

# La crisi de la Covid19 a Barcelona. Un cas de gestió de l'emergència

Joan Ramon Riera i Alemany

([jrieraal@uoc.edu](mailto:jrieraal@uoc.edu))

Abril de 2020

**Treball Final de Grau**

**Àmbit d'especialització: Direcció General**

**Memòria final**



## Índex

Resum .....	6
Abstract.....	6
Introducció.....	8
Justificació .....	8
Objectiu i abast.....	10
1. Descripció de l'Emergència .....	10
1.1. Conducta de la pandèmia.....	12
1.2. Objectiu.....	12
2. L'organigrama de l'emergència .....	13
2.1. El gabinet de crisi .....	15
2.1.1. Missió.....	15
2.1.2. Composició politico-executiva .....	15
2.1.3. Conflictologia interna .....	16
2.1.4. Convocatòria.....	16
2.2. El CECOPAL o Centre de Coordinació d'Emergències Municipal.....	16
2.2.1. Origen .....	16
2.2.2. Missió.....	17
2.2.1. Composició politico-executiva .....	17
2.2.2. Conflictologia interna .....	18
2.2.3. Convocatòria.....	18
2.3. El CECORE, Centre de Coordinació per a la Resposta Econòmica.....	18
2.4. Les oficines tècniques .....	18
2.5. L'estructura informal .....	19
2.5.1. Les reunions de maitines.....	23
2.5.2. Reunions prèvies a les rodes de premsa .....	23
2.5.3. La xarxa de relacions dins de l'organització.....	24
2.5.4. Grups de missatgeria .....	24
3. Els Plans d'Acció .....	24
3.1. Els plans de contingència de cada dependència municipal.....	24
3.1.1. Obtenció de material sanitari per garantir la seguretat en els serveis municipals. ....	25
3.1.2. Criteris espaials i temporals .....	26
3.1.3. Cartografia de serveis essencials.....	26
3.1.4. El teletreball.....	27

3.2.	El Pla Salut .....	27
3.2.1.	Projecte Hotel-Salut.....	28
3.2.2.	Projecte pavellons-salut .....	29
3.3.	El Pla Benestar .....	30
3.3.1.	Desinfecció de residències.....	30
3.3.2.	Presa de mostres PCR residències.....	30
3.3.3.	Pla de contingència, cerca d'espais alternatius .....	30
3.3.4.	Projecte VINCLES .....	30
3.4.	El Pla Social.....	31
3.4.1.	Projecte social fira .....	31
3.5.	El Pla Cementiris .....	31
3.6.	L'Adaptació de la Guàrdia Urbana i Bombers .....	31
3.6.1.	Adaptació operativa i nou mapa de serveis .....	31
3.6.2.	Adaptació organitzativa .....	32
3.6.3.	Adaptació normativa .....	32
3.6.4.	Mesures preventives .....	32
3.6.5.	Control de les restriccions .....	33
3.6.6.	Gestió de la convivència.....	33
4.	La documentació per la presa de decisions .....	34
4.1.	Apropament a la informació de l'Emergència.....	34
4.2.	La documentació .....	35
4.3.	Tractament de la informació i les dades.....	41
4.3.1.	El quadre de comandament .....	41
4.3.2.	El banc de recursos en web .....	41
5.	La direcció de l'emergència .....	44
5.1.	Resultats mitjans .....	44
5.2.	Conclusions .....	46
6.	La comunicació.....	47
6.1.	Estratègia comunicativa .....	47
6.2.	Comunicació interna.....	47
6.3.	Comunicació externa.....	48
7.	Implicacions ètiques i/o socials .....	49
8.	Conclusions .....	49
9.	i ara què?.....	51
10.	Valoració.....	52
11.	Autoavaluació .....	53
12.	Referències bibliogràfiques .....	55
12.1.	Libres i publicacions acadèmiques.....	55

12.2. Notícies i articles .....	56
12.3. Legislació i normativa .....	57
12.4. Audiovisuals.....	57
12.5. Eines de gestió .....	58

## La crisi del Covid19 a Barcelona. Un cas de gestió de l'emergència

Joan Ramon Riera i Alemany (jrieraal@uoc.edu)

*Grau en Administració i Direcció d'Empreses (Direcció General)*

### Resum

El present treball presenta, des d'un punt de vista del management, tota la metamorfosi que realitza una administració local, l'Ajuntament de Barcelona davant d'una situació de crisi, en concret la del Covid19 que estem vivint. Aquesta metamorfosi és de caràcter multidimensional, atenent tant l'organigrama, com les funcions executives, procediments i fins i tot els objectius i finalitats departamentals, la forma de presa de decisions i la captura de dades per la mateixa. És per això que parlar de metamorfosi no es pot considerar una exageració, ja que el canvi és radical en la majoria d'operacions.

La finalitat d'aquest canvi es materialitza en l'execució amb èxit de quatre grans plans d'acció que, en definitiva són la fita última de la gestió d'aquesta emergència: un pla salut per assegurar l'atenció mèdica a tots els malalts, un pla benestar per assegurar l'atenció a les persones grans, un pla social dirigit a persones vulnerables i un pla cementiris per atendre la sobredemanda de defuncions.

Els plans ha funcionat amb èxit i s'han desplegat amb rapidesa, i tot i això a 2 de maig de 2020 Barcelona té una sobremortalitat de 2.984 defuncions, cosa que dur a pensar en la forta virulència del virus, sobretot en aquelles persones amb malalties cròniques prèvies. Cal doncs prendre consciència de la gravetat d'aquesta pandèmia.

Mai sabrem el nombre de vides salvades, només podem comptar els morts i els guarits, però segur que es podrien comptar en algunes desenes de milers només a Barcelona. S'han evitat contagis, i s'ha reduït tant com s'ha pogut el període de saturació del sistema sanitari.

Però de fet, qualsevol xifra de morts superior a zero és un drama personal, familiar, i mereix una reflexió, i sobretot, mereix ser salvada.

«Qui salva una vida salva el Món sencer»  
Talmud. Mishná 4:5

**Paraules clau:** gestió de la crisi, gestió de l'emergència, coordinació d'equips, lideratge en organitzacions públiques, comunicació de l'emergència, gabinets de crisi, seguretat, salvament, prevenció, gestió documental.

**ODS:** *Objectiu 3.* Garantir una vida sana i promoure el benestar per a totes les persones a totes les edats. *Objectiu 11.* Aconseguir que les ciutats i els assentaments humans siguin inclusius, segurs, resilents i sostenibles. *Objectiu 16.* Promoure societats pacífiques i inclusives per tal d'aconseguir un desenvolupament sostenible, proporcionar accés a la justícia per a totes les persones i desenvolupar institucions eficaces, responsables i inclusives a tots els nivells

### Abstract

This work presents, from the point of view of general management, all the metamorphosis that a local administration carries out in front of a crisis situation, in particular front the Covid19 crisis that we are living. This metamorphosis is multidimensional, taking into account both the organizational chart and the executive functions, procedures and even departmental objectives and purposes, the way decisions are made and the capture of data by it. That is the reason why talking about metamorphosis cannot be considered an exaggeration, the change is radical in most operations.

The purpose of this change is the successful implementation of four action plans that are the last goal of managing this emergency: a health plan to ensure medical care for all patients, a welfare plan to ensure care for the elderly, a social plan aimed at vulnerable people and a cemeteries plan to address the over-demand of deaths.

The plans are working successfully and have been deployed quickly, and yet on May 2nd, 2020 Barcelona has an excess mortality of 2,984 deaths, which leads to think about the strong virulence of the virus, especially in those with diseases chronicles. We need to be aware of the seriousness of this pandemic.

We will never know the number of lives saved, we can only count the dead and the healed, but surely they could be counted in a few tens of thousands in Barcelona alone. Contagions have been avoided, and the saturation of the health system has been avoided and critical moments in the triage of war medicine have been reduced to a very short time.

But in fact, any death toll above zero is a personal and family drama, and it deserves reflection, and most of all, it deserves to be saved.

"Who saves a life, saves the whole World"  
Talmud. Mishná 4:5

**Keywords:** crisis management, emergency management, team management, public administration leadership, emergency and crisis communication, advisor staff, crisis cabinets, security, rescue and safety, prevention.

## INTRODUCCIÓ<sup>1</sup>

En un primer plantejament inicial es plantejava el present TFG com un intent (més o menys) sistemàtic i (més o menys) acurat de fer una aportació a la millora de la direcció estratègica d'organitzacions dedicades a l'àmbit de la Seguretat, la prevenció i el salvament. Definir estils de direcció, i formes de presa de decisions tant en situació normal, d'alerta o d'emergència (amb especial atenció a la comunicació).

Donada la situació actual (abril 2020) en què justament ens trobem immersos en l'emergència més greu, global, i de llarga durada del segle, s'ha valorat convenient i oportú de centrar-se en l'esmentada crisi del Covid19 a Barcelona i prenent com a referència l'administració més propera al ciutadà, l'Ajuntament de Barcelona, **però mantenint el punt de vista original: la direcció estratègica i la consecució i generació d'informació per a la presa de decisions, el lideratge i a la comunicació.**

De l'àmbit de la gestió de l'emergència existeix poca literatura en termes estrictament de gestió<sup>2</sup>, i de fet, molt probablement no s'ha d'entendre la «gestió de l'emergència» com una disciplina en sí mateixa, ja que en el marc temporal, sortosament, no és gaire habitual viure en «emergència» i sempre ocuparà un període de temps limitat.

Dit d'altra manera, podem definir **la gestió de l'emergència com la presa de decisions i desplegament de protocols davant d'una situació inesperada i sempre amb informació imperfecta i recursos limitats, és a dir, mai ho sabem tot de la naturalesa de l'emergència i difícilment mai estarem perfectament equipats per respondre-hi.**

Ara bé, és del tot pertinent saber què cal fer en moments de crisi i emergència i més quan s'està pilotant una organització gran, de milers de persones, on l'estructura directiva té a les mans no només el destí de l'organització sinó també de les persones que hi formen part així com d'aquells de qui també pugui ambicionar de treure i posar a salvaguarda de l'emergència.

Per acotar aquest plantejament ens centrarem en el cas de la gestió de l'emergència en l'àmbit de la gestió pública, en concret de l'Ajuntament de Barcelona.

És força evident que en la gestió de l'emergència alguns aspectes de la gestió en les organitzacions es fa del tot necessari que canviïn, i a tots els nivells: des dels òrgans de direcció, funcions, procediments lideratges, etc.

En el cas concret de l'administració pública i de la seva estructura directiva, ens hem de situar davant d'una veritable metamorfosi, un salt enorme que, en qüestió de dies, **una administració burocràtica i generalista passa a ser de gran agilitat i amb un únic objectiu: respondre i minimitzar els danys de la crisi.**

L'abordatge de la pandèmia de la Covid19 ha permès desplegar la gestió de l'emergència en diferents estadis:

- Primer estadi: **Reacció a l'emergència.** L'inici de l'emergència, la informació és molt imperfecta i els recursos molt limitats. Es reacciona a partir del coneixement i experiència passades i dels protocols establerts.
- Segon estadi: **estandardització de l'emergència.** Es defineixen els protocols i procediments de reacció davant d'una emergència que es comença a allargar en el temps

---

<sup>1</sup> Vegeu annex 0 per veure l'eina de planificació de tasques per elaborar aquest treball

<sup>2</sup> Si que existeix força literatura de caire policial, de protecció civil i de bombers que s'escapa de l'abast d'aquest informe.



- Tercer estadi: **Normalització de l'emergència**. Recuperació d'una certa normalitat en la institució integrant en l'activitat rutinària aquelles actuacions i protocols que requereix l'emergència.

Aquest manual se centra sobretot i fonamentalment en el primer estadi de la gestió de l'emergència, el que podríem anomenar més pròpiament emergència en el seu sentit més col·loquial.

## Justificació

D'ençà del 26 de febrer de 2020, l'Ajuntament de Barcelona ja va crear un primer comitè de seguiment de la crisi del Covid19, i des del prop passat 13 de març de 2020 és va activar en fase d'alerta el Pla Bàsic d'Emergències de l'Ajuntament de Barcelona.

Vist des del primer moment que aquesta crisi seria de llarga durada, es va prioritzar el fet de crear «sistema» en la gestió de l'emergència, és a dir, crear les rutines, els procediments i protocols necessaris perquè res s'escapés a l'atzar, assegurar que tot fos validat pel CECOPAL (Centre de Coordinació de l'Emergència Municipal) i poder disposar, poc a poc, d'una sistemàtica de gestió que permetés assegurar que tots els serveis i els equips saben què han de fer en tot moment.

D'ençà doncs del proppassat 26 de febrer, si concebem l'Ajuntament com a organització de persones (prop de 16.000 treballadors i treballadores tenint en compte empreses i contractes) veurem com, en qüestió dies, una de les organitzacions més grans de la ciutat<sup>3</sup> i amb vocació d'administració generalista, muta i es transforma en una organització de teletreball, deixant 8.000 treballadors a casa teletreballant i 6.000 mobilitzats en el marc del decret de serveis essencials de l'Ajuntament de Barcelona (fonamentalment policies, bombers i serveis socials) (vegeu annex 4 amb el decret i el detall de serveis essencials).

Els dies previs al Reial Decret 463/2020 de declaració de l'estat d'alarma van esdevenir doncs claus per a la planificació, la reflexió i el plantejament organitzatiu de la resposta a l'emergència sanitària.

Estem davant la crisi més rellevant de les darreres dècades, un drama humà sense mesura que cal, amb responsabilitat, donar resposta, i posar totes les capacitats i aptituds de les persones mobilitzades a salvar vides. Tècnicament estem davant d'un dels reptes de més complexa gestió i de major responsabilitat que implica més equips d'emergència i més coordinació.

D'entrada ja s'ha vist com alguns dels protocols existents, estan funcionant i han funcionat com un rellotge (cas del Pla Bàsic d'Emergències), així com d'altres s'han demostrat menys adequats (cas del Pla d'emergència per risc sanitari, que es va veure superat des del primer moment i no contemplava el risc de pandèmia com el que estem vivint<sup>4</sup>). El Pla Bàsic però, una de les seves raons de ser és donar resposta metodològica a qualsevol risc, ja que catalogar i inventariar absolutament tots els riscos seria tasca impossible i enormement ineficient, només es realitzen plans específics sobre els riscos amb major probabilitat que s'esdevinguin.

Així doncs, veurem com la importància de la planificació, del lideratge de l'organització, de la coordinació, de l'establiment de protocols i de l'assessorament, permeten d'una forma literal salvar vides.

Un cas, a títol d'exemple és la conversió del pavelló poliesportiu del Vall d'Hebron en pavelló-salut. Veurem com des del moment que es detecta la necessitat d'ampliar l'oferta d'hospitalització es creen dues direccions coordinades: una direcció assistencial que prepara el model d'atenció sanitària a càrrec del Consorci Sanitari de Barcelona que delega en la direcció del Hospital del Vall d'Hebron, i

---

<sup>3</sup> Si l'Ajuntament de Barcelona fos una empresa seria la més gran de la ciutat en nombre de treballadors i possiblement de les més grans en pressupost amb més de 2.600 milions d'Euros.

<sup>4</sup> Es tracta d'un pla que estava previst sobretot per casos amb focus acotats com el de legionel·la, salmonel·la, o fins i tot la meningitis en centres escolars. Així mateix en casos de pandèmia el pla preveu el risc de pandèmia de Grip, però no el cas en què ens trobem.

una direcció logística encarregada del muntatge de la infraestructura a càrrec de l'Ajuntament de Barcelona. El pavelló-salut es trobava operatiu en qüestió de dies i ha estat molt ben valorat per la OMS (Organització Mundial de la Salut)<sup>5</sup>.

## Objectiu i abast

Podem fixar els objectius d'aquest informe en:

- Exposar com una administració es transforma, de ser una administració generalista i presencial, a donar resposta a l'emergència i desenvolupar en qüestió de dies mètodes no-presencials de treball. Com reacciona a la incertesa dels primers moments de l'emergència.
- Detallar el *knowhow* creat, plans de contingència i plans de resposta així com grups de treball constituïts i gabinets de prospectiva i suport.
- El nou organigrama d'emergència.
- Descriure la construcció del sistema d'informació per a la presa de decisions
- Exposar les habilitats directives necessàries i els rols desenvolupats
- La identificació dels *stakeholders* i l'estratègia comunicativa
- Identificar alguns riscos futurs, propostes de millora en la gestió de l'emergència: atur, reclamacions patrimonials, tresoreria, pressupost, afectació al pla de govern.
- I finalment construir una bibliografia de referència en la gestió de la crisi del Covid19.

L'abast el podem fixar a partir de la posició que ocupa la direcció general de l'emergència. Des de la posició de qui està al capdamunt de la piràmide organitzacional i ha de prendre decisions amb el millor assessorament i la millor informació possible. Així doncs centrem l'abast de l'estudi en allò que té valor per la direcció i eliminem aquelles altres qüestions que podrien provocar confusió, infocació, dispersió i soroll<sup>6</sup>, com podria ser el cas dels procediments operatius, policials, les ordres de servei, el procediment de compra abreujat, entre d'altres.

Finalment esmentar que aquest TFG és centra fonamentalment en les primeres fases de la crisi, en la construcció de la resposta a l'emergència. En fases posteriors, a partir de maig de 2020 es va desenvolupar un **pla de desconfinament** així com la gestió dels rebrots i onades posteriors que deixem fora de l'abast estricte de l'emergència per dues raons: primera per una raó d'extensió i segona pel fet que ja ens trobem en estadis més avançats de l'emergència, hi ha més coneixement i la gestió posterior ha perdut força del caràcter de l'emergència original en el sentit que les grans decisions estratègiques ja estan preses i el què cal sobretot és gestió de recursos, i polítiques de prevenció i contenció.

## 1. DESCRIPCIÓ DE L'EMERGÈNCIA

El 31 de desembre de 2019 la comissió municipal de salut de Wuhan (Xina) notifica a la OMS (Organització Mundial de la Salut) els primers casos d'una pneumònia atípica d'origen desconegut i atribuïnt com a causa comuna la presència a un mercat. (vegeu annex 1: Nota del ministeri de Sanitat informant de la notificació de Xina)

És a partir d'aquí que s'encenen les primeres alarmes a nivell global, i de fet, a data d'avui (15 d'abril de 2020) encara no està del tot definida la traçabilitat del virus anomenat Covid19 i de quina manera

---

<sup>5</sup> Vegeu la notícia: "La OMS felicita al Hospital Vall d'Hebron per su gestió del coronavirus" publicada per El Periódico el dia 4 d'abril. Disponible a: <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20200404/la-oms-felicita-vall-dhebron-por-gestion-tesis-coronavirus-7917229>

<sup>6</sup> Una de les errades habituals des de la direcció política en l'àmbit de la gestió pública és el què s'anomena "voler fer de tècnic", és a dir, entrar en el laberint de l'expedient i l'administració sense disposar de la formació adient i perdre i abandonar la finalitat última per la qual cosa la direcció política ocupa aquell espai en aquell moment.

va fer el salt a l'espècie humana. El focus geogràfic de contagi inicial (un mercat d'animals vius) fa la recerca complexa i que encara es trobi oberta.

D'ençà de l'esmentada data, en el cas de Barcelona, ràpidament s'obre un debat, que en primer lloc esdevé força traumàtic per la ciutat, però que en canvi esdevindrà clau per activar les alarmes ben aviat i començar a preparar els diferents plans d'actuació per fer front a la pandèmia: El debat sobre la suspensió del MWC (Mobile World Congress).

La suspensió, després de múltiples converses amb els operadors internacionals se suspèn el propassat 12 de febrer<sup>7</sup>, i en aquell moment la decisió és fortament criticada per la opinió pública alimentant discursos sobre la decadència de la ciutat o la por irracional. Per situar-nos en aquell debat és de destacar les qualificades paraules del director de La Vanguardia que, el mateix dia 12 de febrer publicava l'editorial dient: «*Pocas cosas hay tan irracionales como el miedo, y a la vez tan humanas. Sin embargo, el miedo siempre está dispuesto a hacernos ver las cosas peor de lo que son, como escribió hace más de dos mil años Tito Livio [...] En Catalunya no se ha descubierto ningún caso de coronavirus, lo que debería tranquilizar a los expositores y a los visitantes. Los gobiernos español y catalán apuestan por mantener la cita y dan toda clase de garantías.*» (vegeu annex 2 amb l'article complet).

Però aquest debat feu que les autoritats del país prestessin especial atenció a l'evolució de la malaltia a Xina, i ràpidament s'activessin contactes amb el consolat i la comunitat xinesa a Barcelona, la qual és nombrosa.

Pocs dies després, el 26 de febrer, es constitueix un comitè de seguiment a l'Ajuntament de Barcelona de seguiment de la pandèmia, just l'endemà que es confirmés el primer cas a Barcelona que a la vegada era el primer cas a Catalunya.

És doncs a partir d'aquest moment que ja s'activa l'esquema de treball de lluita contra una pandèmia i que podem sintetitzar en tres grans fases<sup>8</sup>:

**Fase I contingència:** Impuls de totes les mesures profilàctiques i de prevenció per evitar el contagi. Estudi concret del fenomen del contagi. Aprovisionament de material. Disseny de plans de contingència. Definició de serveis essencials. Inventari de recursos disponibles que puguin esdevenir d'utilitat per la fase II.

