



ORIENTATS AL PROGRÉS: PROPOSTA D'UNA NOVA ADMINISTRACIÓ

NARCÍS MIR SOLER

Enginyers Industrials de Catalunya
Col·legi/Associació

Febrer 2026

Proposta d'una nova administració
Febrer de 2026
Comissió dels Enginyers a les Administracions Públiques

ELABORAT PER:
Narcís Mir Soler - associat/col·legiat núm. 6099

Índex

1. Necessitat d'un projecte amb una visió sistèmica	Pàg. 3
2. Components essencials d'una nova administració	6
3. Justificació del perquè del model	11
3.1 Introducció	11
3.2 La configuració organitzativa	15
3.3 Els fluxos d'activitat de les organitzacions públiques (processos)	19
3.4 La direcció pública professional	23
3.5 Els recursos humans	25
3.6 El capital tecnològic	28
3.7 La superestructura: ètica i valors públics	30
3.8 L'administració en xarxa	31

1. Necessitat d'un projecte amb una visió sistèmica

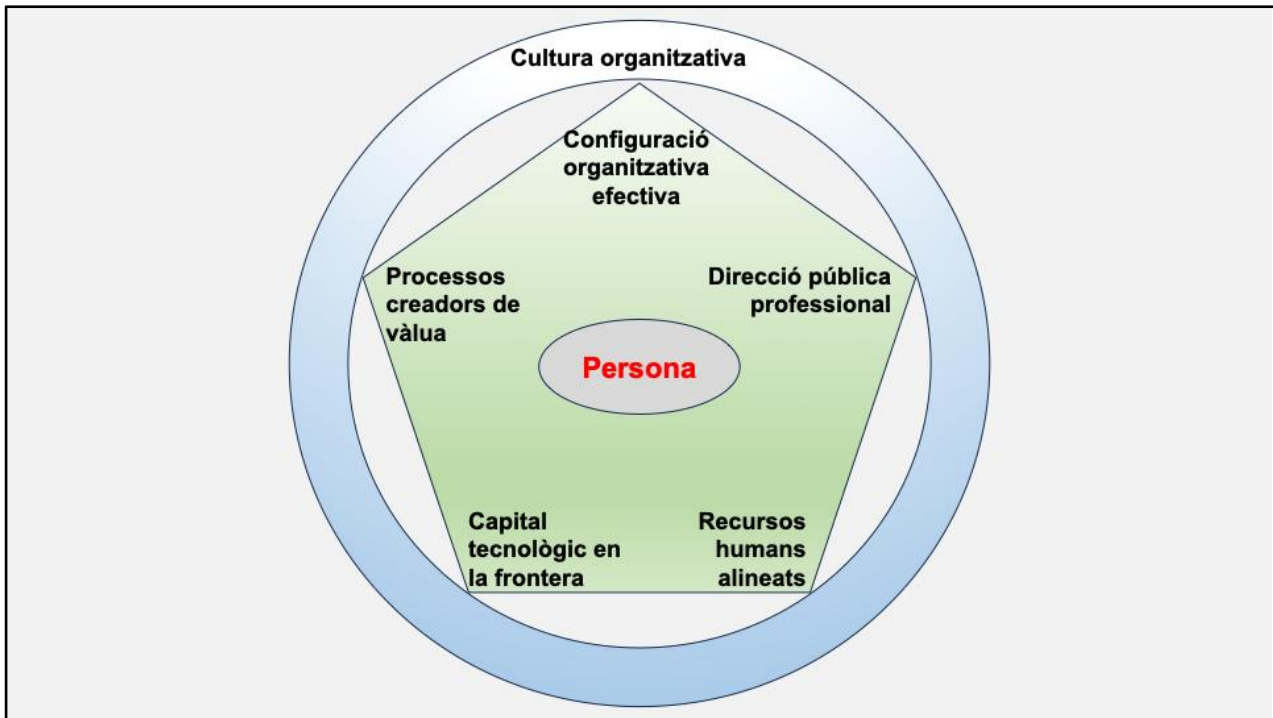
L'efectivitat de les organitzacions requereix el compliment de dues condicions necessàries: consistència interna i congruència amb l'entorn. Què passa quan les condicions de l'entorn canvien? La primera resposta de les organitzacions és mantenir la consistència interna a costa d'un biaix amb les condicions de l'entorn. No obstant això, quan estan sotmeses a la pressió del mercat, aquest biaix, a menys que siguin monopolis, no es pot mantenir. Els senyals d'aquest biaix són la pèrdua de clients i, per tant, la reducció dels ingressos i dels beneficis. Aleshores s'ha de produir una mutació de l'estructura interna de l'organització per adaptar-se a les condicions de l'entorn, o bé, mantenint l'estructura actual, buscar ecosistemes de mercat més adequats a la seva estructura, és a dir, buscar mercats més confortables. En resum, en aquest tipus d'organitzacions el seu desenvolupament es produeix a salts. En l'actualitat, en què l'entorn del mercat és molt dinàmic, la mutació ha de ser gairebé constant.

Les organitzacions públiques, en canvi, no tenen la pressió del mercat per a la seva supervivència. És més, elles mateixes creen entorn. Aquesta circumstància els hi permet retardar el procés de transformació, però no els allibera d'aquest procés. Els senyals d'aquesta desviació són les protestes dels ciutadans i usuaris dels serveis de l'administració. Arriba un moment en què el biaix entre les organitzacions públiques i les necessitats de l'entorn és tan gran que han d'emprendre aquest procés de canvi. I això és el que passa avui a les administracions públiques catalanes i, en concret, a l'administració de la Generalitat, en la que es concentra l'objectiu d'aquest document. Aquest procés el denominem "transformació de l'administració".

El Govern de la Generalitat ha emprès un procés de reforma per a la seva administració. No és la primera vegada en els darrers 20 anys en què el govern de torn ha anunciat mesures de reforma semblants. Però cap d'elles ha tirat endavant. Amb aquest objectiu va crear el novembre del 2024 una Comissió d'experts (CETRA). El conjunt de mesures proposades per aquesta comissió va ser lliurat al president de la Generalitat en un acte el passat mes de novembre.

No obstant això, aquest conjunt de mesures proposades per la CETRA, tot i ser molt valuoses, no s'integra en un tot coherent i efectiu, no dona una visió sistèmica. No respon a preguntes bàsiques: quina administració voldríem tenir? Quina és l'estació d'arribada d'aquest procés? Dit d'altra manera, no es disposa d'un projecte constructiu. Per als enginyers això és un dèficit que ens costa entendre. La suma de bons picapedrers, marbristes, vitrallers, ferrers, formigonadors, gruistes ... no dona la Sagrada Família. No hauria estat possible concloure l'obra, 140 anys més tard del seu inici, sense el projecte del que el seu creador volia que fos.

Tot això dona peu a fer-nos algunes preguntes relatives al procés de reforma que ha emprès el Govern de la Generalitat. Quina estructura organitzativa volem per a la nova administració? Una estructura organitzativa formada per un Govern de petita dimensió, compacte, amb visió estratègica, acompanyat d'una constel·lació d'agències professionalment molt competents i d'una dimensió òptima? O bé per una gran administració nuclear, subjecte al dret administratiu, i un conjunt d'agències que, com ara, només en tenen el nom? Perquè aquesta decisió en condicionarà moltes altres. Com podem determinar una ocupació pública de qualitat si no sabem l'estructura organitzativa que l'ha d'acollir? Com podem definir una direcció pública professional si no tenim clar a on ha d'exercir el seu



rol? Al nucli de l'administració (i a on), a les agències, en ambdues?

Per tant, al fer qualsevol anàlisi i proposta de reforma de les diferents parts de l'administració cal saber quin edifici o obra civil es vol construir, a on es vol arribar. És a dir, l'estació final del procés transformador.

Aquest document és la proposta dels enginyers i enginyeres industrials sobre quina hauria de ser la futura administració de la Generalitat que millor serviria al país.

Per això és necessari veure l'administració pública com un sistema format per un **complex organitzatiu** per a la **provisió i prestació** de serveis públics.

Aquest sistema té dues estructures i un sistema de relacions amb altres organitzacions públiques interdependents.

- 1) La **infraestructura**. Les dimensions essencials de la infraestructura són cinc:
 - a) La configuració organitzativa.
 - b) Els fluxos d'activitat de les organitzacions públiques (processos).

c) La direcció pública professional.

d) Els empleats públics.

e) El capital tecnològic.

- 2) La **superestructura**, allà a on es troba la cultura organitzativa, amb l'**ètica i els valors públics**.
- 3) **L'administració en xarxa**. Endreçat l'edifici organitzatiu propi, garantint la consistència interna i la congruència amb l'entorn, ara és quan cal parlar de **l'administració en xarxa**, que sens dubte és el model allà a on la frontera tecnològica ens permet arribar per prestar uns bons serveis als ciutadans en els quals hi ha involucrada una pluralitat d'organitzacions interdependents.

De l'estructura a la cultura

Distingim aquestes dues parts del sistema, l'estructura i la superestructura, i defensem una direcció constitutiva que va de l'estructura a la cultura. La cultura, amb l'ètica i els valors públics, els reconeixem com a imprescindibles en les organitzacions públiques. Això no obstant, col·locats a qualsevol recipient organitzatiu poden entrar en contradicció i ser anul·lats. En canvi, **estructures ben constituïdes** donen lloc a cultures. Així, per exemple, una administració amb uns òrgans administratius extensos, regits pel dret administratiu, donarà lloc a cultures orientades al compliment estricte de la norma. Tanmateix, una estructura organitzativa formada per un Govern de petita dimensió amb visió estratègica, i per una constel·lació d'agències professionalment molt competents, donarà lloc a una cultura d'un govern orientat a l'estratègia i d'unes agències orientades a resultats. És l'ADN d'aquesta configuració divisional.

Fem un altre experiment mental. Suposem 10 persones amb talent i perfil innovador. Si els ocupem en una organització constituïda com una burocràcia maquinal, què pot passar? Poden passar 3 coses:

- a) Si es tracta d'una organització privada no gaire gran en la que aquesta configuració respon a

una adaptació a l'entorn, i triomfa la cultura dels nous treballadors, amb molta probabilitat, l'organització farà fallida.

- b) Els nous treballadors marxaran perquè l'organització no s'adapta a les seves preferències professionals.
- c) S'adaptaran a la cultura de l'organització convertint-se en uns buròcrates. No es podran orientar a resultats sinó al compliment de les normes de l'organització. És el que passa sovint a l'administració pública.

Per tot això, és important tenir un model d'administració pública com a referència, com a visió, com a destí final d'una trajectòria reformista. Vol dir això que cal fer de cop les reformes dels diferents components? En absolut. Vol dir que la reforma que es faci de cada component ha de ser coherent amb la visió final, amb el model allà a on es vol arribar amb el procés reformista.

La **reforma de l'administració té el propòsit d'enfortir-la**, de fer-la més coherent i més adaptada a les actuals exigències del nostre entorn social i econòmic; de donar més sentit, més vàlua pública, a la seva actuació. L'alternativa és, sinó, la liquidació amb una motoserra, la seva decadència.

Avui, més que mai, creiem que **no hi pot haver un bon país sense una bona administració**.

