADO	JEFATURA SCIO. LABORATORIO	SALUD Y CONSUMO
PATXI MTZ DE MARIGORTA GUZMÁN	JEFATURA SCIO. EUSKERA	RELACIONES CIUDADANAS
PILAR TRIVIÑO GARCÍA	RESPONSABLE SERV. SOCIAL DE BASE	INTERVENCIÓN SOCIAL
RAMSÉS URALDE DURÁN	MÚSICO	CULTURA
RAQUEL VILLARREAL RODRÍGUEZ	EDUCADORA SOCIAL	INTERVENCIÓN SOCIAL
REINA RUIZ BOBES	AGENTE DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	RELACIONES CIUDADANAS
ROBERTO GONZÁLEZ ARGOTE	TCO. CTRO. INFORMACION Y DOCUMENTACION AMBIENTAL	CTRO. DE ESTUDIOS AMBIENTALES. CEA

NOMBRE	PUESTO DE TRABAJO	DEPARTAMENTO
SILVIA PARDES ARMAS	PSICÓLOGA	INTERVENCIÓN SOCIAL
SUSANA ALFONSO ACEBO	SOCIÓLOGA	INTERVENCIÓN SOCIAL
TOÑO ANTÓN VEIGA	OPERADOR PROGRAMADOR APLICACIONES	TECN. DE LA INFORMACIÓN
TXUS IMAZ MANZANOS	JEFATURA SCIO. CALIDAD	FUNCIÓN PÚBLICA
VALVANERA MANZANEDO GÓMEZ	RESPONSABLE UNIDAD	INTERVENCIÓN SOCIAL
VICKY GASTÓN PRADA	DIRECTORA DEPARTAMENTO	FUNCIÓN PÚBLICA
ZURIÑE ELORDI ROMERO	JEFATURA SCIO. IGUALDAD	RELACIONES CIUDADANAS

También queremos destacar el papel de las direcciones de los diferentes departamentos municipales, por su participación y liderazgo en la tarea de impulsar el desarrollo de este proceso.

Gracias a todos y todas por leerlo y formar parte de la red de personas que queremos mejorar lo público.

## V. BIBLIOGRAFÍA

BLANCO Y GOMÁ. La crisis del modelo de gobierno tradicional, reflexiones en torno a la gobernanza participativa y de proximidad. Colección Gestión y Política Pública, 2002.

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

BRUGUÉ, Quim . Gobiernos locales y políticas públicas. Ed. Ariel Ciencia Política, 1998.

ECHEBARRIA, Koldo. Capital social, cultura organizativa y transversalidad en la gestión pública, 2001.

MORA, Ramón; MORET, Lluisa y EZPELETA, Tomás. La transversalidad como impulsora de mejoras en la Administración Pública. En un contexto de desarrollo de un sistema de servicios sociales, Ediciones del Serbal, Barcelona, 2006.

MORA, Ramón; CABEZÓN Jordi. Los servicios personales municipales: una propuesta metodológica, Ediciones del Serbal, Barcelona, 1999.

SERRA, Albert. La gestión transversal. Expectativas y resultados, 2005.

VARIOS. Manual de equipamientos municipales de proximidad: planificación constructiva, perfiles profesionales y participación ciudadana, Fundación kaleidos.red, 2006.