**Fase II litigació:** Combat contra la malaltia. Impuls de proves (PCR) i test, construcció i equipament de places hospitalàries (pavellons-salut, hotels medicalitzats, etc.), serveis de transport sanitari. Activació de protocols de triatge. Activació de serveis funeraris. Aprovisionament i dispensa de fàrmacs i oxigen (també pal·liatius).

**Fase III recuperació i prevenció:** Prospectiva d'escenaris a nivell salut, a nivell social i a nivell econòmic, anàlisi de la conducta del virus, anàlisi estadístic, mesures de contingència per evitar una segona onada, estudi pel desconfinament i aixecament de la contingència.

Les fases d'aquest esquema però, en termes cronològics, s'acaben encavalcant les unes a les altres, ja que en funció de les tasques de cada equip creat, aquestes es poden atribuir a fase I, II, o III.

---

<sup>7</sup> Vegeu: "Cancelado el Mobile World Congress de Barcelona por el coronavirus" El Periódico 12/02/20. Disponible a: <https://www.elperiodico.com/es/mobile-world-congress/20200212/mobile-world-congress-barcelona-cancelado-coronavirus-7845579>

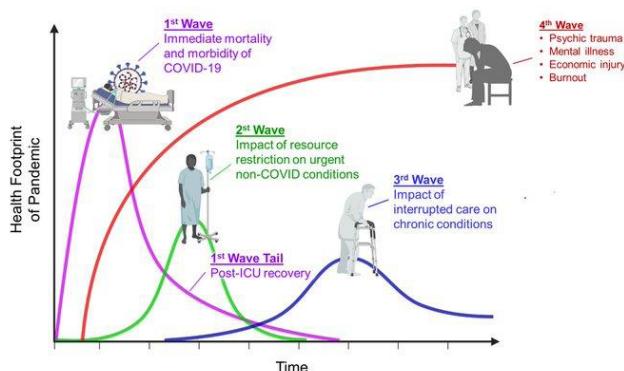
<sup>8</sup> Per veure un exemple detallat de les fases i desplegament d'una pandèmia vegeu l'informe: *Preparación y respuesta ante una pandemia de influenza Documento de Orientación de la OMS* referenciat a la bibliografia

## 1.1. Conducta de la pandèmia

Finalment, per comprendre tot el desplegament de gestió és pertinent mostrar quin és el comportament de la pandèmia en una comunitat, i quin és l'objectiu cercat.

L'afectació del virus es pot determinar en quatre onades o estadis: la primera, l'afectació directa de la malaltia en sí mateixa (la infecció per Covid19), la segona, l'afectació sobre els recursos sanitaris i altres malalts d'altres malalties que poden veure reduïda la seva atenció sanitària, la tercera, l'impacte en la cura de persones cròniques i la darrera els efectes en la salut mental de tota la pandèmia.

Gràfic 1. Estratègia per la resposta al Covid19 i al dany colateral



Font: <https://twitter.com/VectorSting/status/1244671755781898241><sup>9</sup>

## 1.2. Objectiu

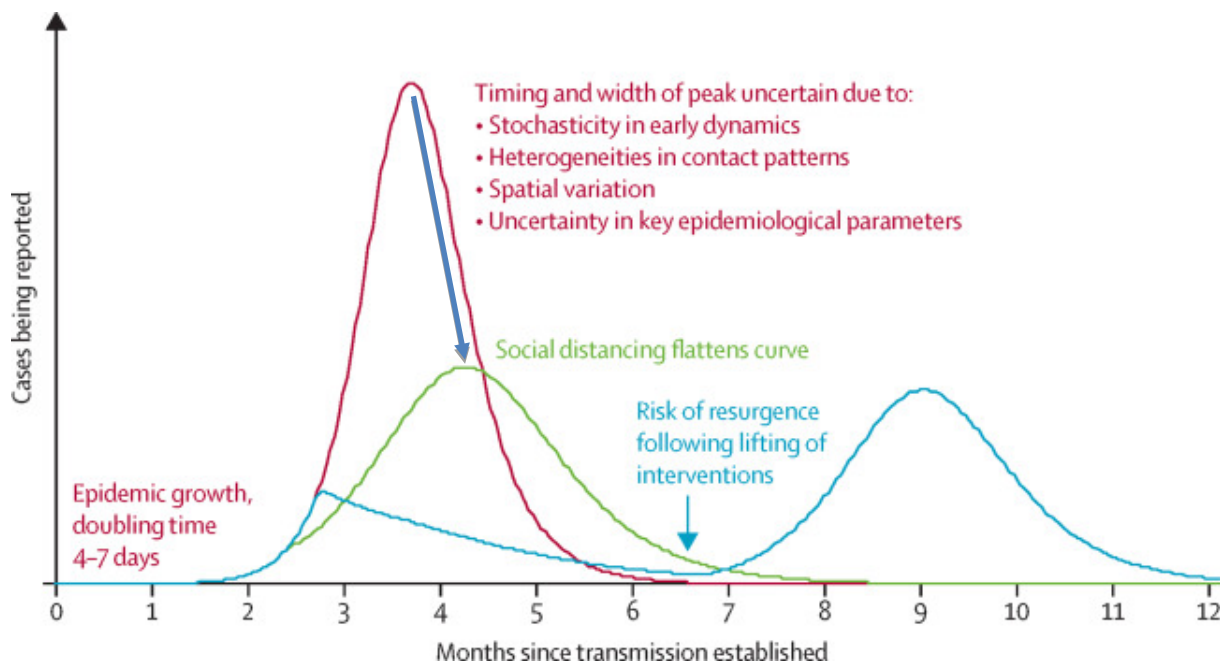
Si situem com a objectiu minimitzar l'afectació del virus —reduir al màxim la seva mortalitat a la comunitat— podem prefixar dues variables que determinen la mortalitat de la pandèmia: la pròpia mortalitat intrínseca del virus —que es combat amb atenció sanitària— i el nivell i qualitat de l'atenció sanitària, la qual vindrà molt determinada pel nivell de saturació del sistema de salut del país, el nivell de cobertura i el seu grau de desenvolupament i avenç.

El nivell de saturació del sistema sanitari vindrà determinat pel nombre de casos produïts en un període de temps, per tant, esdevé clau «guanyar» temps al virus, alentir el contagi per tal que el sistema pugui absorbir els malalts i tenir-ne cura i així reduir-ne l'impacte sobre la societat.

Així doncs si ens fixem en el gràfic següent, podem sintetitzar l'objectiu en moderar el pendent de la corba de color vermell i eixamplar-ne la base, de manera que guanyem temps pel combat de la malaltia i no saturar el sistema. En resum, l'objectiu és aplanar la corba.

<sup>9</sup> El doctor Victor Tseng autor d'aquest gràfic que va publicar a Twitter el passat 30 de març, és un epidemiòleg americà de referència amb diverses publicacions. A la bibliografia es referencia un article del blog Healthcare Leadership explicatiu. Cal destacar que tot aquest *knowhow* de la pandèmia és de publicació molt recent, el tweet és del 30 de març, i l'article del 7 d'abril del present any.

Gràfic 2. Simulacions il·lustratives d'un model de transmissió de COVID-19



Font: "How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic?". *The Lancet*

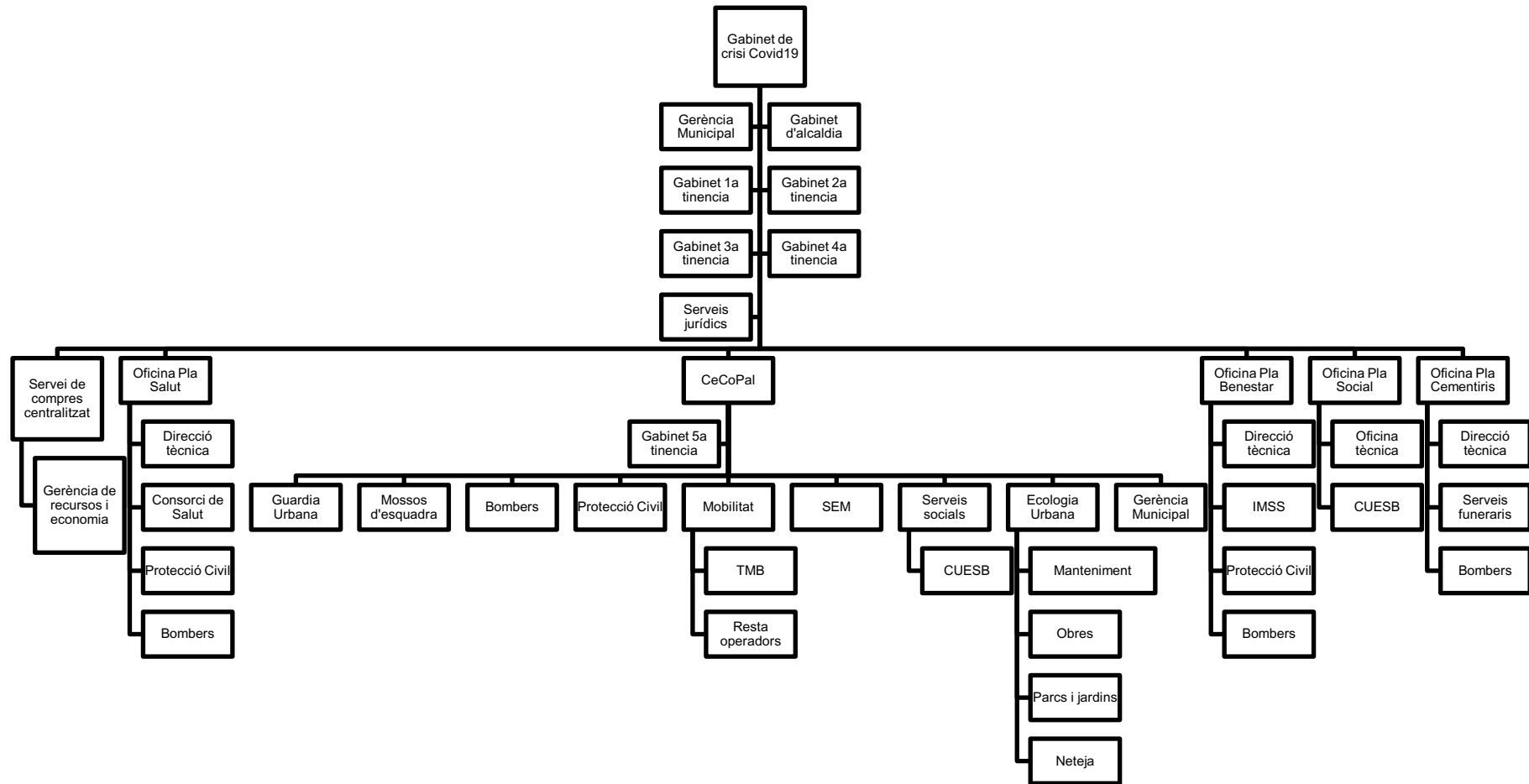
## 2. L'ORGANIGRAMA DE L'EMERGÈNCIA

El passat 26 de febrer de 2020 es constitueix la comissió de seguiment Covid19 a l'Ajuntament de Barcelona, la qual, des del primer moment assumeix el rol de Gabinet de Crisi, com a màxim òrgan per fer front a la pandèmia a Barcelona. Aquest Gabinet el lidera l'alcalde, la regidora de salut, el 5è tinent d'alcalde de seguretat i prevenció i la gerent municipal. D'aquesta manera ràpidament l'organigrama normalment establert per una administració de caràcter generalista com és el d'un Ajuntament es desdobra en un nou organigrama<sup>10</sup>.

Durant els primers dies de l'emergència es treballa sobretot en la fase I de contingència fins el 13 de març (un dia abans del decret d'estat d'alarma) en què es s'activa el Pla Bàsic d'Emergències en estat d'alerta i es convoca el CECOPAL. És a partir d'aquest punt, que progressivament es va desplegant dia a dia el següent organigrama.

<sup>10</sup> Cal esmentar que els òrgans periòdics legalment establerts tant a nivell polític com executiu no s'eliminen ni suspenen, es segueixen reunint, però això sí amb molt menys contingut i durada ja que tota l'activitat se centra en la crisi: és el cas de la Comissió de Govern, el Consell Plenari, el comitè executiu, la Junta de Portaveus, les comissions de plenari etc.

Gràfic 3. Organigrama de l'Emergència



11

<sup>11</sup> El CUESB és el Centre d'Urgències i Emergències Socials de Barcelona

## 2.1. El gabinet de crisi

### 2.1.1. Missió

Es tracta d'un petit comitè polític-executiu amb la missió de fer front i minimitzar els efectes directes de la pandèmia a la ciutat.

### 2.1.2. Composició politico-executiva

Formalment en formen part tots els agents implicats en la lluita contra la pandèmia (Vegeu annex 3 per veure el decret de composició), i com es pot comprovar existeix una àmplia representació de gerències (personal executiu) i una molt limitada representació política, només l'estrictament necessària per fixar la línia estratègica. Cal destacar que, una vegada activat el pla d'emergències s'hi incorpora al gabinet de crisi el tinent d'alcaldia de seguretat i prevenció, el cap del cos de Bombers (tècnicament SPEIS<sup>12</sup>, i la tinenta d'alcaldia d'agenda 2030 i relacions internacionals. Així doncs podem agrupar els membres del gabinet de crisi en tres grups:

- **Direcció política:** sota comandament de l'alcaldesa en foment part: el primer tinent d'alcaldia, la regidora de salut (amb caràcter executiu), el regidor de presidència i incorporats amb posterioritat al decret: la tinenta d'alcaldia d'Ecologia Urbana, el tinent d'alcaldia de Seguretat i Prevenció, la tinenta de l'Agenda 2030 i el tinent d'alcaldia de cultura.
- **Direcció executiva:** sota comandament de la regidora de Salut i la gerent municipal. Cal destacar que durant la crisi, els diferents gerents implicats en l'estructura executiva de la crisi modifiquen les seves funcions:

Funcions executives en el organigrama municipal	Funcions executives en el gabinet de crisi
Gerència Municipal	Gerència Municipal. Coordina tota l'acció gerencial de les diferents àrees
Gerència d'Economia, Recursos i Promoció Econòmica	Gerència del servei de compra centralitzat amb la missió d'adquirir tot el material profilàctic necessari pels serveis essencials així com recepcionar les donacions i gestionar la logística i el repartiment.
Gerència de Coordinació Territorial i Proximitat	Coordina els gerents de districte, i captura el coneixement del territori per posar-lo a disposició del gabinet <sup>13</sup> .
Gerència d'Àrea de Cultura, Educació, Ciència i Comunitat	Dirigeix l'oficina del Pla Salut.
Gerència del districte de Sant Andreu <sup>14</sup> i gerència del IMSS (Institut Municipals de Serveis Socials)	Dirigeix l'oficina del Pla Benestar
Gerència d'Àrea d'Agenda 2030, Transició Digital i Esports	La seva àrea assumeix la relació amb el cos consular

<sup>12</sup> Servei de Prevenció Extinció d'incendis i Salvament

<sup>13</sup> Molt rellevant en la definició de les ubicacions dels diferents pavellons

<sup>14</sup> Incorporació posterior al decret

Funcions executives en el organigrama municipal	Funcions executives en el gabinet de crisi
Gerència d'Àrea de Drets Socials, Justícia Global, Feminismes i LGTBI	Dirigeix l'oficina del Pla Social
Gerència d'Àrea de Seguretat i Prevenció	Dirigeix el Pla Basic d'Emergències i coordina el CECOPAL
Gerència del Consorci d'Educació de Barcelona	Dirigeix i coordina les accions de matèria escolar i accions amb famílies vulnerables de la comunitat educativa (substitució de les beques menjador per targetes moneder)
Gerència de l'Agència de Salut Pública de Barcelona	Dirigeix l'Agència de Salut Pública i esdevé pont amb el Consorci Sanitari de Barcelona i el Departament de Salut. Realitza el control de dades generades durant la crisi
Regidor d'emergència climàtica	Dirigeix les actuacions en matèria de serveis funeraris.

- **Prensa i comunicació:** amb la missió de crear tots els continguts necessaris per fer arribar a la ciutadania tota la informació, tant sobre la pandèmia (consells de prevenció, recomanacions, etc.) com sobre l'evolució les accions impulsades pel mateix gabinet. Així com també té la missió de fer més "portable" el confinament, creant continguts amens, d'activitats per grans i petits durant el confinament.
- **El Gabinet d'alcaldia** desenvolupa el rol natural *d'assistant* i esdevé l'entorn d'anàlisi de la situació realitzant un informe diari de les actuacions municipals en matèria de la crisi.

En funció del moment i de l'ordre del dia a tractar la composició esdevé variable i progressivament es va ampliant fins arribar a les 32 persones membres, ja siguin tècnics assessors, o gerents responsables d'oficines tècniques creades ad hoc.

### 2.1.3. *Conflictologia interna*

És en el marc del gabinet de crisi on, degut a que s'hi fixen les línies estratègiques d'abordatge de la crisi, i degut al caràcter multidisciplinari de l'equip que hi apareixen debats i visions diferents. Esdevé un espai de presa de decisions però també de deliberació i discussió, sobretot durant els primers dies de la crisi, moment en què es comencen a prendre les grans decisions: creació de les oficines tècniques, decisió de construcció de pavellons de salut i socials, ubicacions, etc.

A la vegada, és l'espai on el caràcter jeràrquic resta més difús, ja que tots els membres, exceptuant l'alcaldesa i els tinentes d'alcaldia es troben pràcticament al mateix nivell i poden intentar fer valdre les seves visions.

Posar a debat però les diferents decisions a prendre esdevé clau per tal de fer-ne un anàlisi de punts febles i donar una visió 360° a les decisions tenint en compte els potencials problemes que puguin sorgir.

### 2.1.4. *Convocatòria*

Les reunions del gabinet de crisi es realitzen cada 24 hores a convocatòria de la Gerència Municipal, cada matí a les 9.30 excepte els diumenges des del passat 26 de febrer de 2020 i fins el 23 d'abril de 2020, moment en que es comencen a esponjar en el temps les convocatòries.

## 2.2. **El CECOPAL o Centre de Coordinació d'Emergències Municipal**

### 2.2.1. *Origen*



El CECOPAL és l'òrgan gestor previst a la llei de protecció civil de Catalunya per gestionar situacions de crisi. S'activa quan el director del Pla Bàsic d'Emergències<sup>15</sup> activa el pla en qualsevol de les seves fases (pre-alerta, alerta o emergència).

És l'òrgan que pren el comandament de l'emergència a la ciutat sempre que no es constitueixi un altre organisme *ad hoc* o aquesta es trobi dirigida per alguna altra administració. Per exemple, l'emergència de l'octubre de 2019 a partir dels aldarulls post-sentència del judici del 1-O, fou dirigida pels comandaments del departament d'interior de la Generalitat de Catalunya els quals disposen del seu propi Centre de Coordinació, mentre que el CECOPAL es va ocupar del manteniment i recuperació de la ciutat de la manera més immediata possible, o un altre cas recent fou l'emergència del temporal Gloria (gener 2020), en el qual el CECOPAL va actuar com a únic gabinet de crisi.

### 2.2.2. Missió

Si el gabinet de crisi té un enfocament molt directe cap al combat de la malaltia, el CECOPAL és l'espai de coordinació de tots els serveis municipals amb la triple missió de:

- Assegurar el funcionament de la ciutat i els serveis municipals més enllà de l'emergència sobretot en matèria d'espai públic i mentre duri l'emergència (per exemple la recollida de residus, la neteja, les reparacions d'aigua llum i gas, les obres, la lluita contra el delictes, etc.)<sup>16</sup>
- Coordinar les actuacions dels serveis municipals i vehicular les necessitats de cadascú durant l'execució dels diferents plans impulsats pel gabinet de crisi:
  - Pla social
  - Pla Salut
  - Pla Benestar
  - Pla Cementiris
- Assegurar el compliment i fer el seguiment del RD 463/2020 de declaració d'estat d'alarma així com fer complir i adaptar els serveis municipals a les ordres ministerials i resta de normativa sorgida durant la crisi.
- Mantenir relació amb el PROCICAT, és a dir, el gabinet de crisi de la Generalitat de Catalunya.

### 2.2.1. Composició político-executiva

La composició es pot veure en el gràfic 3, i fonamentalment és de caràcter tècnic tot i que compta amb la participació del tinent d'alcalde de seguretat i prevenció i el cap de gabinet de la mateixa àrea. Tot i això, la direcció del Pla Bàsic d'Emergències i el CECOPAL està dirigit per la gerent de la mateixa àrea.

En síntesi és un òrgan que compta amb la participació de tots els serveis que tenen incidència a l'espai públic a Barcelona i la mobilitat. Destacar que és un òrgan interadministratiu cosa que el fa d'especial rellevància durant la crisi en matèria de coordinació d'actuacions, ja que hi participen empreses i serveis que no són de dependència directa de l'Ajuntament, és el cas dels Mossos

---

<sup>15</sup> Obligatori per totes les administracions locals segons la mateixa llei citada (veure bibliografia)

<sup>16</sup> Un cas molt notori d'aquesta funció del CECOPAL es va viure el passat 19 d'octubre de 2019 a la plaça Urquinaona de Barcelona. Durant la tarda i nit anteriors s'hi va produir una batalla campal entre les organitzacions conegudes com a CDR i les forces de seguretat. La plaça va restar en un estat absolutament lamentable degut a la confrontació (amb aixecament de paviment i rajoles), però l'endemà al matí, en menys de 12 hores i per sorpresa de molta gent la ciutat es va aixecar amb la plaça Urquinaona neta, cosa que va demostrar la capacitat resilient de la ciutat. Per veure'n fotografies vegeu la notícia: "Així s'ha llevat la plaça d'Urquinaona després dels greus aldarulls de divendres. Els serveis de l'Ajuntament han treballat durant hores per netejar la calçada de les restes de la batalla campal entre policia i manifestants" <https://www.rac1.cat/societat/20191019/471052884274/placa-urquinaona-aldarulls-neteja-pedres-policia-manifestants-barcelona.html>

d'Esquadra (Interior), el Servei d'Emergències Mèdiques o SEM (Salut) o Transports Metropolitans de Barcelona TMB (empresa mixta entre Ajuntament i Generalitat).