2. Components essencials d'una nova administració

Configuració organitzativa

- Som partidaris d'una estructura organitzativa formada per un **govern de petita dimensió**, compacte, amb visió estratègica, i per una **constel·lació d'agències professionalment molt competents i d'una dimensió òptima**.
- La relació entre el govern/departaments competents i les agències ha de ser autènticament una **relació de principal-agent**, i no tal com avui estan moltes configurades. Això vol dir que no es poden confondre aquestes funcions i que cada part s'ha de dotar dels òrgans necessaris i amb persones que tinguin la formació i les habilitats per a l'exercici d'aquestes funcions.
- Defensem una profunda reestructuració de les actuals agències, eliminant aquelles que no tenen una funció pública clara i

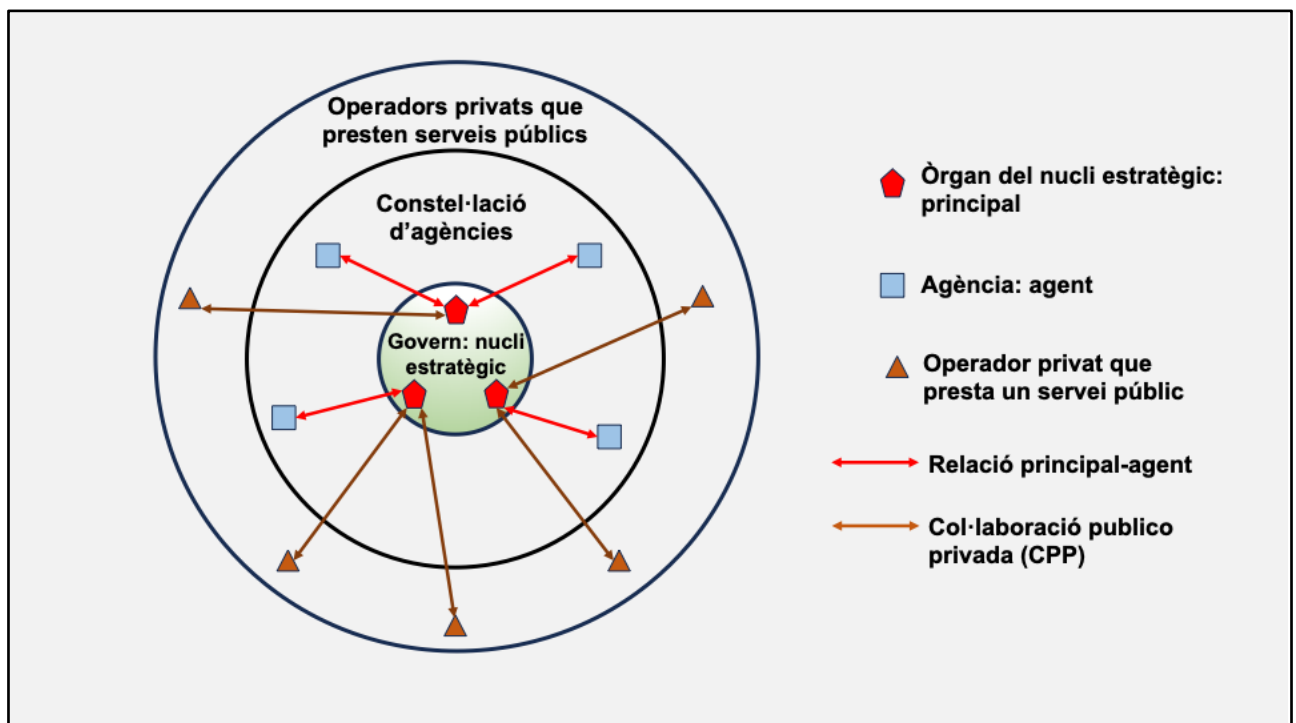
fusionant altres que operen en àmbits semblants per tal d'assolir dimensions òptimes.

- Si la divisió del treball entre els prestadors de serveis és entre operadors públics i operadors privats, cal considerar aquests últims en l'organització i establir mecanismes de coordinació adequats (supervisió, control i avaluació). Per a donar solidesa a aquest procés, som partidaris de la creació d'una unitat específica de col·laboració publicoprivada (en anglès, *PPP units*).

Processos

1) Lluita contra la burocràcia. Per fer efectiva aquesta lluita caldrà tenir en consideració la seva gènesi i, per tant, atendre els següents factors:

- Si posem el focus en el *Què*, per prendre consciència de la dificultat marginal creixent que imposen les noves obligacions, ja que s'apliquen sobre obligacions preexistents,



qualsevol departament que vulgui imposar-la -i això seria aplicable a totes les administracions públiques- hauria de fer prèviament una anàlisi que atengués els efectes d'aquesta nova imposició. L'administració pública amb una burocràcia òptima ha d'equilibrar el bé públic a protegir amb les càrregues públiques i privades que imposa.

b) Un cop el *Què* hagi passat el filtre de la vàlua pública, cal posar el focus en el *Com*, és a dir, en el procediment per acreditar el compliment de la norma (del *Què*). El procediment per fer-ho no ha de ser sota la sospita que el ciutadà és un incomplidor en potència.

c) Per això, proposem ampliar fins a un límit òptim l'espai d'inici d'activitats econòmiques i de reconeixement de drets socials i econòmics sense la necessitat d'autorització o llicència administrativa prèvia. La Comunicació i la Declaració responsable són instruments adequats. Simultàniament, per aquestes activitats, cal implementar:

- Un sistema d'inspecció mostral *ex-post* de caràcter aleatori, i amb independència d'inspeccions selectives per altres motius.
- Un sistema de sancions amb una adequada severitat dissuasiva per als incompliments.

Així és com funcionen els sistemes tributaris dels països desenvolupats.

d) Per a les resistències internes i parlamentàries que poden bloquejar un procés d'aquesta naturalesa fem les següents recomanacions:

- Per a les resistències internes, es requereix un lideratge al màxim nivell i sostingut: per a la Generalitat el seu president i el conseller del departament de la Presidència. Així ho ha entès l'actual govern de la Generalitat.

- Per als treballadors públics afectats, una explicació clara i compromesa del que es pretén amb el procés de desburocratització. És necessari deixar clar el propòsit de beneficiar a les persones i no la reducció dels seus drets.
- Per a les possibles resistències per interessos i en el joc parlamentari, cal un fort suport de la societat civil.

2) Tots els procediments, i molt especialment aquells que necessitin autorització o llicència, han de ser transparents i han de disposar de les dades obertes que assegurin una perfecta traçabilitat. És una manera de donar compte de l'eficàcia i eficiència d'aquests serveis públics.

3) Defensem una generalització de les eines de control de la gestió: planificació estratègica i operativa, cartes de serveis, o instruments equivalents, que garanteixen la qualitat del servei (i, per tant, uns terminis de tramitació), sistemes d'assegurament de la qualitat, etc.

4) Capítol especial mereix l'avaluació *ex-ante* i *ex-post* de les polítiques públiques: és necessari un procés de creació d'òrgans d'aquesta naturalesa en els departaments i de la formació de les persones que els han d'ocupar. Els departaments han d'aprendre a avaluar. Ivàlua hauria de tenir un paper fonamental en aquest procés.

Direcció pública professional

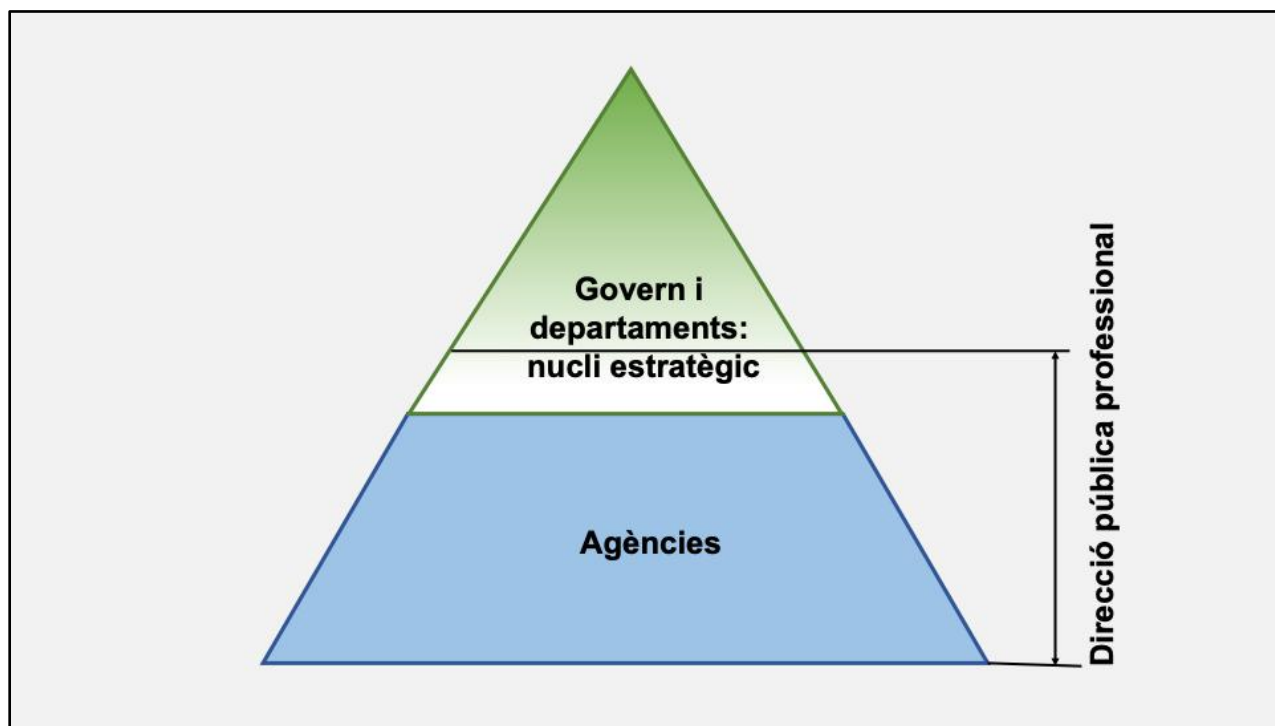
1) La direcció pública professional (DPP) no és simplement un mecanisme per seleccionar millor determinats perfils directius, sinó que és el resultat d'una primera divisió del treball en les organitzacions públiques, entre la funció política i la funció executiva o gerencial. I d'aquí neix la necessitat simultània d'establir un mecanisme de coordinació d'aquest treball dividit. La institucionalització de la direcció pública professional mitjançant un estatut propi és un

imperatiu en el model d'administració pública que es proposa.

2) Condició prèvia o simultània a la creació d'una

la línia mitjana muta la direcció política en direcció professional dependrà de cada cas.

4) És imprescindible dotar al principal dels òrgans



direcció pública professional és la delimitació clara del seu espai. La proposta que s'ha fet en el primer punt d'una estructura organitzativa formada per un Govern de petita dimensió, compacte, amb visió estratègica, i per una constel·lació d'agències professionalment molt competents i amb una dimensió òptima, dona una primera delimitació molt clara: les agències són l'espai natural de la direcció pública professional.

3) Això no significa que no hi hagi òrgans administratius nuclears que, degut a la seva naturalesa, requereixin ser exercits per una direcció pública professional. Trobaríem exemples en les direccions generals. Les direccions de Serveis corresponen clarament a la direcció pública professional. Per tant, tal com es pot veure en la figura, la direcció pública professional no només té el seu espai vital en les agències sinó que abasta la línia mitjana de l'estructura organitzativa del Govern de la Generalitat. Decidir en quin punt de

necessaris i de les persones amb les competències necessàries que li permetin exercir bé les seves funcions: l'avaluació dels resultats de l'agent, determinats en el contracte de gestió.

Recursos humans

1) Els treballadors públics, per a totes aquelles activitats que no impliquin exercici d'autoritat, haurien de ser regulats pel dret laboral, evitant un estatut de treball vitalici. Aquestes activitats són la majoria a l'administració pública: educació, sanitat, activitats culturals, serveis socials, etc. Aquest règim afectaria els nous treballadors. Aquest procés s'ha de fer pactant-lo amb els sindicats representatius dels treballadors públics i amb la parsimònia necessària. És una operació de mitjà-llarg termini. A més, la divisió de funcions entre Govern/departaments i agències ja assegura, en primera instància, aquesta diferència d'estatuts laborals.