### 2.2.2. *Conflictologia interna*

En el marc del CECOPAL no apareix cap tipus de conflicte i debat, és un espai on les grans decisions ja es troben preses i es tracta de facilitar l'execució i la coordinació. El criteri de jerarquia esdevé molt present sota la direcció de l'àrea de seguretat i prevenció i molt especialment sota la veu de la gerent i el cap de Protecció Civil que és qui, tècnicament, disposa d'un coneixement més profund de les situacions de crisi.

### 2.2.3. *Convocatòria*

Les reunions del CECOPAL des del 14 de març fins els 6 d'abril s'han realitzat cada 24 hores, i de d'aleshores, moment en què poc a poc ja es disposava de sistemàtica i els principals plans ja estaven en marxa i operatius, cada 48 hores.

## 2.3. **El CECORE, Centre de Coordinació per a la Resposta Econòmica**<sup>17</sup>

El Centre de coordinació per a la Resposta Econòmica és un òrgan de recent creació (15 d'abril de 2020) impulsat per tal de començar a treballar els efectes en l'economia i l'ocupació a la ciutat de la crisi, i sobretot per començar a treballar sobre escenaris post-crisi per la recuperació econòmica, coordinar les accions municipals amb la resta d'agents econòmics i socials i establir aliances amb la resta d'administracions. Les seves primers tres decisions han estat: el replantejament del calendari fiscal, l'obertura d'un fons de 25M€ per la recuperació i la renovació del contracte del MWC (Mobile World Congress) amb Barcelona<sup>18</sup>

### 2.3.1. *Funcions*

És un espai de coordinació del treball transversal per l'impuls de les polítiques pressupostàries i de promoció econòmica per fer front a la crisi econòmica derivada del COVID.

- Establir de forma permanent un mecanisme de coordinació de la resposta econòmica a la crisi COVID-19 per part de l'Ajuntament de Barcelona.
- Dibuixar una estructura de funcionament tant de la part executiva, com de les relacions amb la corporació municipal com dels sectors i agents implicats.
- Definir i executar una estratègia de resposta municipal a COVID-19 a la situació econòmica post COVID-19.
  - Analitzant i implementant un nou escenari pressupostari.
  - Elaborant un pla de resposta als sectors econòmics afectats
  - Establir les relacions amb la resta d'administracions per a maximitzar recursos i compartir estratègies.
  - Disposar de dades i prospectiva que permeti fer el seguiment.
  - Fer partícips als sectors econòmics i socials.

## 2.4. **Les oficines tècniques i grups de treball**

Per decisió del gabinet de crisi i sota una direcció gerencial es creen tres oficines per tal de desplegar els principals plans d'acció ja citats (salut; benestar i social) per fer front a la crisi.

---

<sup>17</sup> Es cita aquest òrgan per tractar-se d'un òrgan nascut arrel de la crisi del Covid19 però el seu estudi i aprofundiment restaria fora de l'abast d'aquest informe

<sup>18</sup> Per saber-ne més sobre el CECORE vegeu: <https://ajuntament.barcelona.cat/premsa/2020/04/16/barcelona-crea-un-primer-fons-de-25-milions-deuros-per-ajudar-els-sectors-economicos-de-la-ciutat/>

Cada oficina compta de manera estàndard amb el suport tècnic de Bombers<sup>19</sup>, i un tècnic de protecció civil a la vegada que constitueix els equips necessaris per tal de donar resposta al seu objectiu.

Cal esmentar que no ha estat necessari de constituir l'oficina tècnica del Pla Cementiris, ja que de moment serveis funeraris ha estat capaç d'assumir les tasques sobrevingudes de la crisi i l'increment de demanda.

A més de les principals oficines responsables dels plans propis de la gestió directa de l'emergència en la primera onada es creen altres espais de gestió i grups de treball per fer un abordatge el més integral possible de la situació i les diferents derivades generades per la Covid19 i en moments diversos de l'estat de l'emergència:

#### **2.4.1. RELACIÓ DE GRUPS I OFICINES CREADES ARREL DEL COVID 19**

##### **Oficina Tècnica Pla Salut**

Ubicat a Parc Sanitari Pere Virgili.

En coordinació amb Catsalut i Consorci Sanitari de Barcelona.

Funcions:

1. Habilitació de 4 espais propers als hospitals de referència de la ciutat (Vall d'Hebron (Pavelló VH), Hospital del Mar (Claror), Hospital de Sant Pau (CEM Guinardó), Hospital Clínic (INEFC i Hotel Catalònia Plaza) per donar resposta a les possibles situacions de col·lapse que funcionaran com a extensió d'aquests hospitals.
2. Coordina la disponibilitat d'hotels, Hotels Salut, per atendre dues necessitats: en primer lloc, per atendre pacients amb simptomatologia lleu o asimptomàtics, pacients autònoms o aquells que no poden fer l'aïllament a casa per dificultats del seu entorn; i en segon lloc, per oferir espais per descans de personal sanitari.
3. Tot el suport logístic vinculat a aquests centres: trasllats, compres, manteniment i distribució de materials etc.

##### **Oficina Pla Benestar (Centre de Coordinació de residències de gent gran)**

Ubicat a Parc Sanitari Pere Virgili.

Missió: Donar suport a la Generalitat de Catalunya, en la gestió de l'emergència a les residències de gent gran (269 residències, 14.138 persones usuàries)

Integrat pel Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, el Departament de Salut, el Consorci de Serveis Socials de Barcelona i el Consorci Sanitari de Barcelona, sota la coordinació tècnica de l'Ajuntament de Barcelona.

Funcions:

1. Desinfecció i neteja de residències. Efectuat per Bombers de Barcelona o la UME.
2. Trasllat de residents a altres espais per oferir majors garanties d'aïllament. S'han habilitat diferents espais públics i privats (clínicas mutuels, per exemple en una primera fase o hotels en una segona) per traslladar-hi residents.
3. Facilitar personal sociosanitari que supleixi les baixes de personal existents als centres residencials. Formació.

---

<sup>19</sup> Arquitectes, aparelladors i enginyers de la divisió tècnica de Bombers

4. Lliurament de material de protecció (EPI'S) per al personal professional.
5. Posar en marxa la Residència Paral·lel i un hotel (Room Mate) com a suport a les residències existents i la compra de tot el material necessari per a obrir-les.

#### **Oficina Pla Cementiris (Últim Acompanyament)**

Creació a petició de la Generalitat d'un dispositiu de coordinació funerari, amb l'objectiu de descarregar al sistema de salut i poder resoldre els problemes que s'han detectat d'atenció. Coordinació de cementiris, amb un referent per cada gran hospital i amb el consorci de salut, així com els diferents operadors funeraris.

#### **Pla de Reforç Barris Confinament, vessant comunitària**

Es crea aquest grup liderat des de Nou Barris i amb participació dels districtes on hi estan els barris amb més casos positius. Aquest grup estarà en estreta relació amb el Grup d'Afectació de Barris vessant Sanitària que està treballant per detectar i afrontar aquells barris on el coronavirus està més present i hi ha més dificultat de seguir les mesures de confinament.

Objectius:

1. Reforçar serveis municipals essencials en aquests barris.
2. Reduir el nombre de vianants que continuen fent servir l'espai públic sense respectar l'estat d'alarma.
3. Acompanyar a la ciutadania que està patint un confinament en precari.
4. Identificació dels casos positius que per la seva simptomatologia estan confinats a cases seves (Suport al projecte Barris Confinament vessant sanitària)

#### **Grup d'Afectació de Barris vessant Sanitària "Oficina de suport a les Quarantenes"**

Persones o nuclis familiars amb contacte de risc o amb COVID+, amb dificultat per complir les normes d'aïllament o confinament a domicili, amb autonomia personal, i que no compleixen criteris d'admissió als dispositius sanitaris existents.

Objectius:

1. Reforç dels circuits de detecció i comunicació inicial
2. Seguiment telefònic continuat
3. Cobertura de necessitats bàsiques
4. Allotjament temporal alternatiu

#### **Grup de Treball RE-SET Urbà**

Identificar i mesurar els impactes del COVID en els serveis, infraestructures i projectes urbans i definir i impulsar les mesures necessàries per reprendre l'activitat aprofitant per repensar el model de ciutat replantejant serveis, prioritzant projectes i innovant allà on sigui possible.

Objectius:

1. Consensuar una metodologia d'anàlisi i de desplegament de propostes en clau de resiliència urbana aplicable al conjunt de serveis municipals.
2. Definir els diferents escenaris de restauració de serveis possibles
3. Identificar les afectacions a curt termini en els serveis i projectes urbans quantificant els costos previstos i redefinint les prioritats inversores.
4. Definir nous estàndards per als diferents àmbits d'intervenció

5. Desplegament d'un pla d'intervenció amb accions concretes i objectius mesurables.

#### **Grup de Dades**

Elaboració de l'informe diari de seguiment Covid 19 i coordinació i seguiment de les dades.

#### **Oficina Coordinació Voluntariat**

Funcions: centralitzar totes les ofertes i demandes de voluntariat de la borsa de persones voluntàries municipals (1.034)

Té 2 branques, la relació amb entitats i xarxes de suport mutu als barris (a càrrec d'Acció Comunitària) i la d'activació de voluntariat per part del personal municipal (a càrrec de Gerència de Persones) però s'unifica sota un mateix paraigües, perquè ens centrem en "necessitats de l'organització municipal i, per extensió de la ciutadania".

Tots els oferiments i demandes s'han d'adreçar a voluntariat\_covid@bcn.cat

Elaboració del Codi de Voluntariat.

#### **Comissió Esdeveniments COVID. Subcomissió Criteris Desconfinament**

Establiment de criteris pel desconfinament en espai públic i equipaments.

#### **Oficina Tècnica Reforç Estiu**

Funcions: definir l'estratègia per aquest estiu, tant a nivell de reforç educatiu, com d'ampliació de l'oferta i compensació educativa en determinats barris.

#### **Grup de treball de tablets i wifi a habitatges socials**

Impulsa el CEB (Consorci d'Educació de Barcelona), coordina GCTiP amb IMHAB i Consorci de Biblioteques.

Objectiu és la distribució de tauletes tàctils entre l'alumnat de centres educatius de Barcelona ciutat.

#### **Grup Cistella Anticovid**

Distribució de 20.000 lots de productes alimentaris a persones grans, malalts crònics i pacients de COVID-19 confinats de Barcelona.

#### **Comissió Desconfinament Barcelona**

Espai de treball comú amb la Generalitat de Catalunya on s'aborda el desescalament de la ciutat en els següents àmbits: mobilitat, seguretat, espai urbà, educació, infància i lleure, equipaments públics i privats i rebrots.

#### **Oficina de Desescalada d'Equipaments**

Preparar amb responsables de districtes i àrees l'obertura dels 943 equipaments i locals de la ciutat.

#### **Oficina Tècnica Terrasses**

Integrat per Ecologia Urbana amb l'assessorament de districtes té per objectiu agilitar la resolució de les autoritzacions excepcionals i provisionals de terrassa i nova terrassa a causa de la Covid 19.

#### **Projecte Alimenta**

En coordinació amb les màximes entitats socials de Barcelona que treballen l'alimentació social: Caritas, Creu Roja, Banc dels aliments, etc.

És un projecte que neix amb voluntat de ser un plantejament global de les necessitats alimentàries amb visió de ciutat, integrant el màxim d'agents, cogestionat per les entitats, agents socials i l'administració local i coherent amb model alimentari sostenible en el marc de la capitalitat mundial de l'alimentació sostenible 2021

Línies d'acció:

1. Treball contra excedents/malbarataments
2. Impuls del producte saludable, sostenible i de proximitat
3. Creació llocs de treball: reinserció laboral
4. Espais d'acció comunitària als barris
5. Creació taules d'alimentació als barris: ajuntament, entitats, veïnat, usuaris.
6. Xarxa d'usuaris comunitària/territorial Alimenta (Alimenta Carmel, Alimenta Roquetes...)
7. Impuls de targes socials moneder: model global

### **Comissió Gènere / Violències Masclistes**

Espai de treball amb membres de la direcció de Feminismes i LGTBI així com de la 4TA de Drets Socials, Justícia Global, Feminismes i LGTBI, la Gerència Municipal (direcció de serveis de Gènere i Polítiques del Temps), Gerència de Prevenció i Seguretat, Guàrdia Urbana de Barcelona així com Mossos d'Esquadra.

Objectius:

1. Generació i adequació de dades.
2. Elaboració d'informes setmanals (12 en total) sobre urgències, intervencions, atencions a dones en situació de violència, nous ingressos en dispositius d'acollida, homes atesos pel SAH, denúncies i incidents policials.
3. Elaboració d'informes evolutius període (2 en total)
4. Coordinació entre serveis d'atenció i cossos policials
5. Coordinació per a casos específics
6. Revisió de materials per garantir la seguretat de les dones en les seves llars, en l'espai públic i en el ciberespai
7. Elaboració de protocols/materials per garantir la circulació de les dones en l'espai públic – especialment dones treballadores de la llar informals, monomarentals, ...

### **Oficina EDUSalut BCN COVID 19**

L'Agència de Salut Pública de Barcelona, el Consorci Sanitari, el Consorci d'Educació i l'IMEB que vetllarà per la implantació de les mesures de prevenció i les proves a l'alumnat i professorat, alhora que farà el seguiment i valoració de la comunitat educativa, i intervindrà si hi ha casos de Covid-19

Objectius:

1. Ajudar als centres educatius a la gestió de casos de COVID
2. Portar a terme les mesures de prevenció i protecció de la salut previstes pels departaments d'Educació i Salut

Abast:

- Tots els centres educatius Etapes Infantil, primària, secundària; ordinària, especial; post obligatòria. Centres educatius públics, concertats i privats
- Alumnes i professionals, així com la implicació derivada de les actuacions indirectes vinculades a les agrupacions familiars.

- Sospites, casos o brots iniciats que es produeixin en el recinte escolar i les que es produeixin fora però tinguin afectació en alumnat o professorat

L'oficina té tres nivells d'intervenció: un primer, el bàsic, que és el que es produeix en els centres i serveis educatius, el segon de coordinació tècnica, de caràcter executiu a nivell de ciutat i que serà l'àmbit de referència per als centres educatius per a tot allò que no pugui ser atès o resolt directament des dels centres i un tercer nivell, de direcció, que estableix les directrius d'actuació, les mesures extraordinàries a prendre i la valoració i seguiment de la incidència en el conjunt dels centres educatius de la ciutat.

### **Oficina de Coordinació d'Espais als Barris per a les Escoles i Instituts**

En coordinació amb el Consorci d'Educació de Barcelona i l'Ajuntament (els districtes i les àrees municipals implicades, d'ecologia urbana -parcs, model urbà, mobilitat i guàrdia urbana) posa a disposició dels centres educatius 74 espais en equipaments i 159 espais exteriors, per a usos escolars.

Objectius:

1. Oferir espais exteriors i equipaments als centres educatius per a usos escolars.
2. Planificar els espais (biblioteques, casals de barri,...parcs, pistes esportives, carrers..)
3. Senyalització d'aquests (tancaments parcial de carrers, espais d'ús...).
4. Gestionar les cessions i usos prioritari dels espais.

L'Oficina està composta per les gerències de:

- Cultura, Educació, Ciència i Mobilitat (CECC), Consorci d'Educació de Barcelona (CEB),
- Coordinació Territorial i les gerències dels 10 districtes de la ciutat Ecologia Urbana
- Seguretat i Prevenció
- Institut Barcelona Esports (IBE) Institut Barcelona Esports (IBE) de l'àrea d'Agenda 2030, Transició digital i Esports

## **2.5. L'estructura informal**

És prou conegut que una organització funciona gràcies a la seva estructura formal i a la seva xarxa de relacions i reunions informals, les quals esdevenen claus per agilitzar les altres reunions i que es desenvolupin com una maquinària engraixada. En el cas d'una emergència, l'estructura informal també té força rellevància i més quan l'emergència sovint es dirigeix de manera telemàtica i per videoconferència. Els principals elements de caire informal en la direcció de la crisi Covid19 són:

### **2.5.1. Les reunions de matines**

Previ a l'inici de la jornada laboral, algunes àrees de la institució realitzen trobades internes per tal d'actuar coordinadament durant la resta de la jornada, és el cas de la primera tinència d'alcaldia o la cinquena tinència, la qual, de manera diària es reuneixen a primera hora el tinent, la gerent el cap de bombers, el cap de la Guàrdia Urbana i el cap de gabinet.

D'aquesta trobada no s'aixeca acta, només es repassa agenda, i les principals qüestions que es tractaran en cada reunió del dia.

### **2.5.2. Reunions prèvies a les rodes de premsa**

És el punt de trobada entre les autoritats polítiques que vagin a fer la roda, el cap de premsa i els assessors de gabinet. En aquestes reunions s'assaja i sobretot es defineix el to i en el registre en què cal comunicar la informació del dia. Per un costat es defineixen objectius (per exemple si és simplement una sessió d'informació o si es busca amb la compareixença una actuació per part d'alguna altra institució) i d'altra banda el cap de premsa informa de l'entorn comunicatiu: què ha passat a les altres institucions, què han comunicat, i com encaixarà el nostre discurs en el relat general de l'emergència.

### 2.5.3. La xarxa de relacions dins de l'organització

El fet de tenir experiència a la institució, el fet de conèixer en profunditat l'organització, les tasques de cadascú i sobretot les persones esdevé un element clau d'acceleració de la resposta a l'emergència.

A la vegada, el fet d'haver compartit experiències d'altres emergències amb les mateixes persones també esdevé clau, ja que crea veritables complicitats.

### 2.5.4. Grups de missatgeria

Els grups de missatgeria són eines molt volubles, muntants i de ben segur sobreutilitzades, ja que sovint aporten "soroll" i distorsió per a la presa de decisions. És per això, que, en el marc de l'emergència, tot i que hi ha forces grups i a tots els nivells de l'organigrama, mai es pren ni una sola decisió a partir de cap debat en aquest suport.

Els grups de missatgeria són útils per la difusió d'informació concreta i puntual (ja que els informes es difonen per correu electrònic), per descriure incidències o per coordinar-se amb homòlegs d'altres dependències.

## 3. ELS PLANS D'ACCIÓ

Les principals actuacions del Gabinet de crisi s'ha concentrat en el desenvolupament i impuls de 4 plans clau i un grup de treball, a més a més del CECORE (ja citat anteriorment).

### 3.1. Els plans de contingència de cada dependència municipal

La primera etapa de l'emergència, que també anomenem de contingència els diferents plans d'acció van encaminats a minimitzar el contagi, tant de la ciutat, com de les mateixes dependències de l'Ajuntament amb especial atenció als serveis decretats com essencials (vegeu annex 4 amb el decret i el detall de serveis essencials).

Aquesta primera etapa s'obre amb la instrucció 1/2020 de la gerent municipal, d'11 de març de 2020 sobre mesures preventives de protecció i organitzatives d'aplicació al personal al servei de l'Ajuntament de Barcelona amb motiu del virus COVID-19 (veure annex 5).

Aquesta etapa comprèn les mesures adoptades a la nova realitat, des del moment en què es va conèixer l'existència del virus fins al Reial Decret 463/2020. En aquesta etapa les mesures van ser de contenció.

Atesos els antecedents, la Gerència de Seguretat i Prevenció activa un Pla de Contingència dins del Pla específic municipal per a risc sanitari enfront del virus SARS-CoV2 i el pla bàsic d'emergències (veure annex 6 i 7).

El pla de contingència, així com les mesures que hi són compreses, s'ha plantejat com un instrument amb capacitat d'adequar-se a l'evolució de l'epidèmia. Alhora, aquest pla se subordina, en qualsevol cas, a les instruccions i directrius de les autoritats sanitàries i de l'evolució del pla d'actuació del PROCICAT, per emergències associades a malalties transmissibles emergents amb potencial alt risc i al Pla específic municipal per a risc sanitari segons la normativa bàsica en matèria de Protecció



Civil i Decret d'Alcaldia de 25 d'abril de 2007 i la Llei 22/1998 de 30 de desembre, de la Carta municipal de Barcelona.