2) És necessària una política de gestió dels recursos humans que doni una resposta òptima a tots els subsistemes d'aquesta gestió: planificació, organització del treball, gestió de l'ocupació, gestió del rendiment, gestió de la compensació, gestió del desenvolupament i gestió de les relacions humanes i socials.

3) En la selecció és necessari la captació dels nous perfils que avui requereix una organització pública que es vulgui adaptar a les condicions de l'entorn.

4) Un bon instrument per a la millora d'alguns dels dèficits importants en la gestió dels recursos humans seria la creació d'una **Agència Catalana d'Ocupació Pública**. Aquesta Agència hauria de donar resposta a les patologies que avui es detecten en els mètodes de selecció, en els òrgans de selecció i en la mobilitat, tant funcional com territorial dels treballadors. Les seves funcions serien:

- a) La selecció de candidats en la fase general prèvia, actuant com un òrgan expert de selecció.
- b) La creació d'un mercat intern de treballadors públics que garanteixi la mobilitat entre les diferents administracions públiques catalanes.
- c) La provisió de serveis de formació per a l'adaptació dels empleats públics a conseqüència raons tècniques o organitzatives de les organitzacions o a conseqüència de la voluntat de mobilitat dels treballadors.

L'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) podria tenir aquest paper, però hauria de modificar el seu ADN constitutiu.

Capital tecnològic

1) L'ús de la tecnologia ha d'estar alineada amb l'eficàcia i l'eficiència en el compliment dels objectius públics.

2) L'administració pública ha de treballar en la frontera tecnològica junt amb un ús de tecnologies interiors a la frontera per tal d'atendre la diversitat de ciutadans (per exemple, la presencialitat).

3) Evitar l'aplicació automàtica de les tecnologies digitals sense abans haver procedit a una avaluació dels processos per a garantir la seva vàlua pública i la seva optimització social (equilibri entre els beneficis socials i les càrregues del compliment).

4) Seguir la corba de maduresa de la intel·ligència artificial. El govern, com a propietari de la informació i com a regulador, hi ha de jugar un paper determinant.

5) Implantar la identitat digital única del ciutadà i un model de gestió de les dades que permeti la prestació de serveis proactius i personalitzats, en funció de les necessitats i condicions individuals.

6) Aplicar solucions pròpies de les ciutats intel·ligents a tot el panorama dels serveis públics: diferents nivells de govern i diferents governs interconnectats: el govern intel·ligent.

7) Tractar el ciutadà també com a usuari de serveis públics: emprar les eines de mesurament de la satisfacció de l'experiència no només pot servir per incrementar la satisfacció del ciutadà, sinó també dels empleats públics, les entitats regulades i les empreses.

8) Emprar els recursos tecnològics implementant polítiques de transparència i traçabilitat que permetin apropar les administracions al ciutadà i controlar la gestió dels recursos públics

Ètica i valors públics

1) No podem concebre un model d'administració pública en la qual l'ètica i els valors públics no impregnin totes les actuacions dels seus polítics, directius i treballadors públics. Per això, els titulars d'òrgans administratius de la Generalitat i del seu sector públic, així com els treballadors que presten servei en aquesta administració i sector públic, han d'actuar d'acord amb els principis i els valors ètics

explicitats per les lleis i reconeguts per la ciutadania com a propis del servei públic.

2) L'administració pública ha de tenir incorporada la participació ciutadana amb eficiència, clau també per a definir el valor públic.

3) Ha de practicar la transparència, el dret d'accés a la informació pública i el retiment de comptes.

L'administració en xarxa

1) L'administració en xarxa és, sens dubte, el model allà a on la frontera tecnològica ens permet arribar per prestar uns bons serveis als ciutadans en els qual hi ha involucrada una pluralitat d'organitzacions interdependents. En som, per tant, partidaris.

2) No obstant això, aquí també és aplicable allò que hem dit sobre la utilització de les tecnologies digitals i la captació de talent: prèviament hem d'assegurar que s'han produït les transformacions en la configuració organitzativa i en els processos

de l'administració de la Generalitat, per tal que la prestació de serveis en xarxa sigui eficient.

3) Cal també que tots els departaments de la Generalitat estiguin alineats amb les solucions tecnològiques comunes que permetin una eficient administració en xarxa.

Un esquema conceptual (no tècnic) de l'administració en xarxa és el següent:



3. Justificació del perquè del model

3.1 Introducció

Perquè és important tenir un model d'administració pública com a referència, com a visió, com a destí final d'una trajectòria reformista?

La pregunta és pertinent, sobretot després dels resultats de les investigacions dels professors Daron Acemoglu i James A. Robinson (junt amb Simon Johnson, han obtingut el Nobel d'economia del 2024). Aquests autors expliquen que hi ha uns factors immediats que determinen el creixement i la prosperitat, i que són ben coneguts: el capital físic, el capital humà i l'estat de la tecnologia. Però aquests són factors immediats que venen alhora determinats per uns factors anteriors, per uns factors més profunds. Els autors assenyalen que, històricament, s'ha considerat que són la geografia, la cultura i les institucions. Això no obstant, quan els analitzen a fons, observen que només n'hi ha un que és determinant: **les institucions**. I l'administració pública és una institució bàsica en qualsevol país.

Aquests autors posen exemples clars d'experiments naturals, és a dir, de països o territoris amb situacions idèntiques en la cultura i la geografia i que, en un moment determinat, queden dividits i dotats d'institucions diferents. Entre els casos que analitzen està la península de Corea, dividida l'any 1947 pel paral·lel 38 en dos països: Corea del Nord i Corea del Sud. O les ciutats de Nogales, de l'Estat mexicà de Sonora i Nogales, de l'Estat americà d'Arizona. Les diferents institucions a partir d'un moment determinat expliquen el diferent desenvolupament que han tingut els dos territoris.

La proposició que les institucions són determinants en última instància es formula així: *les diferències en les institucions -és a dir, la forma en què les societats s'han organitzat i han establert els*

incentius per a individus i empreses- és l'arrel de les seves diferències de prosperitat.

Hem convingut que la nostra administració pública manifesta un esgotament, un final de cicle, amb greus deficiències, i que s'imposa una reforma en profunditat. Però quin model d'administració pública considerem òptim com a destí final de la reforma?

Aquest model l'hem especificat en la Part 2. En les pàgines següents tractarem d'explicar una mica més àmpliament el perquè d'aquest model. En algun cas es reiteraran algunes qüestions que han estat necessàriament presentades en la Part 2 per tal de fer entenedora la proposta.

Comencem per uns conceptes, que poden ser sobradament coneguts per algunes persones, però creiem que és bo explicitar-los perquè quan els utilitzem en les comparacions i els debats sapiguem si estem parlant del mateix.

Conceptes previs

1) Què és una organització? És el resultat de la divisió del treball junt amb l'establiment dels mecanismes necessaris de coordinació d'aquest treball dividit.

A l'Administració Pública hi ha dues divisions estructurals del treball:

a) Divisió del treball segons la seva naturalesa: política o executiva (gerencial). Aquesta divisió del treball respon al fet que les habilitats i legitimitat de la política té regles diferents de la funció de gestió. De la funció política neix la provisió (responsabilitat i finançament) del servei, i de la funció executiva la prestació d'aquest servei. Una organització pública ben constituïda concentra la funció política en el Govern i els departaments, i descentralitza la funció d'execució.

b) Divisió del treball segons la condició jurídica de l'operador de la prestació del servei. Poden ser òrgans de l'administració o bé es descentralitza,

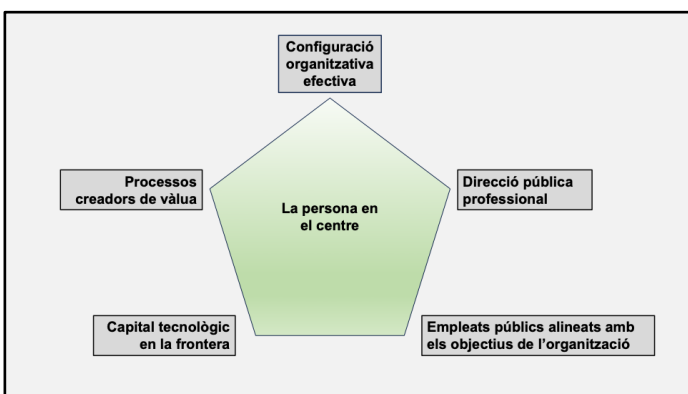
d'una banda, en una constel·lació d'agències dirigides per directius públics professionals i en altres entitats (sector públic instrumental); i de l'altra, en operadors privats que presten serveis públics.

2) Administració pública. Utilitzarem el sintagma *administració pública*, en aquest document, per referir-nos a l'administració de la Generalitat, tot i que, en determinats contextos, es referirà a l'administració pública en general.

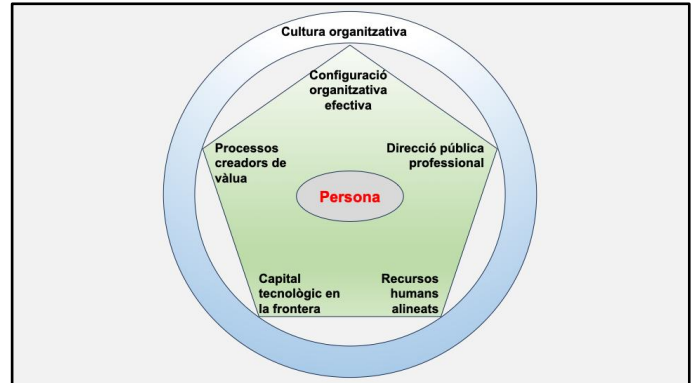
3) Components essencials d'un sistema públic de provisió i prestació de serveis. Aquest sistema té dues estructures i un sistema de relacions amb altres organitzacions públiques interdependents.

- Una **infraestructura**, amb 5 dimensions:
 - a) La configuració organitzativa.
 - b) Els fluxos d'activitat de les organitzacions públiques (processos).
 - c) La direcció pública professional.
 - d) Els empleats públics.
 - e) El capital tecnològic.

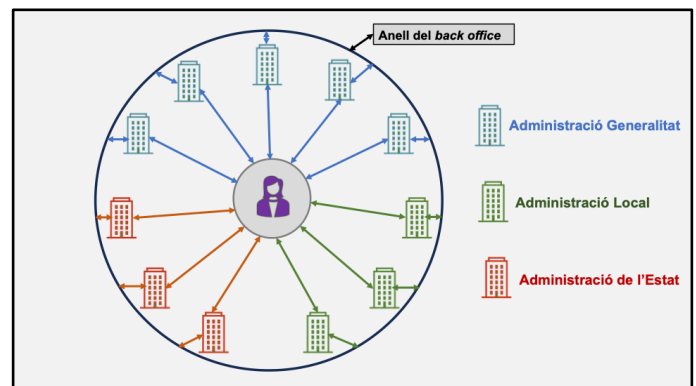
L'esquema, amb la persona en el centre, seria el següent:



- Una **superestructura**, allà a on es troba la cultura organitzativa, amb l'ètica i els valors públics. La figura integral seria la següent.



- **L'administració en xarxa.** Un esquema conceptual (no tècnic) de l'administració en xarxa és el següent:



4) Desburocratitzar. És l'eliminació dels processos que no aporten valor públic i el redisseny dels que sí que n'aporten, subjectant-los a la minimització de les càrregues que comporten. La tecnologia s'ha d'aplicar un cop fet aquest pas previ. I és aquesta tecnologia la que també pot minimitzar les càrregues. No posem el focus en el *què*, que correspon a la política determinar-lo, sinó en el *com*, és a dir, en la forma d'acreditar el compliment de la norma (del *què*).

5) Disposició d'un servei públic. En la disposició d'un servei públic cal distingir **tres funcions**:

- a) **La provisió d'un servei públic:** la funció de garantir la prestació del servei. El proveïdor d'un servei públic és l'òrgan o ens que té la responsabilitat de garantir la prestació.
- b) **La producció o prestació d'un servei públic:** la funció d'organitzar els recursos productius per a la producció d'un bé o d'un servei que es posa a disposició dels ciutadans o usuaris.
- c) **El finançament del servei públic:** La funció de fer front al cost del servei (finançament públic, privat o mix).

6) Enfocament sistèmic. L'Administració pública, tal com l'entendem, constitueix un autèntic sistema públic de provisió i prestació de serveis. Cal considerar la totalitat d'organitzacions públiques i adoptar un enfocament sistèmic. L'execució d'aquestes funcions públiques s'estructura mitjançant un **sistema multiorganitzatiu** format per diferents tipus d'operadors: l'administració departamental (central i territorial), les entitats instrumentals (les denominarem genèricament **agències**, amb independència de la forma jurídica que adoptin) i els operadors privats que presten serveis públics. És només amb aquest enfocament que es podran configurar efectivament les organitzacions que componen el sistema de provisió, prestació i finançament dels serveis públics i definir clarament les seves funcions, relacions i responsabilitats.

7) Estructura i cultura organitzatives. Distingim aquestes dues parts del sistema, l'estructura i la superestructura, i defensem una direcció constitutiva que va de l'estructura a la cultura. La cultura, amb l'ètica i els valors públics, els reconeixem com a imprescindibles en les organitzacions públiques. No obstant, col·locats a qualsevol recipient organitzatiu poden entrar en

contradicció i ser anul·lats. En canvi, estructures ben constituïdes donen lloc a cultures.

8) Horitzó temporal. L'horitzó temporal que s'utilitza per a l'anàlisi és el mitjà termini. La confluència de la revolució infotecnològica i biotecnològica fa que una projecció més allunyada estigui avui carregada d'incerteses.

8) Institucions. De manera àmplia s'entén per institucions *el conjunt de normes formals i informals que regeixen l'organització d'una societat així com els òrgans productors, executors i de vigilància d'aquestes normes.*

9) Política de modernització de l'administració. Entendrem per política de modernització de l'administració *el conjunt sistèmic de mesures que tenen com a finalitat l'adaptació de les organitzacions públiques a les necessitats socials, polítiques i econòmiques de l'entorn en un moment determinat.*

És evident que la pretensió d'adaptar les organitzacions públiques a les necessitats socials, polítiques i econòmiques introdueix un fort biaix valoratiu. Aquestes necessitats són definides en l'esfera política i sabem perfectament que no hi ha coincidència en aquesta definició. Van des d'una intervenció pública mínima fins a una intervenció pública molt més intensa. I, per a una determinada intensitat d'intervenció, també hi ha diferències en les formes en què es pot fer aquesta intervenció. El model d'administració pública al qual aspirem a través de les reformes ha de ser un model que sigui efectiu per a qualsevol preferència política que decideixin els ciutadans en un sistema democràtic. La proposta que es fa en aquest document es troba dins de les fronteres determinades per les següents condicions:

- 1) Que la provisió i prestació de serveis públics han de posar a les persones, siguin físiques o jurídiques, en el centre.

- 2) Que les polítiques de modernització de l'administració són polítiques que aspiren a la superació del model clàssic burocràtic i cerquen actuar en la frontera tecnològica, és a dir, amb el màxim aprofitament de les potencialitats de les actuals tecnologies digitals.
- 3) Que siguin quins siguin els objectius perseguits, dins dels límits que estableixen els sistemes democràtics, és exigible que les organitzacions públiques aspirin a la màxima eficàcia i eficiència. I això exigeix, alhora, el compliment de dues condicions necessàries:
 - a) **Consistència interna:** significa que els components que caracteritzen les organitzacions públiques han de ser coherents entre si.
 - b) **Congruència amb l'entorn:** les organitzacions han de ser congruents amb la situació i, especialment, amb les condicions de l'entorn.

10) Sistema. Un sistema és un *conjunt d'elements interrelacionats, organitzats de manera coherent i orientats a una finalitat.*

3.2. La configuració organitzativa

El primer component del sistema públic de prestació de serveis és el **complex organitzatiu públic**, que està format per tres tipus d'organitzacions:

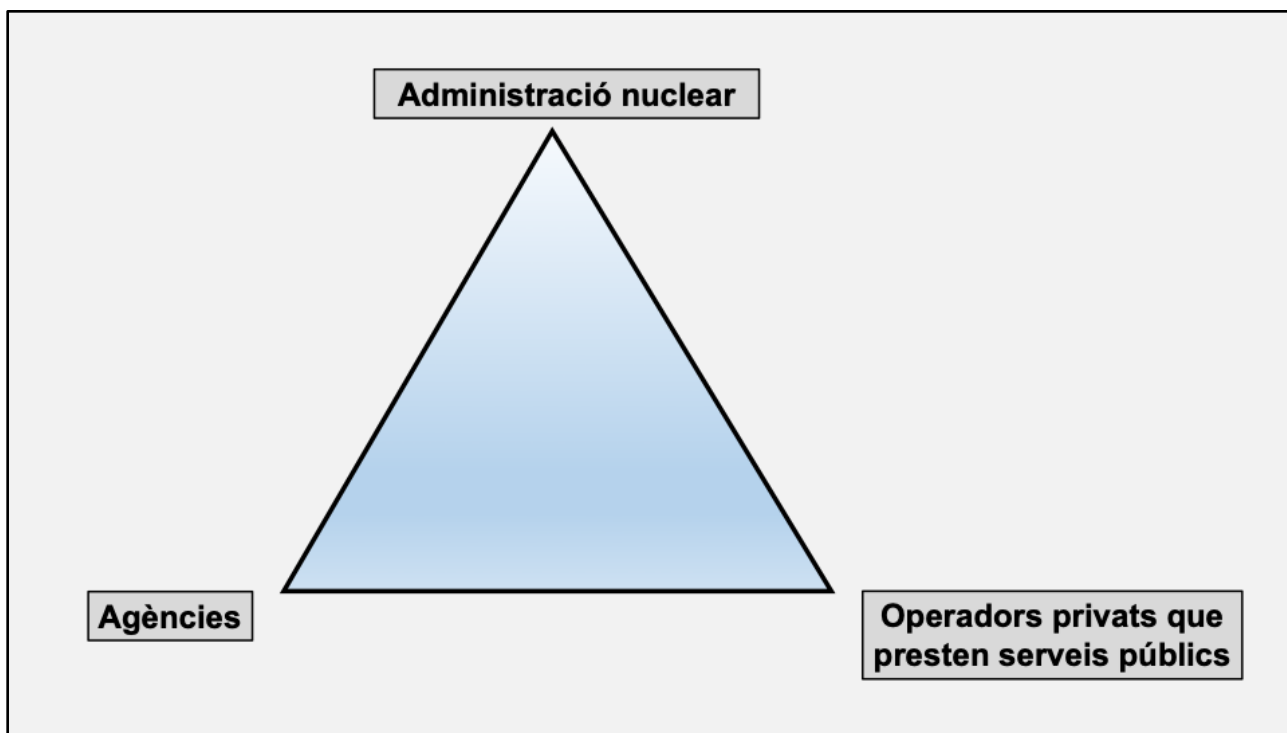
- 1) Òrgans administratius nuclears (centrals i territorials).
- 2) Entitats instrumentals (agències, en sentit ampli).
- 3) Operadors privats que prestin serveis públics.

òrgans administratius o bé per altres organitzacions, públiques o privades.

2) Les **entitats instrumentals** (personificacions instrumentals) poden adoptar les formes següents:

- a) Agències
- b) Societats mercantils
- c) Fundacions
- d) Consorcis

Les **agències** són una forma de personificació que pot adoptar l'administració pública per a l'execució



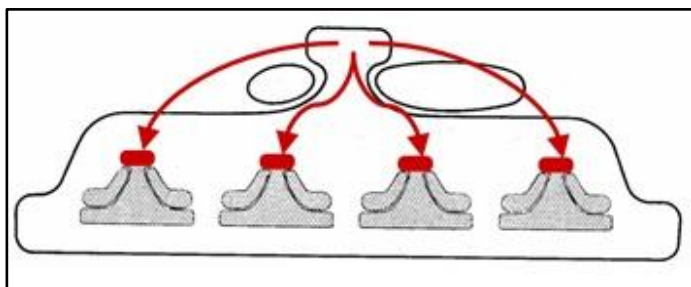
1) Els **òrgans administratius nuclears** (centrals i territorials) són els que concentren l'autoritat pública. Així, per exemple, els principals òrgans administratius superiors de la Generalitat de Catalunya són la Presidència i el Govern. Els hi correspon la visió política (estratègica), que es concreta amb l'aprovació de les polítiques públiques o amb el projecte de polítiques públiques que han de ser aprovades pel Parlament. Són, en conseqüència, els òrgans responsables de la provisió de serveis públics. La seva producció i finançament pot ser realitzada pels mateixos

-en règim de descentralització funcional- de les polítiques públiques de la seva competència. En el cas de la Generalitat de Catalunya, aquesta figura hauria d'emergir per la supressió de dues entitats instrumentals avui existents: els organismes autònoms i les entitats de dret públic sotmeses a l'ordenament jurídic privat.

La figura de l'agència seria, des del punt de vista jurídic, una figura flexible, que en els seus extrems pot convertir-se en les actuals figures d'organisme autònom o d'entitat de dret públic sotmesa a l'ordenament jurídic privat.

El model d'agència s'inspira en un model de relació principal-agent. El paper de principal correspon a l'òrgan o òrgans administratius competents en una determinada política pública. És als departaments de la Generalitat a qui corresponen les funcions de planificació estratègica, control i avaluació. L'agent (agència) és, en canvi, aquella part que té la funció d'organitzar l'activitat per assolir els objectius aprovats pel principal. Tanmateix, l'existència d'aquesta relació no vol dir que l'agent hagi d'esperar un mandat polític per executar-lo de manera eficaç i eficient, sinó que la direcció de l'agència ha de buscar i proposar actuacions creadores de valor públic.

La relació principal-agent s'ha de contractualitzar mitjançant el contracte de gestió. La delimitació d'aquests dos espais significa la necessitat que cadascuna d'aquestes parts desenvolupi els coneixements i les habilitats necessàries per exercir bé el seu paper. Vol dir, per tant, la necessitat de què els departaments de la Generalitat potenciïn les capacitats exigibles a un bon principal: planificació estratègica, control i avaluació. L'agència és l'espai natural de la direcció pública professional. Per tant, s'ha de garantir la necessària autonomia de la seva gestió. No en va la creació d'una agència significa la substitució d'un control dels processos interns de l'organització per un control de resultats de l'agència. Aquesta estructura organitzativa correspon a una configuració divisional.



Una administració pública també pot constituir amb altres ens públics o privats organitzacions personificades de gestió per a la consecució de finalitats d'interès comú, que poden adoptar la

forma de consorcis, de fundacions o de societats mercantils. En aquests casos, la formació de la voluntat requereix l'acord dels diferents ens que hi participen, ponderada segons la quota de participació. Tanmateix, en aquestes relacions, no es tracta d'una relació principal-agent sinó d'un acord entre principals.