Les diferents fases del Pla de contingència s'han anat activant a mesura que es modifica el nivell de risc davant la COVID-19. En funció de tres nivells de risc són:

- Nivell 0. Situació estàndard, sense cap inquietud provinent de l'expansió de la COVID-19.
- Nivell 1. Aquest nivell es dona quan esdevinguin les següents circumstàncies:
  - En l'àmbit català s'estan donant casos d'afectació per COVID-19.
  - No hi ha casos positius en l'entorn de treball directe ni en l'àmbit de les empreses proveïdores que presten serveis als edificis de la Gerència de Seguretat i Prevenció.
  - No hi ha indicacions concretes de restricció de l'activitat per part de la Generalitat de Catalunya.
  - Quan, en un context general, no s'ha donat ordre oficial de confinament o altres mesures per part de les autoritats sanitàries competents, que impedeixen poder assistir al lloc de treball
- Nivell 2. Aquest nivell es dona quan esdevingui alguna de les següents circumstàncies:
  - Hi ha casos positius en l'entorn de treball directe de la Gerència de Seguretat i Prevenció o en l'àmbit de les empreses proveïdores que presten serveis als edificis de la Gerència i es deriva confinament d'acord amb les indicacions del Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya.
  - Hi ha indicacions concretes de restricció de l'activitat del país, o l'adopció de mesures extraordinàries per evitar el contagi per part de la Generalitat de Catalunya.
  - En un context general, s'ha donat la recomanació de confinament o altres mesures per part de les autoritats sanitàries competents, que impedeixen poder assistir al lloc de treball.
- Nivell 3. Aquest nivell es dona quan esdevingui alguna de les següents circumstàncies:
  - El nombre de casos positius és suficient nombrós com per a dificultar el funcionament de la Gerència establert a la Fase 2.
  - Hi ha indicacions concretes de suspensió de l'activitat per part de la Generalitat de Catalunya.
  - En un context general, s'ha donat ordre oficial de confinament o altres mesures per part de les autoritats sanitàries competents, que impedeixen qualsevol classe de desplaçament i assistir al lloc de treball.

### *3.1.1. Obtenció de material sanitari per garantir la seguretat en els serveis municipals*

Des de l'inici de l'emergència s'ha treballat per l'adquisició logística de material, EPI i serveis amb l'objectiu de l'anticipació.

Donades les limitacions que actualment té el mercat, de les necessitats específiques per aquesta emergència, així com donar resposta a la feina quotidiana i habitual del servei que no s'ha aturat. Des del dia 15 de març es van centralitzar les compres, en coordinació amb tots els serveis essencials, totes les necessitats del material higiènic pels treballadors i treballadores en serveis essencials en la Gerència de Recursos, i a partir d'aquí s'ha treballat com a central de compres i també en la gestió de les donacions internes i internacionals.

Aquest material és per l'ús i la protecció dels treballadors i treballadores dels serveis municipals bàsics i essencials, que estan duent a terme tasques d'atenció a persones, en l'àmbit social, de seguretat o de l'abastiment alimentari. Entre d'altres, destaquen els serveis socials d'atenció domiciliària i d'àpats a domicili persones grans i dependents, serveis de l'Agència de Salut Pública de Barcelona, recursos de primera acollida a persones vulnerables, residències de persones sense llar, Guàrdia Urbana, i mercats de Barcelona i Mercabarna. I els materials van des de mascaretes quirúrgiques; mascaretes ffP2 i ffP3, ulleres de protecció, guants profilàctics, granotes permeables, bates impermeables, gorres i peücs higiènic a gel hidroalcohòlic.

En data 2 d'abril de 2020 va arribar la compra més important de material de protecció provinent de la Xina. En total 12 tones de material: 600.000 mascaretes quirúrgiques IIR, 5.000 granotes, 12.000 ulleres i 9.600 gorres.

També cal destacar en aquest àmbit, l'obertura dels Ateneus de Fabricació per produir equips de protecció individual amb impressores 3D en col·laboració amb la comunitat 'maker' de la ciutat. A data 9 d'abril de 2020, el recompte de material produït és el següent: 730 viseres per a centres sanitaris; 365 viseres simples per a serveis i entitats municipals; 1.162 viseres de polipropilè i 388 manetes de portes.

Barcelona Activa ha articulat una xarxa d'empreses i particulars per elaborar 300.000 mascaretes tèxtils. És una cadena de valor on participen 200 punts d'una xarxa local de costura, que aplega particulars, empreses de teixit, tall i confecció, bugaderies i transport. L'Ajuntament de Barcelona ha adquirit 17.500 metres de teixit per a la producció de les mascaretes en col·laboració amb tres empreses.

Per tal de prevenir al personal operatiu dels nous riscos de contaminació i establir els procediments de seguretat davant dels nous reptes i tasques a desenvolupar en les col·laboracions, s'ha elaborat els procediments adients per eliminar aquests riscos:

- Procediment d'utilització segura dels equips de protecció personal.
- Procediment de moviment de personal en residències d'avis i desinfecció de locals.
- Procediment de desinfecció i recuperació d'equips de protecció.

### 3.1.2. Criteris espaials i temporals

A la seva vegada el pla de contingència de cada dependència preveu unes condicions de estructurals espaials i temporals per tal de que els serveis essencials no perdin comandament ni capacitat d'acció. És per això que:

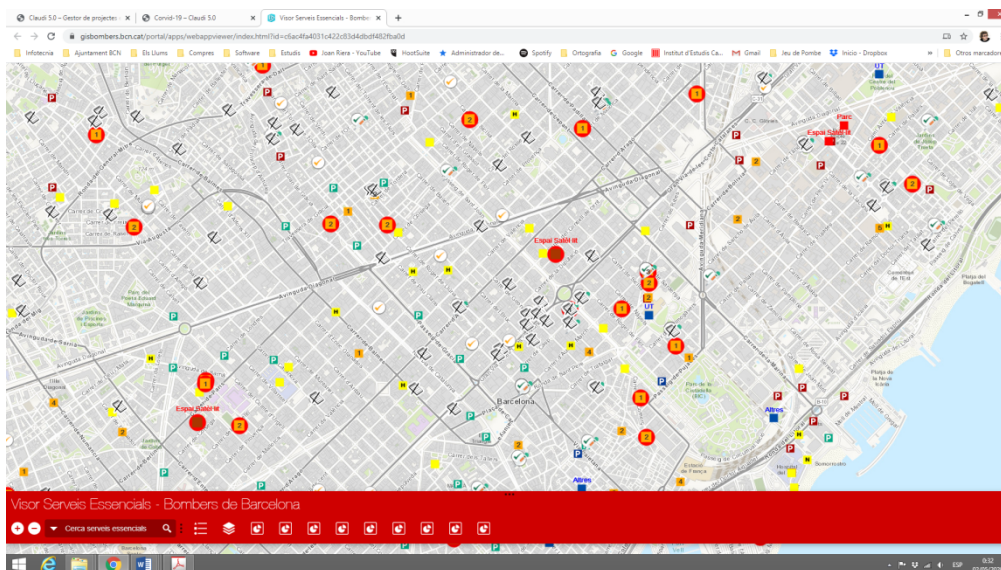
- Es desdoblen les estructures de comandament, creant l'equip A i l'equip B per si el primer és confinat completament per algun cas positiu.
- Prohibició de reunions de més de sis persones presencials.
- Prohibició de reunir-se presencialment entre membres de l'equip A i el B.
- Sectorització de zones i centres de treball per assegurar que mai es trobin membres de l'equip A i B
- I finalment desplegament del teletreball en tots els serveis, essencials i no essencials.

### 3.1.3. Cartografia de serveis essencials

Des de cartografia dels Bombers de Barcelona es realitza la recollida de dades per a l'actualització diària del mapa web de l'estat dels equipaments essencials i es crea un visor que recull totes les novetats sobre l'estat dels equipaments anomenats essencials de la ciutat i seleccionable per capes.

Els equipaments essencials contemplats, són: Centres de Serveis Socials, Menjadors, Espais per a Gent Gran, Acolliment, CUESB (Centre d'Urgències i Emergències Socials de Barcelona), CUAP (Centre d'Urgències i Atenció Primària) i Hospitals, Hotels, Centres d'Atenció Primària (CAP), Parcs de Bombers (SPEIS Servei de Prevenció i Extinció d'incendis), Unitats Territorials (GUB).

Mapa 1. Captura del mapa de serveis essencials



. Disponible a: <https://gisbombers.bcn.cat/portal/apps/webappviewer/index.html?id=c6ac4fa4031c422c83d4dbdf482fba0d>

### 3.1.4. El teletreball

El desplegament del teletreball en el cas de l'Ajuntament de Barcelona (que disposa de prop de 14.000 treballadors) ha significat en nombres:

- 7.000 treballadors dins dels serveis essencials, fonamentalment Guàrdies, Bombers i equips de serveis socials.
- Passar de 200 teletreballadors a desplegar 6.000 teletreballadors en tant sols dues setmanes.
- Puntades de connexió de 5.000 connexions simultànies<sup>20</sup>.

El desplegament exponencial i ràpid del teletreball obligarà amb posterioritat a fer-ne una reflexió assossegada de resultats i nivell de productivitat, però cal esmentar en aquest punt, que d'una forma molt clara és a partir d'aquesta crisi que el concepte s'ha universalitzat, i molt possiblement restarà implementat en diversos sectors ja de manera permanent.

Per tal d'organitzar el teletreball de manera ordenada es va realitzar una instrucció sobre treball a distància que ha estat pionera a Catalunya<sup>21</sup>.

## 3.2. El Pla Salut

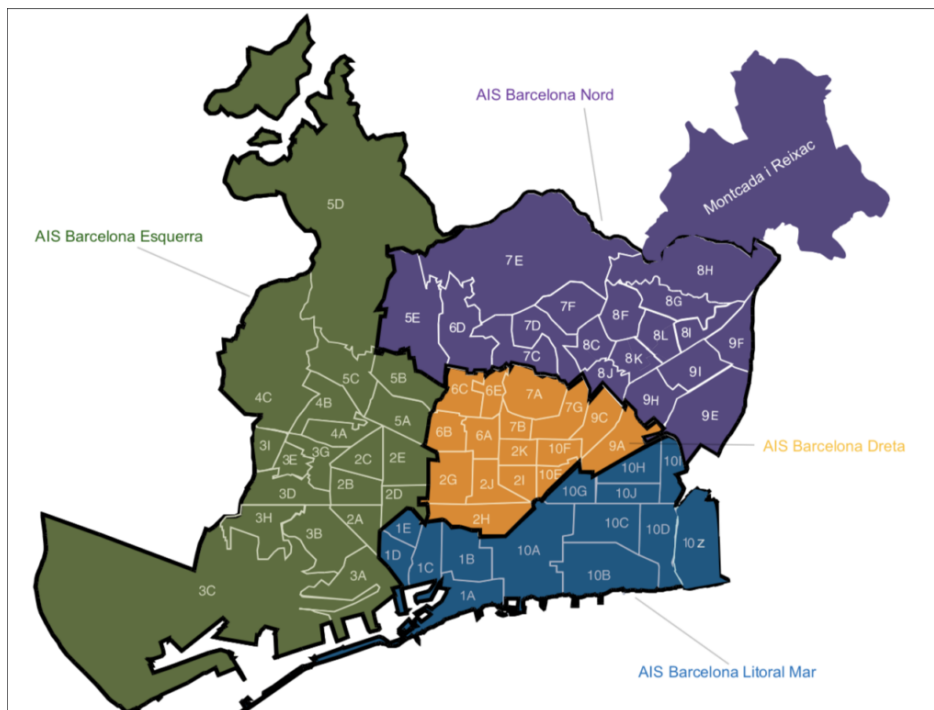
Sota una direcció gerencial es crea un equip multidisciplinari en col·laboració amb tots els serveis municipals, l'Agència de salut Pública de Barcelona i el Consorci Sanitari de Barcelona per tal de desplegar les mesures i els recursos necessaris perquè el sistema sanitari pugui assumir la sobredemanda esperada. A la vegada s'acorda amb el departament de Salut de la Generalitat de dividir la ciutat de Barcelona en quatre grans sectors i posar tots els equipaments sanitaris d'aquell sector sota direcció mèdica d'un dels quatre grans hospitals de Barcelona. D'aquesta manera la direcció de cada gran hospital passa a dirigir tots els equipaments sanitaris del sector, des de l'atenció primària fins als hospitals secundaris i els pavellons que es puguin construir:

<sup>20</sup> Cosa que ha implicat alguna incidència tècnica per sobrecàrrega de la xarxa municipal.

<sup>21</sup> Vegeu « Instrucció de la gerent municipal de 15 de maig de 2020, relativa a l'establiment de pautes en el treball a distància durant la situació de crisi sanitària ocasionada per la COVID-19» publicada a la Gasetta el 18 de maig de 2020: <https://w123.bcn.cat/APPS/egasetta/cercaAvancada.do?reqCode=downloadFile&publicacionsId=19614>

- BCN Dreta sota direcció mèdica de l'hospital de Sant Pau
- BCN Esquerra sota direcció mèdica de l'hospital Clínic
- BCN Litoral Mar sota direcció mèdica de l'hospital del Mar
- BCN Nord sota direcció mèdica de l'hospital del Vall d'Hebron

Mapa 2. Distribució territorial de les Àrees Integrals Sanitàries de Barcelona



Font: Consorci Sanitari de Barcelona i CatSalut

La oficina doncs ràpidament es posa a treballar en quatre grans projectes:

### 3.2.1. Projecte Hotel-Salut

Des del Consorci Sanitari de Barcelona es va iniciar aquest projecte amb la finalitat de poder donar sortida als malalts sense simptomatologia (o amb pocs símptomes però sense necessitats assistencials) que per raons socials o del seu entorn no poden fer l'aïllament prescrit al seu domicili.

L'oficina tècnica del pla Salut es dota sobretot de personal municipal, del Consorci Sanitari i del cos de Bombers i garanteix els següents àmbits: assessorament als establiments i al personal sanitari pel que fa a l'adequació de l'espai, material sanitari, EPIS i RRHH; posada en marxa d'una nova sala de coordinació per tal d'agilitzar les altes hospitalàries i dotació d'una flota pròpia d'ambulàncies que es fan càrrec dels trasllats fins als hotels. Aquestes ambulàncies són dotades també amb personal de Bombers, tant de guàrdia com del personal previst en reserva. I finalment s'estableix una col·laboració amb TMB (Transports Metropolitans de Barcelona) que facilita entre 1 i 2 autobusos per trasllats fins als hotels de persones positives asimptomàtiques.

La Guàrdia Urbana crea la figura de l'agent sanitari. Els agents del cos que tenen titulació d'Infermeria realitzen funcions de caràcter tècnic orientades a la preparació i obertura dels hotels sanitaris. Aquests agents formen part d'un equip multidisciplinari que tenen les següents funcions:

- Avaluar l'adequació i les possibilitats assistencials de les instal·lacions candidates a participar del projecte Hotel Salut.
- Exposar les recomanacions que deriven de l'avaluació esmentada, als/les Directius/ves dels Hotels, dels Hospitals i de les diferents entitats participants.

- Formar a l'equip sanitari i personal dels hotels en els conceptes clau de l'emergència sanitària a la què ens enfrontem, en el funcionament del circuit assistencial dels Hotels Saluts i en les mesures d'autoprotecció per prevenir el contagi per Covid-19.
- Implementar el mètode d'admissió dels pacients.
- Coordinar l'execució del circuit logístic i assistencial.
- Mantenir un seguiment de cada Hotel Salut i vetllar pel seu correcte funcionament.<sup>22</sup>

Finalment, en el marc d'aquest projecte també s'habiliten dos hotels per a personal sanitari.

### 3.2.2. Projecte pavellons-salut

La gran demanda de llits als hospitals genera la necessitat d'obrir més places d'hospitalització per a pacients amb necessitats assistencials més elevades (medicació endovenosa, oxigeno teràpia i altres cures).

Des de l'Ajuntament de Barcelona s'han fet els projectes per a la instal·lació i les reformes necessàries per posar-los en marxa, i la redacció i implantació dels plans d'emergència dels espais. En l'àmbit més logístic, diàriament s'activen dotacions que ajuden en el moviment i instal·lació de llits als pavellons, senyalització de circuits al seu interior i d'altres tasques de suport.

En concret s'habilita el Pavelló del Vall d'Hebron, el Centre Esportiu Municipal del Guinardó, el Poliesportiu Claror-Mar i el Centre INEFC de Montjuic.

En qüestió de dies, l'oficina realitza els plans funcionals de cada equipament, encarrega la compra de materials i la construcció posant la direcció tècnica en mans dels tècnics (fonamentalment enginyers, arquitectes i aparelladors) de Bombers.

El resum de les places finals i l'ocupació (a data 13 d'abril) és la següent:

Hospital referència	Nom pavelló equipament habilitat	Entrada en funcionament	Nº places finals	Places ocupades
Vall d'Hebron	CEM OLÍMPIC	28/3/2020	132	14
Sant Pau	CEM GUINARDÓ	5/4/2020	88	19
Hospital del mar	CLAROR	5/4/2020	72	33
Clínic	INEFC	15/4/2020	250	01
TOTAL			542	66

A la seva vegada, i en dimensió metropolitana, es contacta amb responsables de CatSalut i Fira 2 Gran Via, de cara a ubicar un nou hospital en els pavellons de Fira 2. El programa funcional, preveu mil llits addicionals que han estat instal·lats i un hotel col·lidant per a personal sanitari.

Sortosament, aquest darrer pavelló no ha estat necessari d'obrir-lo, i l'oficina tècnica ha facilitat suport logístic, principalment en la disposició de llits en els pavellons, recollida, transport i col·locació de materials i equips diversos (tractores elèctriques amb vagons, mantes, recipients de residus, material clínic, estris de neteja...), així com l'elaboració i implantació del Pla d'Emergència.

---

<sup>22</sup> Vegeu annex 28 per veure estat d'ocupació dels hotels-salut

### 3.3. El Pla Benestar

El Pla Benestar arrenca de la voluntat d'atendre el sector poblacional més afectat pel Covid19, les persones grans residents a les 259 residències de gent gran de Barcelona.

En col·laboració amb Bombers, i la UME (Unidad Militar de Emergencias) s'habiliten 3 procediments:

- Procediment de desinfecció de residències. S'organitzen 6 brigades de Bombers que amb Ozó i hipoclorit sòdic (bàsicament lleixiu i derivats) desinfecten les instal·lacions.
- Procediment de transport de residents. Es traslladen els malalts cap al circuit hospitalari.
- Procediment d'elaboració de test PCR. S'han format els Bombers amb formació sanitària per procedir a la realització de proves PCR sota direcció mèdica i triatge d'un metge assignat.

#### 3.3.1. Desinfecció de residències

Aquest procediment respon a la necessitat de separar els interns afectats a la vegada que es neteja i desinfecten les habitacions. Les peticions es reben pel responsable de Bombers que realitza la coordinació i supervisió, així com s'assignen els recursos adaptats a les necessitats per part de l'equip d'anticipació.

Aquest procediment comporta, en primer lloc, tasques de separació de persones contaminades de les quals encara no tenen símptomes. Després o paral·lelament amb aquestes feines, es realitza una neteja i desinfecció de tots els espais amb peròxid d'hidrogen. Per fer-ho es realitza un contacte amb la residència el dia anterior i es consensua un pla de segregació i de neteja. En arribar-hi els efectius, s'enllesteix la instrucció operativa, s'equipa un equip reduït de persones i s'executa la planificació. En acabar es descontaminen els actuants i tot el material.

A dia 2 de maig de 2020 hi ha sis equips de bombers treballant en aquestes tasques. Aquests plans són consensuats amb el personal de la residència prèviament a la intervenció i coordinats amb la Unidad Militar de Emergencias, la qual també té un procediment operatiu similar i també realitza tasques de desinfecció a Barcelona.

Entre el 13 de març i el 30 d'abril s'ha actuat en 108 residències.

#### 3.3.2. Presa de mostres PCR residències

A data de 13 d'abril, les ambulàncies de Bombers conformen 4 equips de presa de mostres, es va iniciar i s'inicia aquesta col·laboració, consistent en realitzar els tests PCR, prèvia selecció dels equips d'assistència primària que fan una serologia. Posteriorment es porten als laboratoris que comuniquen els resultats al centre d'assistència primària que determina les accions que s'han de realitzar.

A data de 17 d'abril hi ha un total de 57 residències mostrejades i 3246 testos realitzats.

#### 3.3.3. Pla de contingència, cerca d'espais alternatius

L'objectiu d'aquest projecte és la cerca d'espais per a separar als estadants d'algunes residències i disposar-los en espais alternatius. Per aquesta tasca es van conformar uns equips anomenats de Pla de Contingència, conformats per un tècnic de la ASPB (Agència de Salut Pública de Barcelona) i de Bombers. Es van realitzar 19 cerques d'espais alternatius.

#### 3.3.4. Projecte VINCLES

En data de 30 de març la Guàrdia Urbana va començar a col·laborar amb el projecte Servei VinclesBCN. Un canal de comunicació directe entre Guàrdia Urbana i gent gran amb sentiment de soledat no volguda per atendre dubtes vinculats a la situació de crisi. Aquest canal se suma al Canal Sanitari 061 per donar resposta als dubtes i inquietuds sanitaris que tinguessin les persones usuàries del servei.

La Guàrdia Urbana dona resposta diàriament a totes les qüestions plantejades pels usuaris de VinclesBCN. No obstant, no és tracta d'un servei d'urgències ni substitueix els canals habituals de què disposen els ciutadans i ciutadanes per contactar amb la Guàrdia Urbana, a través del 092. A través d'aquest canal es dona resposta a qüestions com què fer si no localitzen a una persona coneguda a qui han trucat reiteradament, què fer si es troben malament i el telèfon 061 no contesta o quines precaucions han de prendre davant possibles fraus. En el període del 30 de març a 16 d'abril, s'ha donat 94 respostes que han ajudat diferents persones grans a resoldre situacions personals.

### **3.4. El Pla Social**

#### *3.4.1. Projecte social fira*

La situació ha requerit la creació d'espais per donar la possibilitat de confinament a les persones sense llar de Barcelona. Els espais cedits han estat el Pavelló 7A de la Fira de Barcelona i el Pavelló 7B de l'ICUB (Institut de Cultura de Barcelona) ubicats a la Plaça Puig i Cadafalch (a Montjuich).

El dimecres 25 de març, es va obrir el Pavelló 7A (de 6.000 m<sup>2</sup>, amb 225 llits) i es van omplir les 210 places el primer dia, i la setmana següent es va obrir el Pavelló 7B, amb el mateix nombre de places i metres. Els treballs realitzats per l'oficina del pla social i Bombers són: coordinar i dirigir el personal assignat, la realització del projecte tècnic d'acord amb al programa de necessitats donat per l'Àrea de Drets Socials, i la direcció de l'execució de l'obra sobre el terreny, així com la redacció i implantació dels plans d'emergència dels espais.

En aquestes tasques, s'ha comptat amb la col·laboració del Departament d'Infraestructures de l'esmentada Àrea, el Centre d'Urgències i Emergències Socials de Barcelona així com el departament d'enginyeria de Fira Barcelona. L'Exèrcit de Terra i la UME (Unitat Militar d'Emergències) han aportat gran part del mobiliari, així com mòdul de dutxes, cuina i tendes de campanya.

Acabada l'obra, el Pavelló 7A el gestiona Creu Roja, Guàrdia Urbana i seguretat privada duen la convivència i seguretat, i finalment Bombers hi aporta un servei sanitari instal·lat en el lloc.

### **3.5. El Pla Cementiris**

En previsió d'un creixement del nombre de víctimes mortals que superés les capacitats dels serveis funeraris de la ciutat, es va elaborar un pla de resposta conjunt amb les empreses funeràries per a les tasques de inhumació per si calia reforçar i col·laborar amb el personal de cementiris. A la vegada, es va fer un repartiment de la ciutat, en 4 sectors, igual que les àrees sanitàries, entre les empreses de serveis funeraris.

Igualment també es van impulsar accions formatives a operatius de Bombers per tal de donar suport a serveis funeraris.

A Barcelona no hi ha manca de nínxols, però si s'ha contemplat possible manca de personal i manca d'infraestructura per cremacions.

Destacar que, sortosament, no ha estat necessari d'activar el pla cementiris i no ha calgut que entressin en servei els operatius formats.

### **3.6. L'Adaptació de la Guàrdia Urbana i Bombers**

Quatre eixos han guiat l'actuació de la Guàrdia Urbana de Barcelona i Bombers de Barcelona.

#### *3.6.1. Adaptació operativa i nou mapa de serveis*

El confinament ha generat una reorientació del servei de la Guàrdia Urbana i Bombers a la ciutat. Aquesta reorientació es basa en:

- la prioritització del servei destinat a garantir les mesures de restricció,
- reforçar la tasca assistencial a la ciutadania,
- atendre les demandes de convivència,
- col·laborar en la logística i l'execució de la posada en marxa de nous equipament
- i coordinar les actuacions amb altres grups mitjançant el Consell assessor i CECOPAL.

### 3.6.2. *Adaptació organitzativa*

En el moment en què es va tenir coneixement de la possibilitat d'afectació a la ciutat de l'epidèmia de COVID-19, la Guàrdia Urbana i Bombers van realitzar un Pla de Contingència per afrontar els riscos derivats d'aquesta situació i garantir el seu funcionament en tot el període.

El Pla de Contingència es conforma de l'anàlisi i accions derivades de cadascun dels escenaris en què la Guàrdia Urbana i Bombers poden trobar-se, amb la finalitat de disposar dels recursos mínims que garanteixin l'assumpció de les seves competències.

### 3.6.3. *Adaptació normativa*

Per tal de prevenir el personal operatiu dels nous riscos de contaminació i establir els procediments de seguretat davant dels nous reptes i tasques a desenvolupar en les col·laboracions, s'estan elaborant els procediments adients per eliminar aquests riscos.

Fins ara s'han redactat i comunicat a tot el personal de Guàrdia Urbana i Bombers un total de 48 Ordres de Servei amb els corresponents procediments operatius amb la finalitat de:

- Donar compliment a les restriccions contingudes al reial decret i Ordres derivades.
- Informar de les mesures preventives per evitar el contagi al personal de Guàrdia Urbana i Bombers.
- Aportar les pautes d'intervenció en els diferents escenaris a la via pública.

### 3.6.4. *Mesures preventives*

Tant Guàrdia Urbana com Bombers són un col·lectiu de risc per la interacció que comporta les seves funcions i pel fet de treballar en equips amplis.

La Guàrdia Urbana i Bombers han reforçat la prevenció del contagi mitjançant:

- **Protocols d'actuació preventiva**  
Confinament d'aquelles persones que han pogut entrar en contacte amb un positiu.  
S'ha informat els operatius a través dels seus comandaments i Procediments Operatius publicats, que han monitoritzat les mesures preventives al llarg de tota la crisi.  
Comunicació i coordinació permanent amb els responsables de riscos laborals i de relacions laborals.  
Pla específic de neteja i desinfecció d'instal·lacions de Guàrdia Urbana i Bombers.
- **Mesures organitzatives**  
S'han establert canvis de torns i horaris per garantir el manteniment del servei operatiu i evitar contagis entre els efectius.  
L'anàlisi dels escenaris de contagi ha fet necessari implementar mesures de prevenció a tots els nivells operatius.
- **Adquisició de material de profilaxi.**  
S'ha conformat un servei logístic intern que fa distribució interna del material profilàctic als efectius del cos. Les demandes de material efectuades per les unitats de la Guàrdia Urbana i Bombers s'han analitzat de forma regular i intermitent per atendre les peticions de forma immediata tenint un repositori fix de material per afrontar eventuais brots en ubicacions territorials determinades. (Vegeu annex 8 pel detall de material sanitari distribuït a la Guàrdia Urbana)
- **Proves PCR**



Les proves PCR es realitzen de forma planificada i per mitjà de la prioritització establerta pel Departament de Prevenció de Riscos Laborals, al personal asimptomàtic confinat o aïllat preventivament, amb o sense haver desenvolupat la malaltia, amb dues finalitats principals:

- Garantir la seguretat sanitària dels efectius de Guàrdia Urbana i Bombers
- Mantenir el nivell d'efectius òptim per assumir les competències pròpies

### 3.6.5. Control de les restriccions

**Control del confinament** amb la aplicació del Reial Decret 463/2020. Es tracta de la tasca policial encaminada a garantir que les persones que es troben i desplacen per la via pública ho fan per alguna de les causes justificades pel Decret estatal que declara l'estat d'alarma, així com que les activitats desenvolupades a llocs i establiments públics són les permeses per aquesta normativa.

**Mesures de seguretat en punts crítics amb coordinació de la PGME** (Policia de la Generalitat-Mossos d'Esquadra). La Guàrdia Urbana també realitza vigilància en diferents punts per tal de garantir la seguretat com poden benzineres, farmàcies, supermercats, etc. A més s'ha augmentat el patrullatge en horari nocturn per garantir la seguretat dels ciutadans atenent a la quasi total absència de persones a la via pública.

**Control de les obres** arrel del Reial Decret 463/2020 i decret d'alcaldia de 14 de març de 2020, d'establiment de mesures preventives, de protecció i organització amb motiu del virus Covid-19 i del decret d'alcaldia de 17 de març de 2020, sobre afectacions en la contractació del sector públic municipal amb ocasió de la declaració d'estat d'alarma per la situació de crisi sanitària ocasionada pel Covid-19. La Guàrdia Urbana s'ha incorporat a l'equip de treball d'urbanisme, mobilitat i llicències i inspecció amb la finalitat de coordinar les seves intervencions normatives i operatives en aquest àmbit.

### 3.6.6. Gestió de la convivència

La Guàrdia Urbana de Barcelona ha reforçat gradualment els equips de policia barri per atendre amb la mateixa qualitat i efectivitat les persones que requerien servei de Guàrdia Urbana amb motiu de problemes de convivència de caràcter lleu. Aquests equips, en les primeres setmanes de la crisi van veure incrementada la demanda de la seva activitat en un 174% respecte del període anterior a la declaració de l'estat d'alarma, sobretot motivada per conflictes a l'espai privat entre veïns confinats (fonamentalment molèsties per sorolls i obres). Per potenciar aquest servei s'ha activat un equip de mediadors que atén (per via telefònica) alguns conflictes de convivència derivats dels Equips de Policia de Barri de les unitats territorials de la Guàrdia Urbana. Cal esmentar però que a mesura que ha avançat la crisi la situació convivencial s'ha normalitzat a nivells estàndard de la ciutat, i els conflictes de caire convivencial apareixen sobretot en cap de setmana.

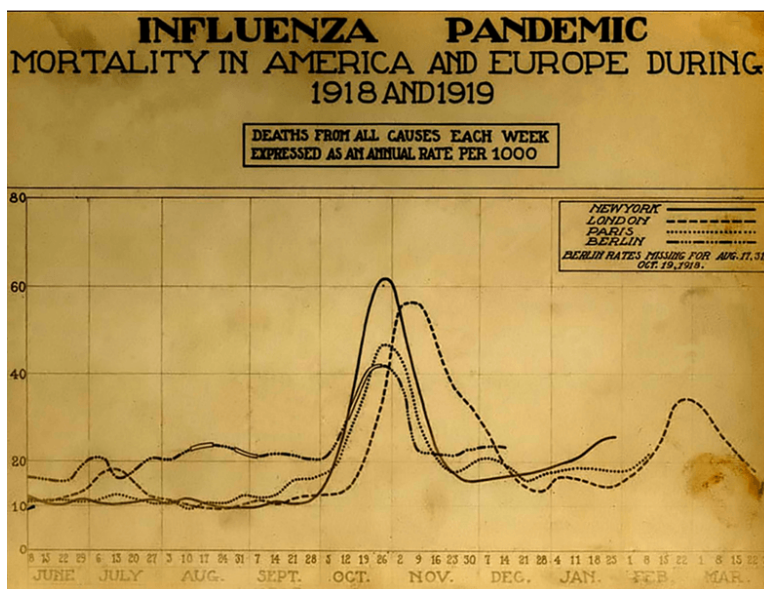
La Guàrdia Urbana de Barcelona també participa en un grup de treball, format per la gerència municipal, l'àrea de drets socials i la de seguretat, que té per objecte l'anàlisi de la violència de gènere i domèstica que es pugui estar produint durant la situació de confinament, així com l'adopció d'accions encaminades a la seva detecció i prevenció proactiva.

## 4. LA DOCUMENTACIÓ PER LA PRESA DE DECISIONS

### 4.1. Apropament a la informació de l'Emergència

En un cas de gestió d'emergència de la magnitud de la pandèmia Covid19 ens trobem que existeix en bona part un buit informatiu. Es tracta d'una pandèmia només comparable amb la greu epidèmia de grip de 1918, cosa que ja duu d'entrada a esbrinar què va succeir amb detall durant aquella pandèmia.

Gràfic 1. Persones afectades per la grip espanyola de 1918



Font Wikimedia Commons

Tot i això si que podem trobar algunes fonts bibliogràfiques<sup>23</sup> així com algunes pàgines web, o referències legals sobre l'organització de gabinets de crisi (com la Llei de protecció civil de Catalunya). Així com també, davant d'una situació de crisi cal recórrer als Plans de Protecció Civil i estudiar què s'havia previst i què no.

Cal destacar que en el cas que ens ocupa de l'Ajuntament de Barcelona es disposen de diversos Plans de Protecció Civil. El més rellevant de tots és el Pla Bàsic d'Emergències (vegeu annex 7), i d'aquest en surten diversos plans en funció del tipus d'emergència: Risc de neu, insuficiència drenant, risc sanitari, contaminació atmosfèrica, risc sísmic, contaminació radiològica, mal estat de la mar, etc.

Cadascun dels esmentats plans s'estructura en tres fases: pre-alerta, alerta i emergència.

Però sobretot i fonamentalment, davant d'un cas d'emergència greu, i en una organització gran, la principal font d'informació és la que es genera durant la mateixa emergència.

L'Exigència política (dels responsables polítics) i la comunicativa, així com l'estructura directiva de l'emergència exigeix de les millors dades i el millor tractament de la informació per facilitar la presa de decisions.

<sup>23</sup> Afegides a la secció de Bibliografia.

Aquest fet trasllada als gabinets assessors i als tècnics de programació l'exigència de generar informes a partir de les dades reals que es van generant durant crisi, així com obliga als caps operatius a informar de les seves actuacions i reportar les incidències.

És de destacar també, en aquesta tipologia de crisi, a diferència d'altres, aquesta es desenvolupa al llarg del temps, la qual cosa permet marge per la recollida d'informació, per la definició d'estratègies, la presa de decisions o l'anàlisi de prospectiva<sup>24</sup>.

## 4.2. La documentació

D'aquesta manera doncs, en una situació de crisi trobarem diverses tipologies d'informe:

- **Informes interns**
  - Informe general de seguiment del gabinet d'alcaldia (de freqüència diària i caràcter acumulatiu) (vegeu annex 9)
  - Informe d'evolució Covid19 (vegeu annex 10)
  - Informe d'estat actual (de freqüència diària) (vegeu annex 11)
  - Informe d'activitat policial tant de Guàrdia Urbana com de Mossos d'Esquadra (de freqüència diària) (vegeu annex 12)
  - Informe d'activitat de Bombers (de freqüència diària) (vegeu annex 13)
  - Informe d'activitat de Bombers dins les oficines tècniques (de freqüència diària) (vegeu annex 14)
  - Informe de normativa (de freqüència a cada canvi de nova normativa) (vegeu annex 15)
  - Informe de situació del món (de freqüència cada 48h.) (vegeu annex 16)
  - Informe de prospectiva (de freqüència irregular cada 48 o 72 h.) (vegeu annex 17)
  - Plans de contingència (vegeu annex 18 amb exemple de pla de contingència de gènere i el pla de contingència de la 5a tinència)
  - Plans d'actuació
  - Protocols i procediments operatius de Bombers i de Guàrdia Urbana (veure annex 19)
  - Actes de reunió
    - Del Gabinet de Crisi del Covid19 (de freqüència diària) (vegeu annex 20)
    - Del CECOPAL (Centre de Coordinació de l'emergència) (durant la primera fase de l'emergència era diària aquesta reunió, i en el moment que es sistematitza la crisi cada 48h.) (vegeu annex 21)
- Informes ministerials i legislació
- Reials decrets d'estat d'alarma i totes les ordres ministerials
- Notes de premsa de seguiment diari de la pandèmia<sup>25</sup>
- Informes externs
  - Informe de seguiment de l'emergència sanitària a Barcelona (del Consorci Sanitari de Barcelona) (de freqüència diària) (vegeu annex 22)
  - Informe de serveis funeraris (vegeu annex 23)
  - Actes de les reunions del PROCICAT (de freqüència cada 48 hores). Es tracta del gabinet de crisi de la Generalitat de Catalunya. (vegeu annex 24)

---

<sup>24</sup> Imaginem per exemple una emergència produïda per un desastre natural (tsunami o sisme) o un accident radiològic o un núvol tòxic: l'accident es produeix en pocs segons i no permet cap tipus de reacció al moment ni possibilitats de contingència. En aquests casos la gestió de la crisi esdevé simplement una gestió de danys, i en tot cas amb posterioritat s'avalua si les mesures preventives van ser efectives o no. Vegeu per exemple el cas de l'explosió d'un tanc de 20 tones d'òxid d'etilè a la petroquímica de Tarragona el passat 14 de gener de 2020. Per saber-ne més vegeu la notícia publicada per [La Vanguardia](#)

<sup>25</sup> Totes les notes de premsa es troben disponibles a: <https://ajuntament.barcelona.cat/premsa/>

No és tant rellevant el fet de desenvolupar tota aquest reguitzell d'informes sinó sobretot el fet de saber identificar quina tipologia d'informes calen, i en quin moment són necessaris, així com saber identificar quina és la informació rellevant de cada informe per poder facilitar la presa de decisions, i en aquest sentit podem identificar les dades d'utilitat de cadascun. Així doncs els informes han de ser breus, clars i directes.

Relació d'informes ordenats per jerarquia del receptor

Informe	Dades rellevants	Qui el fa	A qui va dirigit
<b>Informe general de seguiment del gabinet d'alcaldia (diari acumulatiu)</b>	Crònica global de l'evolució de la crisi.	Gabinet d'alcaldia	Alcaldesa Tinents d'alcaldia Regidora de salut
<b>Informe d'evolució Covid19 (periodicitat irregular)</b>	Principals indicadors de la pandèmia a la ciutat: contagiats, hospitalitzats, mortalitat, etc.	Secretaria executiva de la gerència municipal	Alcaldesa Tinents d'alcaldia Regidora de salut
<b>Informe de serveis funeraris</b>	Nombre de morts	Direcció de serveis funeraris	Alcaldesa, regidora de salut, membres del gabinet de crisi.
<b>Informe de seguiment de l'emergència sanitària a Barcelona (del departament de salut)</b>	Dada de contagis a Barcelona i distribució territorial dels contagis (mapa de calor)	Consorci sanitari de Barcelona	Alcaldesa Tinents d'alcaldia, membres del gabinet de crisi, regidora de salut
<b>Informe setmanal violències masclistes</b>	les dades d'atenció per violència masclista Conèixer l'impacte que l'aïllament domiciliari	Direcció de Serveis de Gènere i Polítiques de Temps	Gabinet Covid19
<b>Informe d'activitat de Bombers dins les oficines tècniques</b>	Indicadors de la feina feta: test PCR, estat d'ocupació d'hotels-salut i trasllats sanitaris. Desinfeccions de residències	Direcció de les oficines tècniques (Bombers)	<b>Alcaldesa, Direcció de Bombers, tinents d'alcaldia Regidora de salut</b>
<b>Informe d'estat actual (diari)</b>	Darreres novetats d'evolució Num. Contagis Num morts Fets destacables de cada servei Incidències	Gabinet de la 5a tinència d'alcaldia, Seguretat i prevenció	Alcaldesa, Tinents d'alcalde i regidora de salut
<b>Informe d'activitat policial tant de Guàrdia Urbana com de Mossos d'Esquadra (diari)</b>	Num advertiments Num sancions Reial decret 463/2020 Num. De guàrdies positius i confinats Fets destacables	Prefectura de GUB	Tinent d'alcaldia de seguretat Regidors de districte Comandaments policials
<b>Informe d'activitat de Bombers (diari)</b>	Serveis realitzats Serveis relacionats amb Covid19 Num. De bombers positius i confinats	Direcció de Bombers	Tinent d'alcaldia de seguretat Comandaments de Bombers
<b>Informe de normativa (a cada canvi de nova normativa)</b>	Darreres novetats a nivell normatiu. Normativa a aplicar	Gabinet de la 5a tinència d'alcaldia, Seguretat i	Gerents de cada àrea i Serveis jurídics

		prevenció a partir dels Serveis jurídics de cada institució i publicats a BOE DOGC i Gaseta municipal	
<b>Informe de prospectiva (cada 48 h.)</b>	Prospectiva de morts i contagiats amb escenaris diversos A B i C i a dates futures	Gabinet de la 5a tinència d'alcaldia, Seguretat i prevenció	Tinents d'alcaldia, gerència seguretat, Cap de la Guàrdia Urbana i cap de bombers
<b>Informe de situació del món (cada 48h.)</b>	Anàlisi de la situació global	Gabinet de la 5a tinència d'alcaldia, Seguretat i prevenció	Responsables polítics diversos. Tots els regidors de govern
<b>Actes de reunió del Gabinet de Crisi del Covid19 (diari)</b>	Resum de temes tractats	Gerència municipal	Membres del gabinet de crisi i membres del CECOR
<b>Actes de reunió del CECOPAL (Centre de Coordinació de l'emergència) (primer diari, i en el moment que es sistematitza la crisi cada 48h.)</b>	Resum de temes tractats	Director de protecció civil	Membres del gabinet de crisi i membres del CECOR
<b>Informes ministerials i legislació</b>	Dades de contagis, morts i guarits per CCAA i estatal	Ministeri de Sanitat departament de premsa	Departament de premsa de comunicació i gabinets d'alcaldia i de la tinència de seguretat
<b>Notes de premsa de seguiment diari de la pandèmia d'altres institucions</b>	Actuacions fetes a la ciutat per altres entitats	Departament de premsa de Generalitat, TMB, ministeri sanitat, Moncloa, OMS	Membres del CECOR, del gabinet de crisi i tècnics de comunicació i premsa
<b>Plans d'actuació de bombers</b>	Protocols i procediments	Oficina tècnica de Bombers	Caps operatius i tècnics de protecció civil
<b>Plans de contingència</b>	Distribució d'equips per evitar contagis	Cada gerent de cada dependència municipal	A tots els equips implicats
<b>Procediments i ordres de Guàrdia Urbana</b>	Instruccions pel desenvolupament d'ordres	Prefectura de GUB	Tot el cos de la Guàrdia Urbana
<b>Set edicions especials Covid del butlletí Municipal</b>		Dir. Comunicació	A tots els treballadors i treballadores municipals

---

**35 circulars l'Ajuntament Informa**

Dir Comunicació

A tots els  
treballadors i  
treballadores  
municipals

---





### 4.3. Tractament de la informació i les dades

Vist l'apartat anterior podem concloure doncs que bona part de la informació es genera pràcticament a temps real, cosa que obliga a una àgil i correcta distribució de la informació: tothom ha de tenir la informació adequada al seu nivell de presa de decisions, ni ha d'estar infoxicat<sup>26</sup> ni li ha de mancar informació.