3) Els **operadors privats que presten serveis públics**. Aquest tipus de col·laboració busca combinar els avantatges dels dos sectors: l'eficiència, innovació i capacitat financera del sector privat, amb l'orientació a l'interès públic, mitjançant la definició dels objectius estratègics, el control i l'avaluació. Aquest tipus de col·laboració serà molt necessària per poder afrontar els reptes de la nostra societat. Aquesta col·laboració significa que uns operadors privats presten serveis públics. En conseqüència, cal considerar-la com un dels elements del sistema de provisió i prestació de serveis. I això implica adoptar els mecanismes necessaris de coordinació (seguiment, control i avaluació).

Els elements definidors d'aquesta col·laboració publicoprivada (**CPP**) són:

- a) Entendrem per col·laboració publicoprivada (CPP) aquella relació cooperativa entre una autoritat pública i una organització privada orientada a l'obtenció d'uns resultats fixats per l'autoritat pública i acordats entre les dues organitzacions.
- b) En l'àmbit comunitari, la CPP a través de sistemes concessionals, es refereix, en general, "a les diferents formes de cooperació entre les autoritats públiques i privades i el món empresarial, amb l'objectiu de garantir el finançament, construcció, renovació, gestió o el manteniment d'una infraestructura o la prestació d'un servei".
- c) L'organització privada pot adoptar qualsevol forma jurídica: societat

- mercantil, societat cooperativa, fundació, etc.
- d) La relació entre l'autoritat pública i l'organització privada és una relació entre principals, no és una relació de principal-agent.
- e) Determinats projectes requeriran compartir el risc en els resultats obtinguts.
- f) L'autoritat pública té l'obligació de control i avaluació del projecte col·laboratiu. Per això s'ha de dotar dels òrgans necessaris per exercir aquesta funció.
- g) Aquesta relació significa, per tant, canviar preferentment el control de les realitzacions (*outputs*) per l'avaluació dels resultats (*outcomes*).

Si els criteris d'eficiència recomanen una organització de la prestació formada per un sol prestador o per un nombre limitat de prestadors, l'obtenció de la condició de prestador s'ha de fer mitjançant un procés de concurrència que garanteixi la competència per a la prestació del servei públic.

Si el mercat de potencials operadors no pot garantir la concurrència necessària, l'òrgan atorgant hauria de justificar plenament aquesta circumstància i especificar les mesures que s'haurien de prendre en la contractació per tal d'assegurar els costos mitjans mínims per als estàndards de qualitats previstos.

A la memòria del contracte caldria especificar-hi:

- a) Motivació de la privatització.
- b) Identificació de la funció o servei a privatitzar.
- c) Justificació de la conveniència de privatitzar, assenyalant els avantatges i els riscos.
- d) Característiques de l'organització de la producció del servei públic.

- e) Disseny de la privatització i definició de les condicions específiques del contracte.
- f) Sistema previst de control de la privatització.
- g) Sistema previst d'avaluació dels resultats esperats en la privatització.

Molts dels fracassos dels processos de privatització provenen d'una externalització de funcions amb objectius poc definits i de l'absència d'un sistema de control i d'avaluació dels resultats de l'operador privat que exerceix la funció.

La configuració organitzativa en el model d'administració pública proposat

1) Som partidaris d'una estructura organitzativa formada per un **Govern de petita dimensió**, compacte, amb visió estratègica, i per una **constel·lació d'agències professionalment molt competents i d'una dimensió òptima**. Aquesta és una forma organitzativa divisional, que té com a referència el model de Suècia. Les divisions són les agències (en general, el sector públic instrumental).

Aquest esquema proporciona una gran consistència interna. Hi ha una divisió del treball entre les funcions polítiques/estratègiques i les funcions de gestió pública, allà a on escau la direcció pública professional. Quedaria només l'avaluació de la línia intermèdia del Govern (direccions generals) per decidir en quin punt muta la direcció política en direcció professional. I això dependrà de cada cas.

També proporciona una adaptació més gran a l'entorn, atès que la prestació recau en les agències, molts més àgils i adaptables que una administració nuclear.

2) La relació entre el govern/departaments competents i les agències ha de ser autènticament una relació de principal-agent, i no tal com avui estan moltes configurades. Això vol dir que no es poden confondre aquestes funcions i que cada part s'ha de dotar dels òrgans adequats, amb persones

que tinguin la formació i les habilitats necessàries per a l'exercici d'aquestes funcions.

3) Defensem una profunda reestructuració de les actuals agències, eliminant aquelles que no tenen una funció pública clara, i fusionant altres que operen en àmbits semblants per tal d'assolir dimensions òptimes. D'aquesta manera s'obtidrien economies d'escala. Avui, per exemple, l'actuació mediambiental sobre els vectors aigua, residus i aire, es produeix mitjançant dues agències i un òrgan administratiu: l'Agència Catalana de l'Aigua (ACA), l'Agència de Residus de Catalunya i la subdirecció general de Prevenció i Control de la Contaminació Atmosfèrica. Caldria que l'actuació ambiental es concentrés en una única agència.

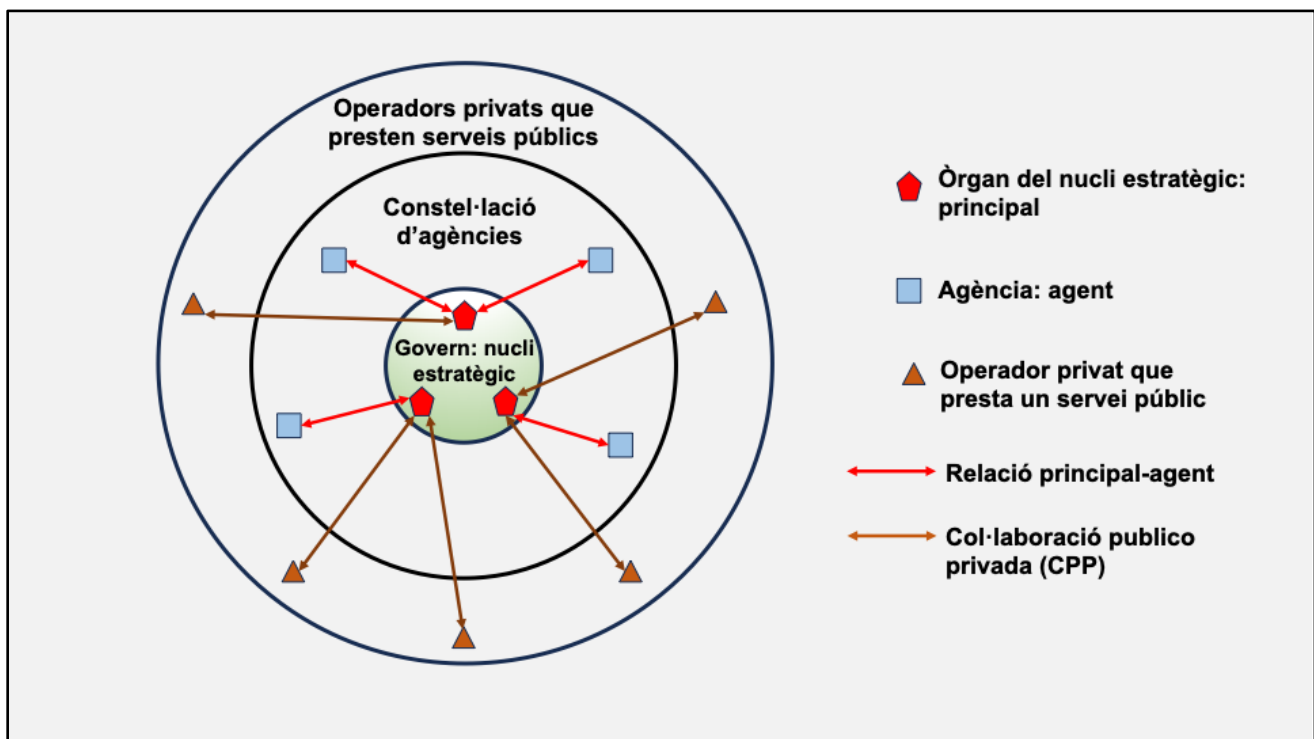
4) Som partidaris d'utilitzar els operadors privats per a la prestació de serveis públics. Però per evitar les patologies que en els darrers anys han sovintejat, cal ser curosos en el compliment de dues condicions necessàries:

- a) La consideració dels operadors privats com una part del sistema organitzatiu de provisió i prestació dels serveis públics.

- b) La vigilància en el compliment de les qüestions assenyalades abans en la memòria del contracte, en especial el sistema de control i avaluació dels resultats previstos en l'externalització. És necessari, igual que s'ha dit per a les agències, de disposar de persones formades per desenvolupar aquestes funcions de control i avaluació.

Per a donar solidesa en aquest procés, som partidaris de la creació d'una unitat específica de col·laboració publicoprivada (en anglès, *PPP units*). Són organitzacions creades amb l'objectiu de promoure, facilitar i donar suport a les col·laboracions entre el sector públic i el privat. Aquestes unitats busquen superar dificultats habituals com la manca de coordinació, els alts costos de transacció o la insuficiència d'informació. Actualment, en trobem en més de 130 països, amb configuracions institucionals diverses: des d'agències governamentals fins a entitats semiindependents amb suport total o parcial dels governs.

Un esquema de la configuració organitzativa proposada és el següent:



3.3 Els fluxos d'activitats (processos) de les organitzacions públiques

Si per al primer component del sistema posàvem el focus en l'estructura organitzativa, en aquest segon component posem el focus en els fluxos d'activitats (processos) que realitzen les organitzacions públiques i que haurien de garantir un funcionament òptim. Les organitzacions estan travessades per una multitud de processos. Trobem processos d'autoritat, d'activitats en el nucli d'operacions, d'informació, de decisions generals, pressupostaris,... No es tracta, però, de fer un inventari exhaustiu d'aquests processos sinó de posar en relleu aquells aspectes més rellevants en un procés de reforma.

La tradicional fixació de les administracions públiques en el compliment d'un procediment reglat es manifesta avui notòriament insuficient. La reorientació de l'administració implica situar la ciutadania, entesa en un sentit ampli (ciutadans, empreses i organitzacions), en el centre, i en desenvolupar pràctiques de gestió que facin efectius els principis d'una bona administració i de la confiança de la ciutadania.

Posem en relleu alguns dels processos essencials als quals l'Administració hauria d'atendre per a garantir un funcionament òptim:

- 1) La planificació estratègica i operativa. L'autoritat per a l'aprovació de polítiques públiques rau en els parlaments i en els governs. Li correspon, per tant, al Govern de la Generalitat la funció de planificació estratègica (Pla de Govern i pressupostos per programes) i operativa. També les agències han d'aprovar plans estratègics i operatius coherents amb el nivell jeràrquic que ocupin (govern-departaments-agències).
- 2) El control de la gestió dels plans estratègics i operatius s'hauria de realitzar mitjançant quadres de comandament o instruments equivalents.
- 3) La institucionalització de sistemes de gestió orientats a satisfer les expectatives de la ciutadania. En concret, es tracta de cartes de

serveis, de sistemes d'assegurament de la qualitat i de models d'excel·lència en la gestió.

4) En les polítiques públiques, mitjançant l'ús de recursos humans, de capital i de tecnologia s'assoleixen unes realitzacions (*outputs*) que tenen com a finalitat la consecució d'uns resultats (*outcomes*). Per tant, és necessària l'avaluació d'aquesta política pública per conèixer aquesta relació entre productes (*outputs*) i resultats (*outcomes*), tant *ex-ante* com *ex-post*.