Cal esmentar també que alguns dels informes són productes derivats d'altres, és a dir, a partir d'unes dades preses com a matèria prima, aquesta informació es tractada per generar-ne de nova, és sobretot el cas dels informes:

- De prospectiva
- Del gabinet d'alcaldia
- De normativa
- D'evolució mundial

Al generar-se doncs la informació a temps real és precis recórrer a dues eines de gestió clau:

#### 4.3.1. El quadre de comandament

A efectes pràctics hi ha dos documents o informes que tenen un caràcter de quadre de comandament:

- Informe d'evolució Covid19 (vegeu annex 10)
- Informe d'estat actual (vegeu annex 11)

Cada document respon a una finalitat concreta, però en aquí hi trobem un primer i destacat element de millora en la gestió de la crisi, ja que de la selecció de la informació rellevant de cada informe es podria fer un veritable i únic quadre de comandament que respongués a les necessitats de la direcció de l'emergència.

L'informe d'evolució Covid19 és un informe dels principals indicadors de l'evolució de la pandèmia a Barcelona, mentre que l'informe d'estat actual és el resum de les actuacions fetes (a data de l'informe) per part dels serveis municipals.

El primer dels informes té un caràcter visual i gràfic, i està dirigit als membres del gabinet de crisi per tal que, amb una ullada disposin de la imatge de la situació. Mentre que l'informe d'estat neix de la necessitat de rendir comptes davant de la ciutadania en les rodes de premsa quasi diàries per tal d'informar de l'estat de la pandèmia a la ciutat i les actuacions fetes, així com els indicadors diaris de l'activitat municipal (nombre de sancions, serveis de bombers, desinfeccions a residències, etc.). A la vegada també esdevé un informe dirigit als membres del gabinet de crisi. Així doncs en síntesi, el subjecte del primer informe és la malaltia i el subjecte del segon informe són els serveis municipals essencials. I la combinació d'ambdós documents permet des de fer una roda de premsa, a presentar-se davant de qualsevol fòrum i rendir comptes ja que és una informació acurada, veraç i tècnica. A partir d'aquí, la decisió de compartir o no la informació amb la premsa ja és una decisió política que escapa a l'objecte d'aquest estudi<sup>27</sup>.

#### 4.3.2. Els recursos d'informació en web

La informació esdevé informació útil en la mesura que es disposa de la necessària, ni menys ni més, i en el moment oportú en què es necessita per la presa de decisions. Per això és pertinent disposar d'una eina que permeti l'accés directe i immediat a les dades, des de fons fidedignes, sempre obtenint la dada més actualitzada. I a ser possible en format multiplataforma i accés remot, és a dir, d'accés des de qualsevol tipus de dispositiu i en entorn www. Té la finalitat doncs, de facilitar a un sol clic la informació, les eines de gestió i l'entorn de compartició d'informes.

El banc de recursos és l'eina principal dels assessor tècnics i els caps de gabinet per tal de generar els informes corresponents. Tècnicament és fins i tot senzill arribar a construir una eina molt bàsica com a banc

---

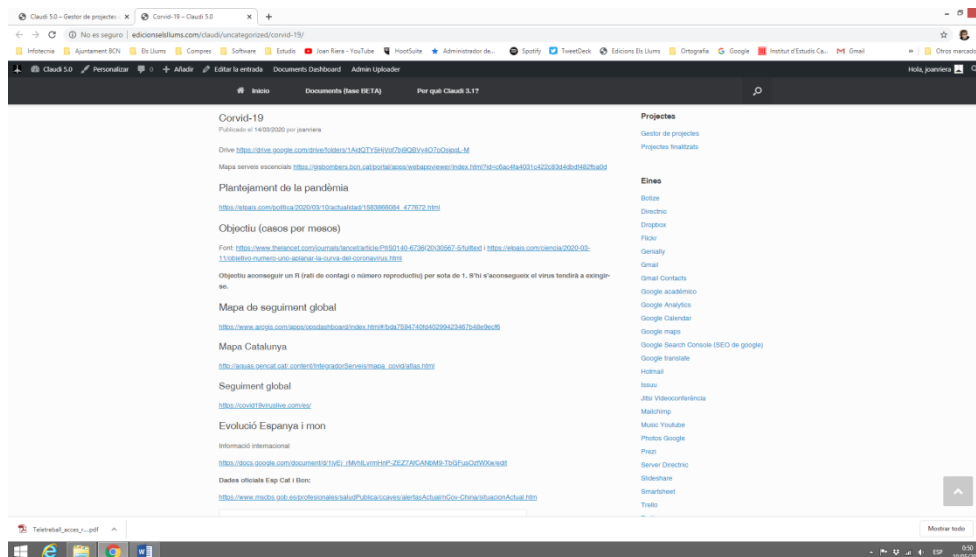
<sup>26</sup>La infoxicació és un neologisme creat per Alfons Cornella

<sup>27</sup> Per exemple, els mitjans de comunicació tot sovint valoren la rellevància d'una informació pel grau de polèmica i viralització a la xarxa que és capaç de crear la mateixa informació i no per la seva utilitat ciutadana, o per exemple, seria reiteratiu i redundant informar diàriament del nombre de PCR que es fan a les residències.

de recursos amb tots els vincles a les fonts d'informació claus així com els entorns de compartició del documents o *clouds* a la xarxa.

El banc de recursos, pot aglutinar des dels enllaços d'ús més quotidià fins a disposar de pestanyes de especialitzades i fer-ne una per exemple dedicada al Covid19 com és el cas que ens ocupa. És important doncs que es tracti d'un entorn web de molt senzilla edició, ha de ser una eina viva.

### Captura del banc de recursos Covid19

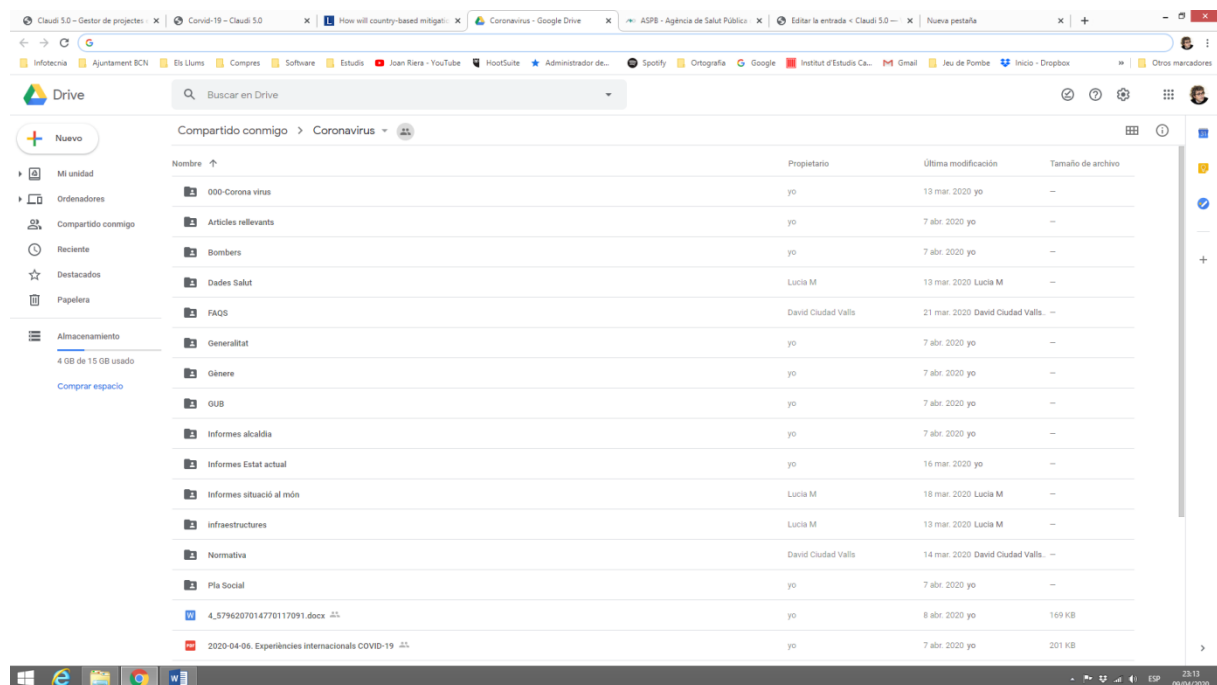


Disponible sota password a: <http://www.edicionsellslums.com/clauidi/uncategorized/covid-19/>

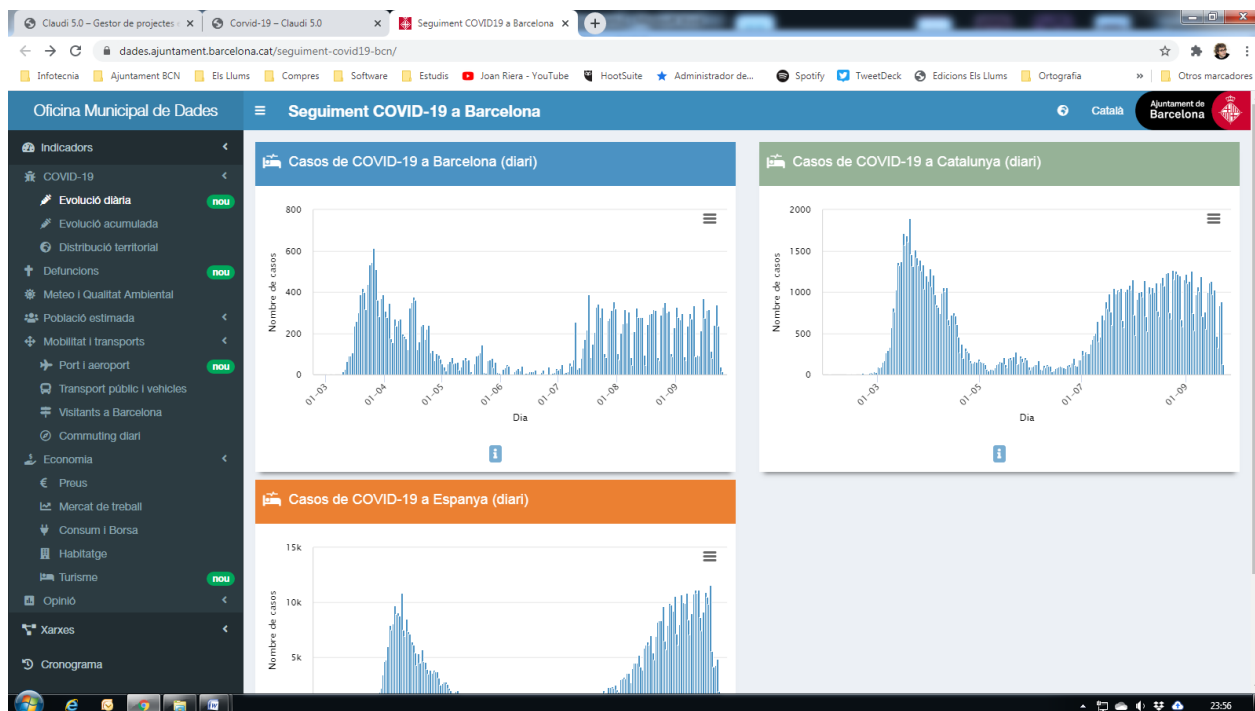
El contingut es pot desglossar en:

Contingut del banc de recursos			
Eines generals	Eines generals internes Ajuntament de Barcelona	Fonts específiques Covid-19 externes	Fonts específiques Covid-19 internes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Botize</li> <li>• Dropbox</li> <li>• Flickr</li> <li>• Genially</li> <li>• Gmail</li> <li>• Gmail Contacts</li> <li>• Google académico</li> <li>• Google Calendar</li> <li>• Google maps</li> <li>• Google translate</li> <li>• Hotmail</li> <li>• Issuu</li> <li>• Jitsi (Videoconferència)</li> <li>• Slideshare</li> <li>• Smartsheet</li> <li>• Trello</li> <li>• Twitter</li> <li>• Web Telegram</li> <li>• web wasapp</li> <li>• Wetransfer</li> <li>• WordPress.com</li> </ul>	<p><b>Eines de consulta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritas (accés aplicatiu d'expedients de disciplina, pública concurrència i urbanisme)</li> <li>• Com s'hi va (desenvolupament de rutes amb transport públic)</li> <li>• Web Estratègia i Finances</li> <li>• HUT amb llic BCN (base de dades d'habitatges d'ús turístic)</li> <li>• Intranet BCN</li> <li>• Obres bcn (estat de les obres en marxa)</li> <li>• Open data Bcn</li> <li>• premsa BCN</li> <li>• Punt informació Cartogràfica</li> <li>• Sonometres a Via Pública</li> </ul> <p><b>Eines de gestió</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copernico (registre electrònic)</li> </ul>	<p><b>Informació</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enllaç al plantejament de la pandèmia</li> <li>• Mapa de seguiment global</li> <li>• Mapa Catalunya</li> <li>• Seguiment global</li> <li>• Evolució Espanya i mon</li> <li>• Informació internacional</li> </ul> <p><b>Dades oficials Esp Cat i Bcn:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministeri sanitat</li> <li>• Agència Salut pública</li> <li>• Mapa i evolució a España (per ciutats)</li> </ul> <p><b>Twitters d'informació ciutadana</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministeri de sanitat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drive de la 5a tinència (repositori general)</li> <li>• Mapa serveis essencials</li> <li>• Drive d'informes d'accions internacionals</li> <li>• Drive de dades de Mobilitat                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Transport públic</li> <li>○ Mobilitat privada</li> </ul> </li> <li>• Informes diaris de les Arees Integrals sanitàries de Barcelona</li> <li>• Excel serveis funeraris</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agència salut Pública Barcelona</li> <li>• Web oficina de dades</li> </ul>

Contingut del banc de recursos			
Eines generals	Eines generals internes Ajuntament de Barcelona	Fonts específiques Corvid-19 externes	Fonts específiques Corvid-19 internes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Correu corporatiu</li> <li>Norma Gràfica (plantilles per fer documents)</li> </ul> <p><b>Documents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Auditoria Q Espai Públic (informes de qualitat de l'espai públic)</li> <li>Dades Enquesta serveis</li> <li>Obs. Habitatge</li> </ul>		



Captura de l'entorn de compartició de documents entre el gabinet de la 5a tinència.



Captura de la web de la Oficina Municipal de Dades.

## 5. LA DIRECCIÓ DE L'EMERGÈNCIA

Arribats a aquest punt ja es poden determinar els dos principals rols en la direcció de l'emergència: per un costat el rol de direcció estratègica, a càrrec de la direcció política i el rol de la direcció executiva a càrrec de les diferents gerències i comandaments uniformats.

Ara bé, és pertinent fer una petita aproximació, ni que sigui qualitativa<sup>28</sup>, de les actituds i aptituds dels directius de l'emergència i és per això que s'han seleccionat quatre alts directius de l'emergència, tres de rol executiu i un de rol estratègic per tal de ser entrevistats i d'analitzar dos testos, un d'habilitats directives, i un de gestió del temps i de l'estrès<sup>29</sup>. (Vegeu la plantilla dels dos testos realitzat a l'annex 25, els testos contestats a l'annex 26 i el excel de resultats a l'annex 27)

Comparant els resultats entre els rols i respecte els resultats de la mostra (N=5000) d'estudiants d'escoles de negocis dels Estats Units possiblement podrem estimar algunes hipòtesis o perfils.

### **Resultats de la mostra (N=5000)<sup>27</sup>:**

En l'enquesta completa la mitjana es troba en **394.35 punts**, per tant si el resultat és:

- 422 o més = es troba en el quartil superior.
- De 395 a 421 = es troba en el segon quartil.
- De 369 a 394 = es troba en el tercer quartil.
- 368 o menys = es troba en el quartil inferior.

### 5.1. Resultats mitjans

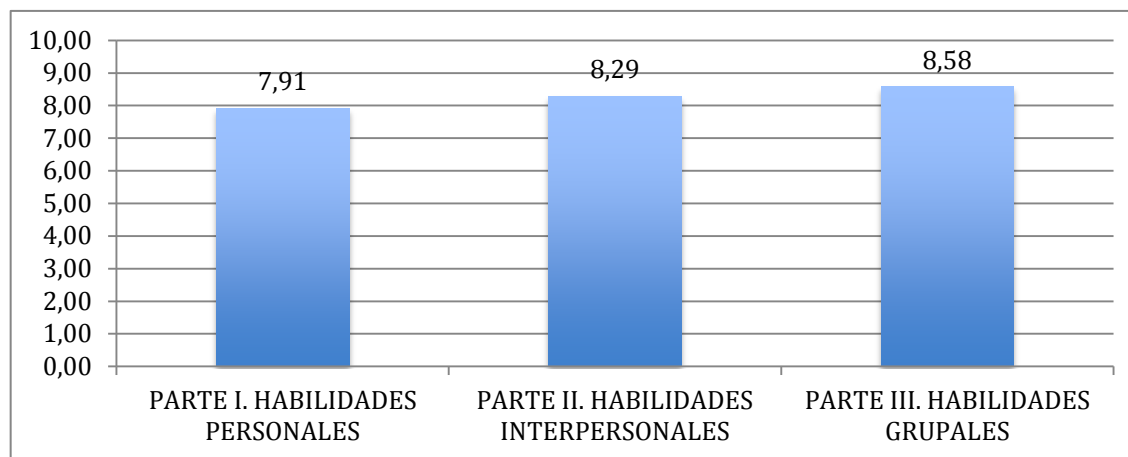
#### **Habilitats directives**

<sup>28</sup> S'ha apostat per un treball qualitatiu a partir de l'elecció de cinc directius de l'emergència que desenvolupen rols diferents, un estratègic i l'altre executiu. Desenvolupar un estudi quantitatiu de -n- individus que esdevinguin mostra poblacional en termes estadístics implicaria un estudi de mesos de treball de camp i algunes setmanes de tabulació i posterior interpretació de resultats.

<sup>29</sup> Ambdós testos són extrets del llibre *Desarrollo de habilidades directives* de Whetten D., i Cameron K. referenciat a la bibliografia.

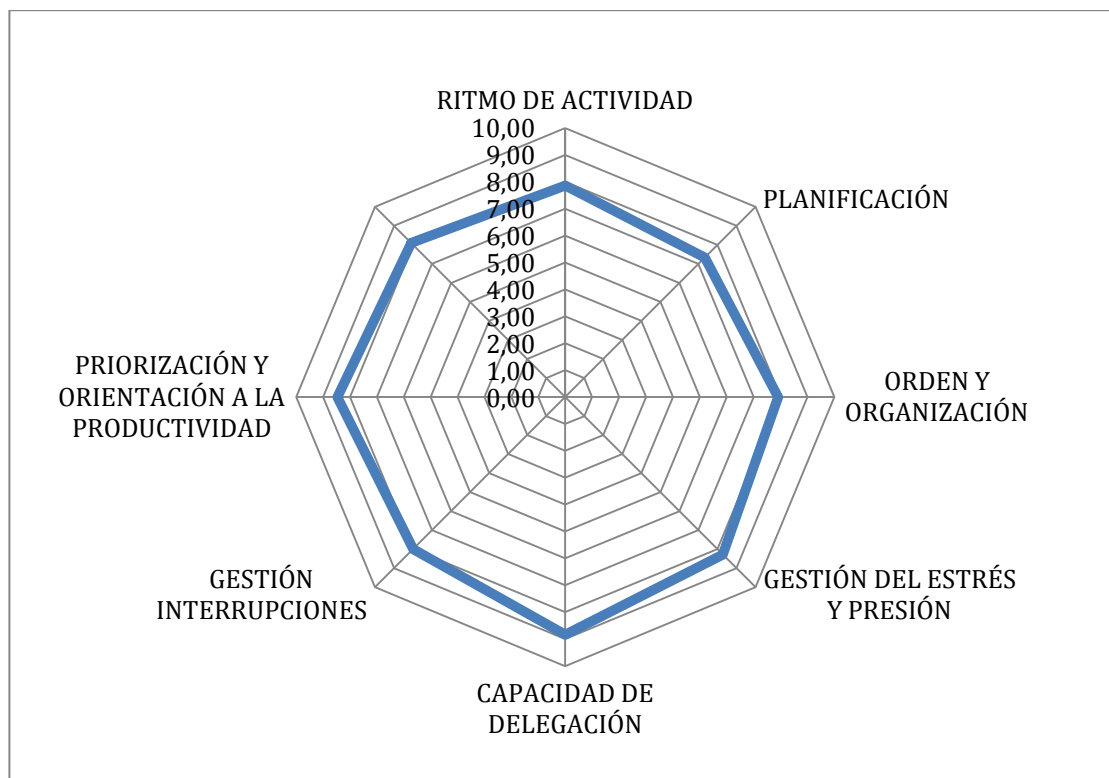
Resultat mitjà = 412,17 punts (segon quartil) i 8.10 sobre 10:

<b>PARTE I. HABILIDADES PERSONALES</b>	<b>7,91</b>
DESARROLLO DEL AUTOCONOCIMIENTO	8,33
MANEJO DEL ESTRÉS Y EL BIENESTAR	7,64
SOLUCIÓN ANALÍTICA Y CREATIVA DE PROBLEMAS	7,87
<b>PARTE II. HABILIDADES INTERPERSONALES</b>	<b>8,29</b>
COMUNICACIÓN DE APOYO	8,36
GANAR PODER E INFLUENCIA	8,02
MOTIVACIÓN DE LOS DEMÁS	8,46
MANEJO DE CONFLICTOS	8,27
<b>PARTE III. HABILIDADES GRUPALES</b>	<b>8,58</b>
FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN	8,49
FORMACIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS Y TRABAJO DE EQUIPO	8,72
LIDERAR UN CAMBIO POSITIVO	8,49
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>	<b>8,27</b>



### Gestió del temps i de l'estrès

	<b>PUNTOS TOTALES</b>	<b>VALORACIÓN SOBRE 10</b>
RITMO DE ACTIVIDAD	47,17	7,86
PLANIFICACIÓN	44,00	7,33
ORDEN Y ORGANIZACIÓN	47,50	7,92
GESTIÓN DEL ESTRÉS Y PRESIÓN	49,67	8,28
CAPACIDAD DE DELEGACIÓN	53,00	8,83
GESTIÓN INTERRUPCIONES	48,00	8,00
PRIORIZACIÓN Y ORIENTACIÓN A LA PRODUCTIVIDAD	50,83	8,47
	<b>340,17</b>	<b>8,10</b>



## 5.2. Conclusions<sup>30</sup>

En primer lloc podem comprovar com, el resultat mitjà en termes d'habilitats directives se situa fregant el quartil superior, és a dir, tots els entrevistats es troben per sobre de la mitjana estudiada en el model descrit per Whetten D. i Cameron K., de fet, tots excepte un, s'hi situen.<sup>31</sup>

En l'annex 26 es mostren els resultats per cada entrevistat.