En conseqüència, els governs han de promoure l'avaluació dels resultats de les polítiques públiques per mitjà de mètodes objectius i homologables amb l'objectiu d'obtenir un judici valoratiu de les seves realitzacions i efectes. Consegüentment, els òrgans de l'administració de la Generalitat han de tenir en compte els resultats de l'avaluació de les polítiques per a la seva correcció, revisió o perfeccionament.

5) El coneixement és avui un recurs essencial de les organitzacions que volen adaptar-se a les condicions exigents de l'entorn social, polític i econòmic. Per tant, la gestió del coneixement corporatiu relatiu a les experiències i bones pràctiques en la gestió pública és una exigència de les administracions.

Troblem dos processos essencials que relacionen directament l'organització pública amb els particulars:

- 6) La **contractació pública**. Cal trobar un equilibri, que avui encara no s'ha trobat, entre la rutinització del procés de contractació, per tal d'evitar arbitriarietats i corrupció, i la flexibilitat per a garantir l'eficàcia i l'eficiència. Per això seria necessari avançar cap a sistemes de contractació que posin el focus en els resultats (*outcomes*) i no, exclusivament, en el control dels *outputs* (en qualitat i quantitat).
- 7) Els processos per excel·lència en el nucli d'operacions són els referents al **reconeixement de l'exercici de drets econòmics i socials i de foment**. La seva importància és fonamental, ja que

comporten el compliment d'obligacions que poden ser una càrrega exorbitant per als particulars. I és aquí allà a on trobem avui una patologia en les nostres administracions: la **hiperburocràcia**.

Cal ser conscients que hi ha un nivell de burocràcia necessària que aporta valor. Pretén evitar l'arbitrarietat, donar garanties jurídiques i impedir pràctiques corruptes. Avui, les organitzacions públiques són híbrides: organitzacions de professionals que conviuen amb la formalització del comportament, característic de les burocràcies maquinals nascudes amb la industrialització. Un enginyer, en una organització privada, s'orienta a resultats. En una organització pública, s'orienta al compliment de les normes. I això no és dolent, si es fa atenent la vàlua pública que produeixen. Ningú voldria ser intervingut quirúrgicament per un equip de cirurgians, anestesistes, infermers i ajudants que seguís una conducta arbitrària i no un protocol prèviament experimentat.

Els principals factors que expliquen la resistència d'una burocràcia exorbitant són els següents:

- a) El nostre sistema legislatiu continental
- b) L'actuació independent dels diferents nivells d'administracions
- c) El disseny dels procediments administratius per acreditar el compliment
- d) Les resistències internes
- e) La ineficiència en l'aplicació de les tecnologies digitals
- f) Determinades visions polítiques

Fem una breu descripció d'aquests factors.

a) El nostre **sistema legislatiu continental**. Simplificant, el model de dret anglosaxó pressuposa que tot està permès, a menys que estigui prohibit. El model continental, en canvi, suposa que només es pot fer allò que està previst per la llei. Indueix a una forma de legislar i de reglamentar molt detallista. En termes generals, es pot dir que el model anglosaxó és més flexible i permissiu, mentre que el continental és més rígid i

normatiu. Afecta l'Estat espanyol i a la Unió Europea, que no s'escapen d'un excés de burocràcia. Però, sobretot, al Parlament de Catalunya, aprovant lleis amb un grau de detall i imposant obligacions suplementàries que, en molts casos, és desorbitat.

b) Els **diferents nivells d'administracions**: Generalitat, Ajuntaments, Estat i Unió Europea. Són institucions creadores de burocràcia. Cadascuna té, competencialment, un bé públic a protegir o un dret a reconèixer, i imposa la "seva" obligació, i el corresponent procediment que acrediti el seu compliment. A la Generalitat, aquesta especialització també es manifesta per departaments. Cadascun té el "seu" ciutadà, persona física o jurídica, sense preocupar-se del que fan les altres administracions o departaments. I així es té un ciutadà fragmentat: el ciutadà que ha de complir amb les obligacions tributàries, el que és productor de residus, el que ha de complir amb la legislació de seguretat industrial, el que ha de complir amb el reglament contra incendis, el que ha de complir amb els plans d'autoprotecció,... Però aquest ciutadà no és un ciutadà múltiple, és un únic ciutadà.

Per altra banda, cada administració ha de saber que una nova obligació que imposa sobre una persona, sigui física o jurídica, és una **obligació marginal**, és a dir, que recau sobre un conjunt d'obligacions preexistents. I aquest fet segueix la llei dels costos marginals creixents, és a dir, representa per als particulars dificultats creixents de compliment. És per això que aquests costos són molt superiors per a les empreses petites que per aquelles que tenen dimensions que permeten entomar més fàcilment la nova obligació a causa de les seves economies d'escala. Però el teixit productiu de Catalunya és de petites i mitjanes empreses i, per això, les noves càrregues són més oneroses.

c) El **disseny dels procediments administratius per acreditar el compliment**. La burocràcia molt sovint no habita en el **Què** sinó en el **Com**. No és el què s'ha de complir (la norma) sinó com s'ha

d'acreditar el seu compliment. Per això es parteix d'un principi: el ciutadà és un potencial incomplidor i s'ha de legislar per aquest ciutadà incomplidor. Els procediments estan pensats pels casos d'incompliment. Atès que l'administració té la butlla de garantir el bé comú, creu que això li permet dissenyar-los per assegurar la màxima garantia del compliment, sense tenir en compte les càrregues que imposa (costos privats i públics, que inclouen el temps).

d) Les **resistències internes**. Un conjunt d'actors interns a l'administració creen resistència a un procés de minimització de la burocràcia. És important dir que cap d'ells ho fa per posar bastons a les rodes d'un govern o d'un conseller (s'equivocaria si pensés això), sinó que actuen d'acord amb el seu ADN constitutiu. Alguns d'aquests actors són:

- **Assessoria jurídica.** Plantejarà la necessitat de modificar moltes lleis i decrets per poder fer els canvis, assegurant-se d'un estricte compliment literal d'aquestes normes.
- **Intervenció econòmica:** Atès que els canvis que s'han d'impulsar requereixen recursos econòmics, probablement plantejarà dificultats a canvis de partides o qüestions semblants.
- **Funcionaris:** creuen en el que fan i aquesta situació s'ha convertit en la seva zona de confort. Estan convençuts que és la forma de garantir el compliment de la norma. Un enginyer, en una organització privada, s'orienta a resultats. En una organització pública, s'orienta al compliment de les normes. I això no és dolent, si es fa atenent la vàlua pública que produeixen.
- **Sindicats:** el seu ADN és la defensa de l'*statu quo* dels funcionaris. Plantejaran dificultats quan els canvis derivats de la desburocratització poden alterar aquest *statu quo*.

e) La **ineficiència en l'aplicació de les tecnologies digitals**. La resposta tradicional de molts consellers i governs de la Generalitat quan se'ls ha requerit per eliminar burocràcia ha estat: digitalitzarem!! I ara diran: hi posarem Intel·ligència artificial (IA)!! Digitalitzar és l'elixir. L'aplicació de tecnologies digitals és del tot punt necessària, però no en molts dels moments i les formes en què s'ha practicat. Digitalitzar i posar IA a patologies administratives produeix patologies digitalitzades, encara més difícils d'erradicar. I això és el que explica que a Catalunya els seus serveis públics ocupin una de les primeres posicions en digitalització en l'*Índex d'Economia i Societat Digital de la Unió Europea (DESI)*, però, en canvi, ocupin les darreres posicions en el *European Quality of Government Index*.

f) **Determinades visions polítiques.** Persisteixen encara determinades visions polítiques que assimilen la desburocratització amb el desmantellament de l'Estat de Benestar. En realitat, avui desburocratitzar la nostra administració, dins d'un projecte de reforma molt més profund, és precisament per reforçar l'administració, per adequar-la a les necessitats dels seus ciutadans.

Els fluxos d'activitat (processos) en el model d'administració pública proposat

1) Atès que no podem separar-nos de la nostra tradició legislativa continental, si que podem aproximar-nos-hi. Com? Ampliant, fins a un límit òptim, l'espai d'inici d'activitats econòmiques i de reconeixement de drets socials i econòmics sense la necessitat d'autorització o llicència administrativa prèvia. La **Comunicació** i la **Declaració responsable** són instruments adequats. Aquesta major llibertat per als particulars ha d'anar acompanyada amb una responsabilitat més elevada. En conseqüència, i simultàniament, per aquestes activitats alliberades d'autorització o llicència prèvia, cal implementar:

- a) Un sistema d'inspecció mostral *ex-post* de caràcter aleatori, i amb independència d'inspeccions selectives per altres motius.
- b) Un sistema de sancions amb una adequada severitat dissuasiva per als incompliments.

Aquest és el sistema tradicional de les agències tributàries dels països desenvolupats.

Per a les activitats econòmiques, a partir d'aquests límits, s'ha d'aprovar, per a l'execució de l'Oficina de Gestió Empresarial (OGE), un Pla d'acció que permeti una reducció dels terminis per a la resolució dels processos complexos. Això exigeix que els departaments implicats s'alineïn i donin prioritat al procés de desburocratització.

2) Per a fer front a l'actuació independent dels departaments a l'hora d'imposar obligacions, cal crear comissions de coordinació, tot i que els seus efectes són limitats. Normalment, es tracta de reunions molt espaciades que no poden fer front al flux diari de sol·licituds. Per prendre consciència de la dificultat marginal creixent que imposen les noves obligacions, qualsevol departament que vulgui imposar-la hauria de fer prèviament una anàlisi que atengués els efectes d'aquesta nova imposició marginal. És a dir, una avaluació de la norma. Algú pot dir que aquesta anàlisi no sempre és fàcil. Però només una aproximació que tingui en compte el conjunt d'obligacions a les quals ja està sotmesa la persona seria enormement beneficiosa.

3) Tots els procediments, i molt especialment aquells que necessitin autorització o llicència, han de ser transparents i han de disposar de les dades obertes que assegurin una perfecta traçabilitat. És una manera de donar compte de l'eficàcia i eficiència d'aquests serveis públics.

4) Simultàniament, creiem en la necessitat d'intensificar l'ús de les eines que s'han detallat abans. Són la garantia d'una gestió racional i d'una preocupació per la qualitat dels serveis. Les cartes de serveis, o instruments equivalents, han de fixar uns terminis de tramitació.

5) Capítol a part mereix l'avaluació de les polítiques públiques. Hi trobem un dèficit molt important. I no sols la simple avaluació, sinó també la introducció de les mesures que es desprenguin dels processos d'avaluació. Cal, per tant, estendre l'avaluació de les polítiques públiques. Però això no s'aconsegueix amb una declaració de la voluntat de fer-ho. És necessari un procés de creació d'òrgans d'aquesta naturalesa en els departaments i de la formació de les persones que els han d'ocupar. Els departaments han d'aprendre a avaluar. Ivàlua hauria de tenir un paper fonamental en aquest procés.

6) Finalment, per a les resistències internes i parlamentàries que poden bloquejar un procés d'aquesta naturalesa fem les següents consideracions:

- a) Per a les resistències internes, es requereix un **lideratge al màxim nivell i sostingut**: per a la Generalitat el seu president i el conseller del departament de la Presidència. Així ho ha entès l'actual govern de la Generalitat.
- b) Per als treballadors públics afectats, una explicació clara i compromesa del que es pretén amb el procés de desburocratització. És necessari deixar clar el propòsit de beneficiar a les persones i no la reducció dels seus drets.
- c) Per a les possibles resistències per interessos i en el joc parlamentari, cal un fort suport de la societat civil.