Ens movem doncs en un entorn directiu molt expert, i gran capacitat. És de destacar que el resultat agregat del test de gestió del temps i de l'estrès construeix pràcticament un octògon regular, cosa que ens duu a pensar que les mancances d'habilitat d'un dels directius es pot veure compensada per les bones aptituds dels altres, donant com a resultat un equip coordinat i fortament equilibrat

### **Elements comuns dels rols**

Nivell avançat d'autoconeixement i de gestió de l'estrès.

Bones habilitats comunicatives i socials, capacitat d'influència, de motivació, de resolució de conflictes i de treball en equip.

La necessitat de coordinació exigeix no procrastinar.

Però possiblement, els elements comuns més sòlids en els dos rols són: la prioritització i orientació a la productivitat i les habilitats grupals. És clar que una emergència requereix coordinació i focalitzar-se en el millor resultat possible.

<sup>30</sup> Les conclusions són construïdes a partir dels testos realitzats i dels diversos continguts extrets de les reunions de *maitines* (citades a l'apartat 2.5.1). L'agregat del test i les reunions poden constituir una aplicació pràctica del mètode Delphi de caràcter preliminar.

<sup>31</sup> Si s'impulsés un estudi amb major mostra i major rigor estadístic i metodològic possiblement l'únic test que resta per sota la mitjana quedaria eliminat de la mostra degut a alguna errada en el treball de camp tal i com s'acostuma a fer amb els resultats més extrems en estudis demoscòpics, els quals poden esbiaixar el resultat per alguna errada en la comprensió o el desenvolupament del test.

### **Característiques diferenciadores dels rols**

És de destacar, en primer lloc que els resultats en el rol estratègic tenen major variància que no pas en els del rol executiu, els quals són més uniformes i similars.

El rol executiu està fortament orientat a resultats i la productivitat, té gran capacitat de delegació i d'ordre. La jerarquia es fa molt present i té gran capacitat de gestió de l'estrès<sup>32</sup>. Destacar també un profund coneixement tècnic de l'emergència i de l'entorn.

El rol estratègic és més tolerant a les interrupcions, més creatiu alhora d'afrontar els problemes (capacitat d'anàlisi i de pensament lateral), té major visió estratègica i global de l'emergència, i té major ritme d'activitat d'orientació a la productivitat i més capacitats interpersonals.

## **6. LA COMUNICACIÓ**

### **6.1. Estratègia comunicativa**

L'estratègia comunicativa (tant la interna com l'externa) respon a un objectiu molt clar i definit: que tothom compleixi amb les mesures de prevenció i control profilàctic per tal que no es contagii de la Covid19.

A partir d'aquí apareixen objectius de caràcter secundari com el fet de crear confiança en les autoritats, crear sensibilitat cap als col·lectius més vulnerables, la pedagogia que la gent s'informi per fonts oficials i rebutgi les *fake news*, aportar components de caràcter emocional per crear motivació de combat i la cerca de la unitat i de que entre tots ho farem.

Per aconseguir això es recorre a totes les eines possibles construïnt així un plantejament multicanal. I és de destacar, i més en una lògica d'emergència, que en clau comunicativa és fonamental dir la veritat, ja que si no, si es demostra una falsedat, la crisi d'inseguretat és terrible.<sup>33</sup> Cal trobar un to asèptic que permeti dir la realitat tal com és sense causar pànic ni tremendisme.

Tot i que certament davant d'una emergència ens trobem en front d'una de les responsabilitats més de caràcter paternalista de les institucions, cal tractar la ciutadania de manera madura i no caure en l'infantilisme.

Aquest plantejament estratègic presenta matisos rellevant alhora de construir el discurs cap endins i cap enfora de la institució, ja que els receptors interessats de la informació o *stakeholders* són diferents i tenen interessos diferents.

(Vegeu annex 30 per visualitzar un àlbum amb divers material gràfic generat durant la crisi)

### **6.2. Comunicació interna**

Els *stakeholders* interns són:

- Treballadors municipals
- Cossos uniformats
- Estructures de comandament i comandaments mitjos
- Agents socials
- Grups municipals de l'oposició

---

<sup>32</sup> És molt conegut que davant d'una emergència la norma número 1 és: «Mantenir la calma». Així com també és conegut que el primer que cal fer davant d'una situació de caos és establir una cadena de comandament.

<sup>33</sup> Si qui ens ha de protegir no ho fa i minimitza el risc, aleshores la població resta en situació de desemparament absolut. S'han conegut forces casos d'aquest fet: el desastre del Prestige 2002, l'accident del Yak72 el 2003, l'accident del Metro de València el 2006, entre altres.

En la comunicació cap aquests agents cal posar èmfasi en crear confiança per tal que afrontin la seva feina amb seguretat de que el risc de contagi és baix o molt baix i dotar-la també d'un caràcter formatiu, explicant quan i de quina manera s'ha de fer ús del material profilàctic.<sup>34</sup>

Cal entendre també dins d'una lògica de comunicació interna la interlocució amb l'oposició i el control democràtic que realitzen. En termes generals transcendeix cap enfora poca informació d'allò que realitzen i exigeixen els grups de l'oposició, ja que els ajuntament són organitzacions de fort component presidencialista, però el cas és que són exigents i fan un ús habitual i a la vegada legítim del dret a transparència i a la informació.

### 6.3. Comunicació externa

Els *stakeholders* externs són:

- La ciutadania en general
- Els col·lectius de risc o vulnerables
- Els professionals sanitaris
- Els professionals de la comunicació
- Les altres institucions
- La societat civil organitzada (entitats veïnals, organitzacions de comerciants, gremis, patronals)

La comunicació externa pren per un costat un caràcter informatiu i pedagògic però també té un fort caràcter narratiu en el sentit d'explicar les darreres novetats i l'evolució de la crisi.

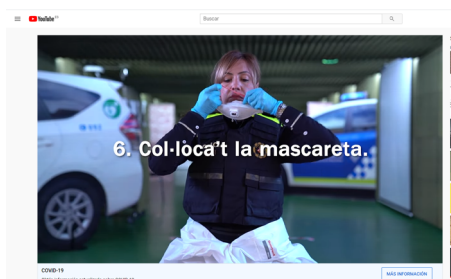
És en aquesta comunicació on es veu d'una manera molt clara l'estratègia coordinada multicanal i com es recolzen els missatges dels avisos d'escala o la senyalització específica a la via pública amb els continguts produïts per xarxes socials, així com les intervencions en les diferents rodes de premsa de la regidora de salut i el 5è tinent d'alcaldia.

Els canals principals són:

- Mitjans de comunicació atesos per la via de rodes de premsa<sup>35</sup>. Cal destacar que en tota la crisi no s'ha fet pràcticament cap declaració *ad hoc* per a cap mitjà i s'ha apostat pel format de roda de premsa amb freqüència diària, de manera que tots els mitjans han disposat de la mateixa informació i podien preguntar en termes d'igualtat.
- Pàgines pagades: espais publicitaris contractats que s'han reconduït per publicar consells de prevenció en comptes de publicitat institucional.
- Xarxes socials: fonamentalment Twitter per la seva immediatesa i Youtube per continguts audiovisuals de major durada. la resta de xarxes realitzen missatges d'acompanyament o de major component emocional (cas de Instragram).
- Missatges de megafonia de les patrulles de Guàrdia Urbana.

---

<sup>34</sup> Un exemple és la sèrie de càpsules formatives publicades a Youtube i dirigides als agents de la Guàrdia Urbana sobre com es posa l'equipació, com es desinfecta un vehicle, entre d'altres. Podeu veure un exemple a: <https://www.youtube.com/watch?v=c47xa1msvNU&t=24s>



<sup>35</sup> Cal destacar que «l'informe d'estat actual», amb caràcter diari ja es produeix en format que a la seva vegada esdevingui el guió d'intervenció de les rodes de premsa. De manera que la transparència és absoluta, el mateix informe usat per informar la direcció és el que després la direcció duu a la trobada amb mitjans.



## 7. IMPLICACIONS ÈTIQUES I/O SOCIALS

Són moltes les implicacions ètiques i fins i tot dilemes que presenta la gestió de l'emergència i en concret la del Covid19.

Una cita clàssica de la ciència política diu: "governar és prioritzar". Doncs si l'apliquem a la gestió d'una crisi sanitària ens trobarem que entren en contradicció decisions molt rellevants: endurir el confinament i malmetre l'economia, o ser més lax amb el confinament i posar en risc les persones?

A la seva vegada es fa evident que el Covid19 no té els mateixos efectes sobre segons quins tipus de persones, cal doncs assegurar l'atenció a les persones vulnerables, en risc d'exclusió i a la vegada cal atendre les persones grans que viuen en residències, i a la vegada no oblidar l'important grup de contagiats d'edat mitjana o gent gran que viu sola a casa.

Tota decisió, que implica dedicació de recursos, vol dir no dedicar-los a un altre sector.

Hi ha un primer criteri, que ha estat present en termes ètics en aquesta emergència: primer les persones després els bens. Si recuperem amb la màxima celeritat i encert les persones, més aviat podrem atendre els bens. Així doncs, s'ha optat per primer atendre l'emergència sanitària i procrastinar l'emergència econòmica<sup>36</sup>. El valor de la vida humana s'ha situat per damunt de tot i s'ha fet un tractament en termes d'igualtat (que no vol dir uniformitat), amb especial atenció als col·lectius més vulnerables<sup>37</sup>.

## 8. CONCLUSIONS

Alhora de fer un abordatge de les conclusions és pertinent de recordar que l'elaboració d'aquest text ha estat des del punt de vista de la direcció estratègica, i la voluntat d'aportar una visió global, des de, i per la direcció de l'emergència, no entrant ni en qüestions de caire financer ni operatiu. Per tant el treball esdevé propositiu en el sentit que planteja diverses portes i camins pel seu aprofundiment en la gestió de l'emergència. Així doncs, a més de conclusions, d'aquest informe també se'n poden derivar alguna recomanació.

És clar que si bé la visió és global, l'acció esdevé sectorial i per tant la coordinació interdisciplinària i la transversalitat és absolutament fonamental.

Possiblement sigui aquesta coordinació general així com la coordinació específica entre perfils de persones de diferents disciplines, estructurades a partir de les oficines tècniques l'element més nou i diferent en matèria de gestió i que certament ha aportat bons resultats i en un temps molt breu.

Destacar també que es fa evident que tot allò que no es troba planificat i escrit és subjecte de ser improvisat amb els riscos que implica. La producció documental, rigorosa i focalitzada esdevé clau. Ara bé, un primer element de millora en la gestió de la crisi, és que, amb la informació disponible es podria construir un veritable quadre de comandament que respongués a les necessitats de la direcció de l'emergència. La informació hi és, i està prou endreçada i ben dirigida, només cal acabar de focalitzar-la i optimitzar el procés de generació.

Cal generar documentació fidel, breu, directa i que doni resposta als interrogants plantejats i mostri els resultats de manera objectiva amb especial atenció als principals indicadors.

Seria recomanable, amb posterioritat, de realitzar una auditoria documental i de procediments per tal d'assegurar els resultats i definir els futurs plans d'emergència que es puguin derivar d'aquesta experiència del Covid19. Caldria definir estàndards de procediment, formats i fins i tot es pot plantejar la possibilitat d'implementar un sistema d'assegurament de la qualitat ISO en matèria de gestió de l'emergència.

---

<sup>36</sup> En termes ètics, possiblement sembli una obvietat prioritzar les persones, però cal adonar-se que, per exemple, l'administració americana s'ha mostrat molt dubitativa en aquest aspecte i per això segurament avui tenen el creixement de contagis més elevat del món. Hi ha qui calcula en termes econòmics la vida humana. Un altre cas clàssic de cinisme polític és la prou coneguda frase de Stalin: "Un mort és un drama, un milió de morts és estadística".

<sup>37</sup> Un exemple de col·lectiu vulnerable són les dones que pateixen violència masclista i que existeix el risc que, amb el confinament, passin més hores al dia amb el maltractador. És per això que a instàncies del CECOPAL el cos de Mossos d'Esquadra va dedicar més recursos i temps a l'atenció a víctimes i control d'agressors.

Si fem una abstracció de en què consisteix la gestió de l'emergència, també podem concloure que davant d'una situació de caos original s'ha construït un ordre, molt pormenoritzat (al màxim detall també operatiu) i escalat (de gran a petit) fortament inspirat en la Teoria General de Sistemes: a partir d'uns ímputs, es dissenya un procés (sovint transversal) i s'aconsegueix un output. La aplicació de la TGS ens permet construir el resultat esperat a partir de situacions veritablement caòtiques o crítiques<sup>38</sup>.

Així doncs, saber desgranar els problemes i reptes en tasques més petites i procedimentades mantenint una bona gestió del temps i de les emocions és clau per aconseguir bons resultats<sup>39</sup>.

És clar que el perfil i capacitat dels directius i directives de l'emergència és molt superior a la mitjana, i són especialment destacades les capacitats de planificació, delegació, gestió del temps i de l'estrès i es troben orientats a resultats (productivitat).

Es podria impulsar una recerca mitjançant el mètode Delphi per aprofundir encara més en la construcció de millores en la gestió de l'emergència.

Finalment destacar que és absolutament sorprenent el canvi i rapidíssima transició del salt del treball presencial a teletreball, en poc més de tres setmanes, una organització gran (prop de 14.000 treballadors) i del sector públic, passa de tenir 200 teletreballadors a prop de 5.000 i amb relativament poques incidències. Caldrà restar amatent a l'evolució del teletreball en el futur<sup>40</sup> (vegeu l'annex 29 amb la instrucció de la gerent municipal de 15 de maig de 2020, relativa a l'establiment de pautes en el treball a distància durant la situació de crisi sanitària ocasionada per la COVID-19. Es tracta d'una primera regulació preliminar de l'activitat telemàtica en una gran organització).

---

<sup>38</sup> El protocol de desinfecció de residències de gent gran en podria ser un exemple clar: partint d'una situació de risc, de por i de caos en una residència, és determinen els recursos operatius i material, es defineix el protocol, s'actua, i s'aconsegueix el resultat esperat dels espais desinfectats.

<sup>39</sup> Un referent "informal" en aquesta matèria és el personatge Mr. Wolf del film *Pulp Fiction* de Quentin Tarantino.

<sup>40</sup> És de destacar que pel què fa el teletreball, com que s'ha desplegat tant ràpid, s'ha generat el consens de que requereix d'algun tipus de regulació. Vegeu la notícia «Consenso de patronal y sindicatos para pedir al Gobierno un fondo extraordinario» disponible a: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200312/474097883957/sindicatos-patronal-medidas-coronavirus.html>

## 9. I ARA QUÈ?<sup>41</sup>

### Reflexions sobre aquesta pandèmia i alguna proposta pel futur

Si fem una àmplia generalització del debat mediàtic al voltant del Covid19, podem agrupar els diferents discursos en tres grans paquets: els que aprofiten l'avinentsa per posar en valor el seu programa polític independentment de fer l'anàlisi de si el seu programa aporta o no solucions reals, i directament modifiquen la realitat per fer-la venir a la seva conveniència. Aquests podem batejar-los com els *true believers*.

En segon lloc tenim els que afirmen que s'acosten grans canvis, polítics i socials i que ho posen en dubte tot, des de les estructures més bàsiques de la societat però sense posar damunt la taula solucions i nous horitzons. Per ells ara tot és efímer i estem davant un imminent canvi profund. Podem batejar-los com els profetes.

I finalment els que diuen que el món canviarà, però no tant com podríem o voldríem. Podem batejar-los com els estoics.

Tots de ben segur podem identificar aquesta mena de discursos i fins i tot els podem haver sentit a prop. És clau tenir identificat doncs què se sustenta en dades i informacions empíriques i què és mer desig o anhel de que allò passi. Per tant, poso a continuació alguns elements que són contrastables i que possiblement ajudin a desgranar el gra de la palla:

En primer lloc cal deixar clar que no tot lo anterior a la crisi ha caducat amb aquesta crisi, per exemple l'agenda 2030: l'agenda 2030 no ha perdut vigència, al contrari, en guanya i potser mereix més intensitat. I això també és aplicable a moltes altres coses: la aposta pels serveis públics de qualitat, per la col·laboració publico-privada, per fer una política de canvi material i no de discursos estètics, la cooperació entre institucions públiques, el lideratge social de l'autoritat pública, entre altres. És un fet que, més enllà de la distància política entre Generalitat i Ajuntament, les dues administracions han acabat cooperant i s'ha donat a Barcelona una resposta contundent al Covid19.

En segon lloc el sistema sanitari no és tant bo com dèiem que era. Potser a nivell assistencial és correcte, però a nivell de polítiques de prevenció cal un profund avenç.

Cal una gran reflexió sobre la quarta pota de l'estat del Benestar, la dependència. Recentment en el Parlament un diputat se'n feia ressò, les residències de gent gran han fracassat en totes les seves vessants, assistencial, com a equipament, com a model, com a sistema i com a valors. La societat ha de treballar i aprofundir seriosament sobre l'autonomia de la gent gran. És absolutament intolerable que es morin 27.000 persones i no passi res en el sistema. Això ens ha de remoure especialment.

L'origen de la pandèmia és natural. No es pot culpar ni a la globalització ni al sistema econòmic neoliberal. El sistema pot ser culpable de moltes coses (sobretot de la desigualtat) però també és responsable, per exemple, d'haver obert l'accés a ser classe mitjana a més de 600 milions de persones xineses, cosa que no ha passat mai en la història de la humanitat. El fet que s'hagi produït ara la pandèmia, quan la globalització fa més de 30 anys que està operativa no fa pensar en una relació causa efecte de cap mena. Qualsevol vinculació és indirecta i segurament discutible.

La globalització, el comerç, el treball, Europa i el foment del coneixement mutu seran més necessaris que mai enfront del tancament identitari si s'ambiciona crear riquesa, benestar i qualitat de vida pel màxim de persones possible, ja que és prou conegut que el comerç no és un joc de "suma zero" sinó que aporta valor a ambdues parts.

---

<sup>41</sup> Es tracta d'un petit article que vaig realitzar pels directius de l'emergència. L'article és de caire prospectiu i especulatiu sobre el cap a on anirem després d'aquesta emergència i basant-me en l'experiència dels darrers mesos.

Davant la quantitat ingent de “por” que la pandèmia ha injectat a la societat, la resposta governamental hauria de ser de combatre-la creant “seguretats”, seguretats en plural ja que són diversos els camps on actuar (sanitària, mobilitat, etc.). En aquest sentit de crear seguretats, i l'aposta pel lideratge sòlid d'allò públic és clau i amb tota probabilitat més eficient i eficaç.

Cal posar de manifest la falsedat de que “mai una pandèmia d'aquestes havia ocorregut”. Són prou coneguts els exemples, però el cert es que s'han succeït sempre al llarg de la història de la humanitat i amb tota mena de règims i sistemes.

No apostem per la infantilització de la societat: ni el món que teníem abans del Covid19 era un desastre de manca de llibertat i igualtat, ni ara s'obre una oportunitat de canvi. Teníem el món que teníem perquè era el que col·lectivament havíem construït a partir de les estructures de poder vigents i amb una molt àmplia majoria de gent que hi havia apostat favorablement. No era un món mogut per mans negres ni interessos ocults que ara calgui accelerar el seu enderroc. Si no hem cregut mai en teories conspiranòiques no hi creguem ara. Si no hem estat mai revolucionaris, el Covid19 no justifica de ser-ho ara. La via de la reforma, precisament perquè hem après de la nostra història, segueix essent una via vàlida, i sobretot de pau.