3.4 La direcció pública professional

És el tercer component del sistema de provisió i prestació pública. Durant les dècades passades, des de la creació del model weberian d'organització pública en els Estats liberals, els dos protagonistes de l'acció pública en aquestes organitzacions han estat els polítics i els funcionaris. L'evolució dels Estats liberals cap a Estats prestadors, ha mostrat que l'execució de les activitats administratives amb subjecció de manera imparcial a les normes és clarament insuficient. Cal complementar-ho amb la legitimitat que dona l'eficàcia i l'eficiència. I és en aquest context allà on apareix la dimensió gerencial en les administracions públiques.

La irrupció d'aquesta nova funció -la direcció pública professional-, sense l'existència d'un estatut propi, ha donat com a resultat l'ocupació d'aquest espai pels actors tradicionals:

- a) La colonització d'aquest espai per la classe política sota la lletania de la confiança. Ha donat com a resultat organitzacions públiques dirigides per polítics desconexors del sector i sense les habilitats gerencials requerides. En el cas de Catalunya, s'ha manifestat amb bosses d'incompetència i amb la manca de l'estabilitat necessària en la gestió en subjectar aquesta direcció al cicle polític i a les seves incidències.
- b) L'ocupació d'aquest espai per la funció pública. Dona com a resultat una burocratització de la funció directiva, orientant-se a la simple execució de normes i procediments, allunyant-se de la responsabilitat dels resultats.

La delimitació d'aquests dos espais i la claredat en la definició de les seves funcions fan evident el caràcter sistèmic del model d'administració pública. En efecte, en la configuració actual de l'administració de la Generalitat bona part de les agències fan funcions de principal. Posem dos exemples: l'Institut Català d'Energia (ICAEN) i l'Agència per la Competitivitat de l'Empresa

(ACCIÓ, antic CIDEM). En el primer cas, l'ICAEN té funcions de prospectiva i planificació energètica de Catalunya, funcions típiques d'un principal, mentre que la direcció general d'Energia es reserva la funció de policia. En el segon cas, ACCIÓ és un autèntic principal, ja que és en l'agència d'on surten les polítiques industrials, mentre que la direcció general d'Indústria té un paper residual. Això ha provocat que a vegades les direccions de les agències i de l'òrgan administratiu del qual depenen siguin ocupats per la mateixa persona. Díficil avaluar en aquestes condicions.

Aquest tipus de relació va obeir a una situació que ho justificava. En el passat, moltes agències es van crear, entre altres raons, per fugir del rígid règim jurídic funcional, ja que les agències podien utilitzar la contractació laboral per contractar amb més llibertat persones amb la formació necessària. Aquesta circumstància és summament important per a un procés de reforma de l'administració, ja que requerirà un període transitori de reestructuració per tal que la funció de principal retorni als departaments de la Generalitat.

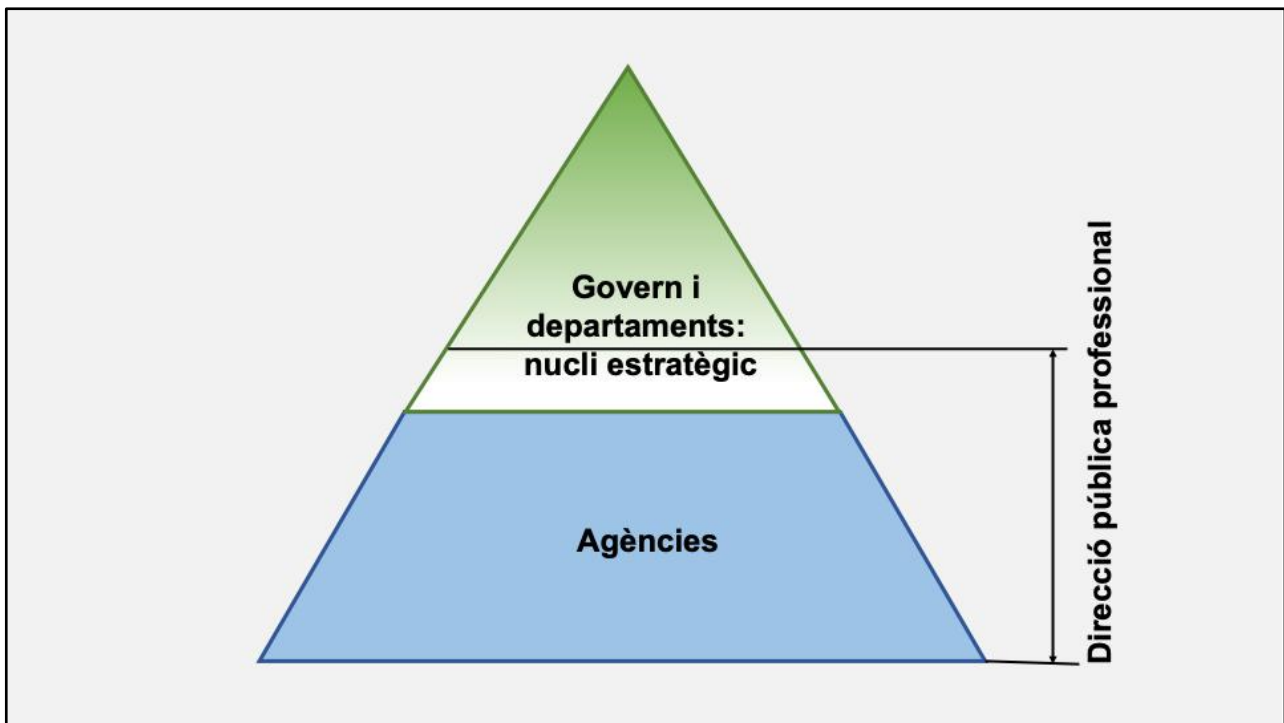
La direcció pública professional en el model d'administració proposat

- 1) És defensa clarament un model d'administració amb una **direcció pública professional**. En concret, es defensa l'aprovació d'un estatut del directiu públic, que protegeixi la direcció pública de la colonització pels partits polítics i de la burocratització per la funció pública.
- 2) Condició prèvia o simultània a la creació d'una direcció pública professional és la delimitació clara del seu espai i de les seves funcions.

La proposta que s'ha fet en el primer punt d'una estructura organitzativa formada per un Govern de petita dimensió, compacte, amb visió estratègica, i per una constel·lació d'agències professionalment molt competents i amb una dimensió òptima, dona una primera delimitació molt clara: les agències són l'espai natural de la direcció pública professional.

3) Això no significa que no hi hagi òrgans administratius nuclears que, degut a la seva naturalesa, requereixin ser exercits per una direcció pública professional. Trobaríem exemples en les direccions generals i, molt clarament, en les direccions de Serveis.

Per tant, tal com es pot veure en la figura, la direcció pública professional no només té el seu espai vital en les agències sinó que abasta la línia mitjana de l'estructura organitzativa del Govern de la Generalitat. Decidir en quin punt de la línia mitjana muta la direcció política en direcció professional dependrà de cada cas.



3.5 Els recursos humans

Manllevem per aquest apartat l'aparell conceptual del professor Francisco Longo, avaluant la gestió dels recursos humans d'acord amb la seva contribució als resultats de les organitzacions. Així, **la política de la gestió dels recursos humans** a les administracions públiques l'entendrem com *aquell conjunt d'actuacions que tenen per finalitat l'adequació de les persones per a l'assoliment dels objectius públics previstos a l'estratègia de l'organització*.

Fem aquest repàs conceptual previ perquè, al nostre entendre, és un bon instrument per avaluar la gestió dels recursos humans a l'administració de la Generalitat i veure'n les insuficiències. La gestió dels recursos humans incideix sobre els resultats organitzatius a través de dues variables: el dimensionament -quantitatiu i qualitatiu- dels recursos humans, i la conducta dels treballadors. Alhora, la influència sobre la conducta dels treballadors es produeix mitjançant la gestió de dos factors fonamentals: les competències dels treballadors (*poder fer*) i la seva voluntat (*voler fer*).

La gestió dels recursos humans es desenvolupa a través d'un conjunt de subsistemes que constitueixen el cicle de la gestió dels recursos humans. Es distingeixen els següents subsistemes:

- 1) Planificació dels recursos humans
- 2) Organització del treball
- 3) Gestió de l'ocupació
- 4) Gestió del rendiment
- 5) Gestió de la compensació
- 6) Gestió del desenvolupament
- 7) Gestió de les relacions humanes i socials

1) Planificació dels recursos humans

La finalitat de la planificació és que l'organització disposi dels recursos humans que necessiti, quan els necessiti i amb el cost mínim.

Per tant, la planificació haurà de preveure les necessitats quantitatives i qualitatives de recursos

humans (tant a curt, com a mitjà, com a llarg termini), confrontar-les amb les seves capacitats i determinar les actuacions necessàries per ajustar les diferències.

2) Organització del treball

Consisteix en el conjunt d'actuacions que tenen per finalitat la identificació de les tasques a realitzar així com els perfils de les persones que les han de desenvolupar.

3) Gestió de l'ocupació

Inclou el conjunt d'actuacions destinades a la incorporació, la mobilitat i la desvinculació de les persones a les organitzacions públiques.

4) Gestió del rendiment

Té per finalitat alinear el treball de les persones amb les prioritats públiques de l'organització i mantenir-lo en un nivell òptim.

5) Gestió de la compensació

Inclou el conjunt d'actuacions relatives a les compensacions retributives i no retributives com a contraprestació del treball de les persones.

6) Gestió del desenvolupament

El conjunt d'actuacions d'aquest subsistema té per finalitat estimular el creixement professional, adaptant les capacitats i expectatives del treballador amb les necessitats de l'organització.

7) Gestió de les relacions humanes i socials

Aquest subsistema inclou la gestió de les relacions entre l'organització i els seus treballadors en la seva dimensió col·lectiva.

En general, podem dir que a l'administració de la Generalitat hi ha un dèficit de planificació dels recursos humans. La planificació es produeix de manera inercial o reactiva. Aquesta planificació ha de tenir en consideració la necessitat d'adaptar els recursos humans a les exigències d'un entorn cada cop més dinàmic.

En l'organització del treball hi ha una escassa adequació de la relació de llocs de treball (RLT) a la

situació real de les organitzacions públiques. Es tracta de trobar un equilibri entre la necessària especialització dels llocs de treball i la també necessària versatilitat del lloc per a adaptar-se als canvis. En conseqüència, caldria evitar una especificació excessivament detallada de les tasques que dificulti l'adaptació esmentada.

En la gestió de l'ocupació trobem patologies importants tant en la incorporació, com en la mobilitat, així com en la desvinculació.

És ja reiterat que la incorporació es produeix a partir de procediments centrats en proves memorístiques de coneixement poc adients amb les necessitats d'avui. Caldria una elaboració dels perfils dels llocs de treball en els que, junt amb els coneixements, s'incloguin les competències. Aquestes darreres són avui les determinants de l'èxit en els resultats.

Aquests processos de selecció exigirien que es fessin per òrgans professionals de selecció, que garantissin la independència i que tinguessin la capacitat per a seleccionar atenent les característiques dels perfils i als principis de mèrit i capacitat dels candidats a ocupar els llocs.

Pensem que una solució facilitadora podria ser la creació d'una **Agència Catalana de l'Ocupació Pública**, a la qual ens referirem més endavant.

En la gestió del rendiment creiem que hi ha dèficits en la definició dels objectius del lloc de treball, en la comunicació bidireccional del cap i el treballador, en el seguiment i en l'avaluació del rendiment. El directiu ha d'orientar la relació amb els empleats cap a la millora del rendiment. En la majoria de llocs, avui escau apoderar als empleats públics i vincular la promoció als resultats.