Avui veiem que hi ha dues grans estratègies que es poden desenvolupar paral·lelament alhora de fer front al desastre econòmic:

**La primera crear ocupació ha de ser una prioritat** i caldrà trobar sectors que siguin intensius en mà d'obra per assumir la bossa d'atur que es pot crear. En aquest sentit hi ha tres sectors a explorar per a Barcelona: els serveis (turisme, restauració, cultura, etc.), la construcció (molt, molt aturat els darrers anys degut al fort intervencionisme que ha aturat la iniciativa privada a Barcelona) i en darrer lloc l'economia de les cures o quarta pota de l'estat del benestar.

**La segona: Crear valor.** Diversificar l'economia i trobar elements de gran valor afegit que desenvolupin estructura econòmica real i gran competitivitat: economia verda, blava (vinculada amb activitats marítimes), indústria 4.0

Finalment, respecte la conflictivitat social que molts opinadors anuncien puc comentar el què he trobat d'hemeroteca de 1918:

Amb posterioritat a l'epidèmia de 1918 efectivament el conflicte social es va incrementar exponencialment, 1919 i 1920 van ser els anys de la vaga de la Canadenca i del pistolerisme (En conjunt hi va haver a Barcelona 109 atemptats l'any 1919 i 304 l'any 1920, els sindicats grocs van assassinar prop de 200 obrers i els de classe van matar a 20 persones aproximadament).

La grip de 1918 va ser especialment violenta vers les persones en edat laboral, entre 20 i 40 anys, cosa que va crear l'associació d'idees entre condicions de treball, jornada laboral i grip. La reivindicació de les 8 hores de jornada, venia molt marcada per la por a passar moltes hores a la feina.

Aquesta associació d'idees avui no existeix, però caldrà estar molt atents en la territorialització de les víctimes de l'epidèmia, ja que és previsible que puguin fer aflorar un munt de desigualtats que caldrà fer front.

Tot i això s'han vist recentment alguns moviments en alguns sindicats italians, alguna *banlieue* parisenca i algun grup de l'extrema esquerra madrilenya que intenta fer esforços per reactivar una mena de 15M 2ªedició. Caldrà doncs restar atents a l'evolució.

## 10. VALORACIÓ

Quan escric aquestes ratlles de valoració, la ciutat de Barcelona ja es troba a prop d'entrar en la fase 1 del pla de desconfinament (13 de maig 2020) i hem tancat 2 mesos d'una emergència molt greu, la més greu que ha viscut la nostra generació i que ha canviat la vida de moltes persones, i en totes les seves dimensions (humana, econòmica, laboral).

Ara el to de la ciutat ha canviat, i tot i el nombre de víctimes mortals la ciutat cerca recuperar poc a poc la seva vida, el seu optimisme: primer han estat els infants i els esportistes per franges horàries, després vindrà la resta.

Encara és aviat per fer un veritable inventari de què ha passat entre el 14 de març al 3 de maig de 2020, seran els historiadors, els que, amb perspectiva ens diran què va canviar de la societat durant aquelles dates, però el cert, és que ha estat durant aquestes dates que he viscut amb més orgull el fet de treballar on treballo i mai hi havia dedicat tantes i tantes hores, matins, tardes i nits.

I en cap moment he restat sol, vivim en un país on, els serveis d'emergències i salvament, així com els professionals sanitaris i assistencials funcionen, i funcionen raonablement bé, però el què s'ha descobert com a magnífic és la talla humana de tots i cadascun dels seus membres.

Com a cap de gabinet de l'àrea de seguretat i prevenció he procurat aportar en la gestió d'aquesta crisi el millor de mi mateix, la meua expertesa, coneixement i capacitat de gestió. Treballar en el sector de la seguretat, i de la seguretat pública ja fa pressuposar que un dia o altres has de gestionar emergències, i de fet va ser l'emergència del temporal Glòria del passat gener el què em va donar la idea de centrar el TFG en la gestió de l'emergència, però en cap cas arribes a pensar que et tocarà viure una pandèmia.

Aquest treball, no hauria estat possible sense les hores que he passat colze a colze amb Albert Batlle, 5è tinent d'alcaldia, na Maite Casado, gerent de l'àrea de seguretat i prevenció, Pedro Velázquez, cap de la Guàrdia Urbana, Sebastià Massagué Cap de Bombers de Barcelona, Hèctor Carmona, cap de Protecció Civil i els caps de divisió de Bombers Àngel, Rafa i Joan; amb la regidora de salut Gemma Tarafa i la gerent de l'Agència de Salut Pública Carme Borrell. També agrair a na Mont Rovira cap del CUESB (Centre d'Emergències Socials de Barcelona), els intendants majors Vilanova, Hernando, i Granados de la Guàrdia Urbana, l'inspector Giner, de Mossos d'Esquadra, el Dr. Espanyol i la Dra. Zulma del SEM, els assessors tècnics del gabinet, la Lucía, l'Ivan i en David. La Bàrbara, tècnica de premsa, l'equip de mobilitat: la regidora Rosa Alarcón i en Jesús el seu cap de gabinet. Moltes gràcies també a la gerent municipal, na Sara Berbel, i a l'equip de la primera tinència d'alcaldia que s'ha carregat a l'esquena l'organització de la logística: la Mari assessora tècnica i el gerent Dalmau i a l'equip que ha impulsat el CECORE, el tinent Jaume Collboni, la regidora de Comerç Montse Ballarín, la cap de gabinet Arantxa i la cap de premsa na Gemma. A totes elles i ells moltes gràcies tot i que amb alguns hem mantingut una relació a través de la pantalla els darrers dos mesos.

I finalment un agraïment i dedicatòria a la Laia en Martí i l'Albert, que hem aprofitat les hores de confinament plegats per convertir-nos tots en mestres dels escacs.

## 11. AUTOAVALUACIÓ

L'informe presentat és, possiblement un bon informe per tal de, amb posterioritat, desenvolupar una tesi sobre gestió de l'emergència.

El plantejament d'aquest TFG és estrictament des del punt de vista de la direcció general, i si bé és un plantejament necessari i essencial, sobretot en gestió de la crisi, planteja tot un recorregut d'aprofundiment a nivell procedimental, documental i de gestió.

Desenvolupar els procediments d'una emergència implicaria entrar a fons en la operativa a tots els nivells, però això ja quedaria fora de l'abast i missió d'aquest informe:

- Muntatge i necessitat d'infraestructura,
- PO (procediments operatius) de Bombers,
- PO de Guàrdia Urbana,
- PO de serveis assistencials (CUESB),
- PO sanitaris (de transport sanitari de test i de diagnòstic)

La visió global doncs, disposar de perspectiva de la magnitud de la crisi, és clau i fonamental per fer-ne un bon abordatge, però en tot cas, aquesta visió global que es mostra és la punta de l'iceberg d'una estructura on cadascú hi té una responsabilitat un rol i una tasca a fer, i que està implicant a desenes de milers de persones entre personal uniformat (Guàrdia Urbana, Mossos, i Bombers) professionals sanitaris (metges infermers i auxiliars) tècnics d'emergències socials (CUESB) així com, personal d'altres organitzacions.

A la seva vegada, aquest treball també convida a la reflexió, anàlisi i aprofundiment de l'estil de direcció òptim en la gestió d'una crisi, encara que pugui semblar contradictori, es fa evident que la combinació de jerarquia i habilitats socials són importants en aquesta mena de gestió.

Tenim doncs a les mans un plantejament pràctic, però suportat sobre base teòrica del què és la gestió de l'emergència, des de l'òptica de la direcció general, força acurada i documentada, i prenent com a exemple paradigmàtic el cas de Covid19.

## 12. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

### 12.1. Llibres i publicacions acadèmiques

AA.VV. (2000). *Fundamentos de la Dirección de Proyectos. PMBOK Guide. ANSI/PMI 99-001 2000*. Pennsylvania –EUA: Project Management Institute.

AA.VV. (2009) *Preparación y. respuesta ante una pandemia de influenza. Documento de Orientación de la OMS*. Ginebra: Ediciones de la OMS. Disponible a: [https://www.who.int/csr/swine\\_flu/Preparacion\\_Pand\\_ESP.pdf](https://www.who.int/csr/swine_flu/Preparacion_Pand_ESP.pdf) (darrera visita 16 d'abril de 2020)

Babaian J. (2020) "The pandemic's 4th wave". *Healthcare Leadership Blog #hcldr*. Houston (EUA). Disponible a: <https://hcldr.wordpress.com/2020/04/07/the-pandemics-4th-wave/> (darrera visita 16 d'abril de 2020)

Brooks M. (2015) *Zombi, guía de supervivencia*. Barcelona: Penguin Random House<sup>42</sup>

Cleary T. (1994) *El arte de la estrategia. Ideas creativas basadas en la antigua sabiduría china*. Madrid. EDAF

Cornella A. (2002) *Infonomía.com: La gestión inteligente de la información en las organizaciones*. Bilbao. Deusto. 2ª ed.

Correia, S. Luck, S. i Verner E. (26/03/2020). «Pandemics Depress the Economy, Public Health Interventions Do Not: Evidence from the 1918 Flu». SSRN. Massachusetts Institute of Technology (MIT) Disponible a: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3561560](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3561560)

Echeverri B. (2018). «En el centenario de la gripe española: un estado de la cuestión». *Revista de Demografía Histórica*, XXXVI, I, 2018, pp. 17-42. Disponible a: <http://www.adeh.org/?q=es/system/files/Revista/I-2018/1%20Echeverri%20RDH%20XXXVI%2C%201-2018.pdf> (darrera visita 01/05/2020)

Fernández C i Yñiguez A. (2014) *Gestió estratègica de la policia*. Sevilla: Punto Rojo libros

Gómez J., Coronel A, Martínez de Irujo L. i Llorente A. *Gestión de proyectos*. Madrid: FC Editorial.

Kaplan R i Norton D. (1997) *Cuadro de Mando Integral (The balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.

Trilla A. (2008). «The 1918 "Spanish Flu" in Spain». *Clinical Infectious Diseases*, Volume 47, Issue 5, Pages 668–673. Disponible a: <https://academic.oup.com/cid/article/47/5/668/296225> (darrera visita 01/05/2020)

Reddin B. (1997) *El estilo de gestión*. Bilbao. Ediciones Deusto.

Reguant M. i Torrado M. (7/01/2016). «El método Delphi». *REIRE, Revista d'innovació i recerca en educació*. Universitat de Barcelona. Institut de ciències de l'educació. Disponible a: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/110707/1/654735.pdf> (darrera visita 14/05/2020)

---

<sup>42</sup> Pot semblar molt frívol incorporar aquesta referència, però el cas és que es tracta d'un llibre força estès en l'àmbit de la protecció civil, sobretot per contagi de la influència americana. Existeixen diverses administracions americanes que disposen de pla d'emergències per atac *zombie*. El cas és que és prou evident que mai es produirà un atac *zombie* però si que es considera que es tracta de la pitjor de les emergències possibles de manera que si s'està preparat per una apocalipsi *zombie* significa que estàs preparat per tot. Vegeu: <https://www.abc.es/internacional/20140518/abci-pentagono-apocalipsis-zombi-201405180939.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Roser M. (2020). «The Spanish flu (1918-20): The global impact of the largest influenza pandemic in history». *Our World in Data*. Oxford University. Disponible a: <https://ourworldindata.org/spanish-flu-largest-influenza-pandemic-in-history> (darrera visita 26/04/2020)

Whetten D. i Cameron K. (2011) *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación. 8ª ed.

## 12.2. Notícies i articles

AA.VV (2020) "How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic?". *The Lancet*. Regne Unit. The Lancet Publishing Group. Disponible a: [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30567-5/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30567-5/fulltext) (darrera visita 16 d'abril de 2020)

Badia, F. (22/03/2020) «Coronavirus: mensajes de la gripe de 1918». *La Vanguardia*. Barcelona. Grup Godó. Disponible a <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20200322/474248839193/gripe-1918-coronavirus-pandemia.html> (darrera visita 1/05/2020)

Bertran, F. (16/03/2020) « La Gripe Española de 1918». *Nada es gratis blog de Economía*. Fundació de Estudios de Economía. Disponible a <https://nadaesgratis.es/fran-beltran/la-gripe-espanola-de-1918> (darrera visita 1/05/2020)

Fariza I. (30/03/2020). «Lecciones de 1918: las ciudades que adelantaron el distanciamiento social crecieron más tras la pandèmia» *El País*. Disponible a: <https://elpais.com/economia/2020-03-30/lecciones-de-la-gripe-de-1918-las-ciudades-que-adelantaron-el-distanciamiento-social-crecieron-mas-tras-la-pandemia.html> (darrera visita 01/05/2020)

Kingo, L. (10/04/2020) «¿Cómo será el mundo después de la COVID-19?». *Pacto Mundial – Red Española*. United Nations Global Compact. Delegació Madrid. Disponible a: <https://www.pactomundial.org/2020/04/como-sera-el-mundo-despues-de-la-covid-19/> (darrera visita 01/05/2020)

Prieto, M. (2020) « Un estudio del MIT concluye que una respuesta más agresiva a la pandemia produce una mejor recuperación económica». *SmartLighting*. Disponible a: <https://smart-lighting.es/estudio-mit-respuesta-agresiva-pandemia-mejor-recuperacion-economica/> (darrera visita 01/05/2020)

Redacció. (2018) «100 años de la 'Gripe española': 12 datos que igual no sabías». *Infosalus*. Disponible a: <https://www.infosalus.com/asistencia/noticia-100-anos-gripe-espanola-12-datos-igual-no-sabias-20180131081931.html> (darrera visita 01/05/2020)

Redacció. (04/04/2020).«La OMS felicita al Hospital Vall d'Hebron por su gestión del coronavirus»: *El Periódico*. Barcelona: Prensa Ibérica. Disponible a: <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20200404/la-oms-felicita-vall-dhebron-por-gestion-crisis-coronavirus-7917229> (darrera visita 07/04/2020)

Rodríguez A. (12/03/2020).« Consenso de patronal y sindicatos para pedir al Gobierno un fondo extraordinario». *La Vanguardia*. Barcelona: Grup Godó. Disponible a: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200312/474097883957/sindicatos-patronal-medidas-coronavirus.html> (darrera visita 13/05/2020)

Serrano N. (26/03/2020) « Así serán los consumidores después del Covid-19». *Expansión*. Disponible a <https://www.expansion.com/directivos/2020/03/25/5e7b97abe5fdeabe568b45af.html> (darrera visita 01/05/2020)



Sobejano J. «El Décimo Hombre: una herramienta para la reflexión grupal». Sintetia (2015). Disponible a: <https://www.sintetia.com/el-decimo-hombre-una-herramienta-para-la-reflexion-grupal/> (darrera visita 21/04/2020)

Urrutia C. (21/04/2020) «Encuesta sigmados: Uno de cada dos españoles teme perder el empleo y el 70% es pesimista sobre su próxima situación económica». *El Mundo*. Disponible a: <https://www.elmundo.es/economia/2020/04/21/5e9dd7b7fdddf97148b460b.html> (darrera visita 23/04/2020)

Verhofstadt, G. (30/03/2020) « El futuro de Europa después del Covid-19». *La Razón*. Madrid. Disponible a <https://www.larazon.es/internacional/20200330/oig6wzzbejaqjim6oo5md42rzy.html> (darrera visita 23/04/2020)

### 12.3. Legislació i normativa

DECRET D'ALCALDIA de 14 de març de 2020, d'establiment de mesures preventives, de protecció i organitzatives amb motiu del virus COVID-19. Gaseta Municipal de 15 de març de 2020. Disponible a: [https://drive.google.com/file/d/1iBR8fEG\\_yFWHakpedKvDSbnkbicpg\\_8v/view](https://drive.google.com/file/d/1iBR8fEG_yFWHakpedKvDSbnkbicpg_8v/view)

Ley Orgánica 4/2015, de 30 de marzo, de protección de la Seguridad ciudadana. «BOE» núm. 77, de 31 de marzo de 2015 Referencia: BOE-A-2015-3442. Disponible a: <https://boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-3442-consolidado.pdf>

Llei 4/1997, de 20 de maig, de protecció civil de Catalunya. DOGC de 29/05/1997 Núm: 2401. Disponible a: <https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct//1997/05/20/4>

REAL DECRETO 463/2020, de 14 de març, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. Disponible a: <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/03/14/463/con>

Dept de Protecció Civil. (2015) *Pla Bàsic d'emergència municipal de la ciutat de Barcelona*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona. No publicat

Dept de Protecció Civil. (2013) *Pla d'emergència municipal per risc sanitari*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona. No publicat

### 12.4. Audiovisuals

AprendemosJuntos. *Es el momento de enseñar a los niños a entender el mundo*. Noam Chomsky, lingüista y profesor. Disponible a: <https://www.youtube.com/watch?v=OEdfJP9S4NE&list=PLLXMLiMhDw6WNHegkQCm19KFvc9bvMAIL&index=11&t=213s> (darrera visita 03/06/2020)

Canal CEIPA TV. *Método prospectivo*. Disponible a: <https://www.youtube.com/watch?v=tQMgsACzX2c&list=PLLXMLiMhDw6WNHegkQCm19KFvc9bvMAIL&index=6&t=0s> (darrera visita 03/06/2020)

Castillo, J. M. 0. *Planificación estratégica y prospectiva*. Disponible a: <https://www.youtube.com/watch?v=5gbQpxj4AvM&list=PLLXMLiMhDw6WNHegkQCm19KFvc9bvMAIL&index=4&t=425s> (darrera visita 05/06/2020)

El Traductor de Ingeniería. *Te Explico POR QUÉ estoy PREOCUPADO | [COVID-19]*. Disponible a: <https://www.youtube.com/watch?v=-PUT0hZiEw&list=PLLXMLiMhDw6WNHegkQCm19KFvc9bvMAIL&index=9&t=920s> (darrera visita 03/06/2020)

Falcón M. (2019). *Gestión de Proyectos con KANBAN*. Disponible a:  
<https://www.youtube.com/watch?v=WP6Nt5XV980> (darrera visita 01/05/2020)

GESI - Grupo de Estudios en Seguridad Internacional. *Prospectiva operativa*. Disponible a:  
[https://www.youtube.com/watch?v=8ZZ\\_o6Bk8To&list=PLLXMLiMhDw6WNHegkQCm19KFvc9bvMAIL&index=8&t=0s](https://www.youtube.com/watch?v=8ZZ_o6Bk8To&list=PLLXMLiMhDw6WNHegkQCm19KFvc9bvMAIL&index=8&t=0s) (darrera visita 01/06/2020)

Instituto de Estudos Avançados da USP. *Virologia Prospectiva: Estratégias para Responder a Emergências em Saúde (Tarde)*. Disponible a:  
<https://www.youtube.com/watch?v=AhJpNEfIFYo&list=PLLXMLiMhDw6WNHegkQCm19KFvc9bvMAIL&index=2&t=18s> (darrera visita 05/06/2020)

La Contra TV. *Así deciden en los hospitales a quién atender, y a quién dejan morir*. Disponible a:  
<https://www.youtube.com/watch?v=5mdhfGmpMio&list=PLLXMLiMhDw6WNHegkQCm19KFvc9bvMAIL&index=10&t=0s> (darrera visita 05/06/2020)

Maria Cano vídeo. *1 Introducción a la prospectiva*. Disponible a:  
<https://www.youtube.com/watch?v=65nk97idfDA&list=PLLXMLiMhDw6WNHegkQCm19KFvc9bvMAIL&index=7&t=0s> (darrera visita 05/06/2020)

Morris E. *The fog of war. Eleven Lessons from the Life of Robert S. McNamara*. Sony Pictures Classic. EUA(2003). Disponible a: <https://www.youtube.com/watch?v=5LsRRTvPigY> Fitxa tècnica disponible a: <https://www.filmaffinity.com/es/film103954.html> (darrera visita 05/06/2020)

Riera Joan. (2020) Playlist *Coronavirus*. Disponible a:  
<https://www.youtube.com/playlist?list=PLLXMLiMhDw6WNHegkQCm19KFvc9bvMAIL> (darrera visita 06/06/2020)

Santolalla, J. Date un Vlog. *Coronavirus: PANDEMIA mundial, HAY QUE ACTUAR*. Disponible a:  
<https://www.youtube.com/watch?v=XgqI7t7qhS0&list=PLLXMLiMhDw6WNHegkQCm19KFvc9bvMAIL&index=5&t=110s> (darrera visita 05/06/2020)

Tarantino Q. (1994) *Pulp Fiction*. Hollywood. Fragment «Mr Wolf» disponible a:  
<https://www.youtube.com/watch?v=oPoh2OpyGs> (darrera visita 15/05/2020)

UBUinvestiga. *El nuevo coronavirus explicado por un virólogo - (COVID-19)*. Disponible a:  
<https://www.youtube.com/watch?v=AhJpNEfIFYo&list=PLLXMLiMhDw6WNHegkQCm19KFvc9bvMAIL&index=2&t=18s> (darrera visita 05/06/2020)

## 12.5. Eines de gestió

Riera Joan. (2020) Tauler gestor de tasques Trello *Treball de fi de grau ADE*. Disponible a:  
<https://trello.com/b/K9h9mauw/treball-de-fi-de-grau-ade> (darrera visita 06/06/2020)

Riera Joan. (2020) *Banc de recursos Covid19* Disponible sota password (id "visitant" Password: jrieraTFG2020uoc) a: <http://www.edicionselsllums.com/clauidi/uncategorized/corvid-19/> (darrera visita 1/06/2020)