En la gestió del desenvolupament, creiem que la qüestió fonamental és el disseny de carreres horitzontals. Avui és una autèntica patologia que pràcticament l'única forma de promoció sigui l'ascens jeràrquic.

En relació amb l'estatut del funcionari públic, no és comprensible la seva aplicació a moltes de les

funcions que realitzen els treballadors de les administracions públiques si no són funcions d'autoritat ni requereixen una especial protecció jurídica.

Tampoc creiem en l'elixir de la reposició mecànica de treballadors públics a conseqüència d'una massiva jubilació prevista per als anys vinents, si el recipient organitzatiu que els ha d'acollir té el mateix ADN que l'actual, orientat exclusivament a la norma i no als resultats de les polítiques públiques.

Passa quelcom semblant amb la captació de talent. Si bé pot ser beneficiosa en determinats àmbits que tenen estatuts propis (salut, educació o policia) no ho serà dins dels departaments del govern si no canvia el seu model de recursos humans. Normalment, s'adapten a l'organització convertint-se en buròcrates.

Seràn necessaris nous perfils de treballadors. Així, per exemple, la divisió de funcions entre els departaments generadors de les polítiques públiques i les agències que les executen, fa que els departaments s'hagin de dotar d'avaluadors dels resultats d'aquestes polítiques. Avui aquest perfil és pràcticament inexistent a l'administració de la Generalitat.

La gestió dels recursos humans en el model d'administració pública proposat

1) Els treballadors públics, per a totes aquelles activitats que no impliquin exercici d'autoritat, haurien de ser regulats pel dret laboral, evitant un estatut de treball vitalici. Aquestes activitats són la majoria a l'administració pública: educació, sanitat, activitats culturals, serveis socials, etc. Aquest règim afectaria els nous treballadors. Aquest procés s'ha de fer pactant-lo amb els sindicats representatius dels treballadors públics i amb la parsimònia necessària. És una operació de mitjà-llarg termini. A més, la divisió de funcions entre Govern/departaments i agències ja assegura, en primera instància, aquesta diferència d'estatuts laborals.

2) Donar resposta, eliminant les patologies manifestes, en tots aquells sistemes que componen la gestió dels recursos humans: planificació, organització del treball, selecció, desenvolupament, etc.

3) En la selecció és necessari la captació dels nous perfils que avui requereix una organització pública que es vulgui adaptar a les condicions de l'entorn.

4) Un bon instrument per a la millora d'alguns dels dèficits importants en la gestió dels recursos humans que hem assenyalat abans seria la creació d'una **Agència Catalana d'Ocupació Pública**.

Aquesta Agència hauria de donar resposta a les patologies que avui es detecten en els mètodes de selecció, en els òrgans de selecció i en la mobilitat, tant funcional com territorial dels treballadors:

a) Mètodes de selecció

Tal com hem assenyalat abans, les proves memorístiques no són avui les més adients per a la selecció de treballadors públics. La utilització de models de competències és fa necessària si es vol garantir una adequació de les persones als perfils professionals que necessiten actualment les administracions públiques.

b) Òrgan de selecció

Per tal de fer front a aquests processos de selecció caldria un òrgan professional expert. L'agència seria aquest òrgan professional.

c) Dificultats de mobilitat, tant funcional com territorial

És del tot inconsistent i costós, per exemple, que per a la selecció de determinats perfils professionals, cadascuna de les administracions públiques realitzi un procés selectiu complet i independent. Seria molt més coherent que un òrgan general fes una selecció mitjançant una o dues proves comunes. Els candidats que superessin aquestes proves podrien ser seleccionats per qualsevol de les administracions demandants (administració de

la Generalitat o administracions locals) fent una darrera prova adaptada a les singularitats del lloc de treball corresponent. Avui, un enginyer industrial que treballi a l'Ajuntament de Sabadell i vulgui treballar a l'Ajuntament de Terrassa, ha de passar novament per tot el procés de selecció. A més, superar aquestes proves generals hauria de facilitar la mobilitat d'aquest perfil professional per totes les administracions públiques catalanes. Aquesta forma de selecció és compatible tant per una selecció per cossos com per una selecció per llocs de treball.

En resum, l'Agència Catalana d'Ocupació Pública tindria com a funcions essencials:

- La selecció de candidats en la fase general prèvia, actuant com un òrgan expert de selecció.
- La creació d'un mercat intern de treballadors públics que garantis la mobilitat entre les diferents administracions públiques catalanes.
- La provisió de serveis de formació per a l'adaptació d'empleats públics a conseqüència de raons tècniques o organitzatives per part de les organitzacions públiques o a conseqüència de la voluntat de mobilitat dels treballadors.

L'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) podria tenir aquest paper, però hauria de modificar el seu ADN constitutiu.

3.6 El capital tecnològic

La incorporació de les tecnologies digitals i, sobretot, l'aplicació de la IA, pot permetre guanys d'eficiència considerables en la gestió, especialment en els àmbits d'automatització de processos i de simplificació documental. No obstant això, el seu impacte és encara més considerable en el mateix model de prestació de serveis, en la disponibilitat d'informació, en l'exercici professional dels treballadors públics, en les relacions amb la ciutadania i en les relacions amb altres administracions.

Malgrat la potencialitat de les noves tecnologies, el seu desenvolupament en el sector públic a Catalunya no ha donat com a resultat augments d'eficiència. És així com s'explica que els seus serveis públics ocupin una de les primeres posicions en digitalització en l'Índex d'Economia i Societat Digital de la Unió Europea (DESI), però, en canvi, ocupi les darreres posicions en el European Quality of Government Index.

Per evitar aquesta contradicció, l'ús de la tecnologia ha d'estar alineada amb l'eficàcia i l'eficiència en el compliment dels objectius públics. És a dir, ha d'aportar vàlua pública. Perquè es produeixin aquests augments d'eficiència no podem parlar simplement d'incorporar tecnologies digitals (digitalització) sinó de la transformació digital.

L'administració pública ha d'aspirar a treballar en la frontera tecnològica com a condició necessària per a l'eficiència i la prestació de serveis de qualitat. Però això no significa que hagi de substituir totalment les antigues tecnologies per les noves. Així, per exemple, la relació amb les persones físiques i jurídiques mitjançant l'ús de les tecnologies digitals no ha de representar necessàriament l'eliminació de les relacions presencials.

Avui treballar a la frontera tecnològica ho permeten les diverses tecnologies digitals, com són la internet de les coses, la cadena de blocs, la intel·ligència artificial o el metavers. L'ús

d'aquestes tecnologies en el nucli d'operacions en les organitzacions són estalviadores de treball i requereixen canvis importants en el perfil dels treballadors públics.

Dins d'aquest àmbit es poden considerar els apartats següents:

- a) L'accés dels ciutadans, per mitjans electrònics, a les administracions públiques.
- b) El desenvolupament coherent i sostenible dels serveis electrònics adreçats als ciutadans, empreses i organitzacions.
- c) Fer efectiva la interoperabilitat, entesa com la capacitat per a l'intercanvi d'informació i documentació dins de les mateixes administracions, entre administracions i entre aquestes i altres institucions, amb la finalitat d'evitar demandes redundants d'informació i documentació als ciutadans i a les empreses.
- d) Normalització i automatització de processos comuns a l'administració de la Generalitat (gestió d'expedients).
- e) Aplicar el potencial de la intel·ligència artificial al servei dels ciutadans i, alhora, gestionar la complexitat ètica associada a les dades massives.

Les tecnologies del coneixement i l'ús que els governs en facin modelaran les nostres societats en un futur immediat. En efecte, els governs hi juguen un doble rol: per una banda, posseeixen una ingent quantitat de dades dels ciutadans i, per l'altra, actuen com a reguladors de l'ús corporatiu que se'n pugui fer.

La gestió de les tecnologies en el model d'administració pública proposat

La transformació dels governs en l'era digital s'ha de basar en diferents tendències o palanques. Se'n proposen algunes:

- 1) Sempre l'ús de la tecnologia ha d'estar alineada amb l'eficàcia i l'eficiència en el compliment dels objectius públics.
- 2) Seguir la corba de maduresa de la intel·ligència artificial. El govern, com a propietari de la informació i com a regulador, hi ha de jugar un paper determinant.
- 3) Implantar la identitat digital única del ciutadà i un model de gestió de les dades que permeti la prestació de serveis proactius i personalitzats, en funció de les necessitats i condicions individuals, tot respectant l'esfera individual del ciutadà, i incrementar-ne l'eficàcia i l'eficiència.
- 4) Utilitzar les ciències del comportament per millorar els resultats (*outcomes*) de les polítiques públiques. Confiar més en l'autonomia humana i acompanyar-la.
- 5) Gestionar l'ètica vinculada a la intel·ligència artificial i les dades massives.
- 6) Prevenir les eventuais dificultats mitjançant l'anàlisi predictiva: el govern anticipatiu.
- 7) Aplicar la computació en el núvol com a palanca de la innovació en el mateix govern.
- 8) Establir laboratoris de govern: acceleradors de la innovació mitjançant la creació d'espais segurs d'experimentació de polítiques públiques en un entorn de proves que superi l'actual marc legal.
- 9) Aplicar solucions pròpies de les ciutats intel·ligents a tot el panorama dels serveis públics: diferents nivells de govern i diferents governs interconnectats: el govern intel·ligent.
- 10) Tractar el ciutadà també com a usuari de serveis públics: emprar les eines de mesurament de la satisfacció de l'experiència

no només pot servir per incrementar la satisfacció del ciutadà, sinó també dels empleats públics, les entitats regulades i les empreses.

- 11) Emprar els recursos tecnològics implementant polítiques de transparència i traçabilitat que permetin apropar les administracions al ciutadà i controlar la gestió dels recursos públics.

3.7 La superestructura: ètica i valors públics

En aquest model d'estructura de l'administració pública descrit fins ara li falta l'ànima. Es tracta de la cultura organitzativa. Aquesta se situa en la superestructura, allà a on trobem l'ètica i els valors públics.

L'administració pública sempre estarà impregnada de la cultura social que l'envolta. Però l'administració no és una organització qualsevol: aspira al progrés i prosperitat dels seus ciutadans i en un repartiment just d'aquesta prosperitat. Per això totes les seves accions han d'estar presidides per l'ètica i els valors públics. Aquests han de donar llum a les seves organitzacions.

Avui en les nostres administracions no som davant d'una situació en què la corrupció sigui un problema quantitativament important, però sí que es produeixen episodis (com el cas de les retribucions de funcionaris del Parlament de Catalunya) i comportaments mancats de rigor professional o d'exemplaritat, que generen desafecció, descrèdit dels poders públics i obliguen a mantenir una atenció permanent. Per assegurar el bon govern i la integritat pública escau:

- a) Incorporar la participació ciutadana amb eficiència, clau també per a definir el valor públic.
- b) Practicar la transparència, el dret d'accés a la informació pública i el retiment de comptes.
- c) Garantir la independència de tots els òrgans i de les autoritats de control.
- d) Assegurar que l'administració no esdevé un botí per als partits.

La institucionalització dels valors públics és un factor clau per a l'orientació de la conducta dels treballadors i directius públics.

El bon govern, transparència i integritat públics en el model d'administració pública proposat

- 1) No podem concebre un model d'administració pública en la qual l'ètica i els valors públics no impregnin totes les actuacions dels seus polítics, directius i treballadors públics. Per això, els titulars d'òrgans administratius de la Generalitat i del seu sector públic, així com els treballadors que presten servei en aquesta administració y sector públic, han d'actuar d'acord amb els principis i els valors ètics explicitats per les lleis i reconeguts per la ciutadania com a propis del servei públic.
- 2) L'administració pública ha de tenir incorporada la participació ciutadana amb eficiència, clau també per a definir el valor públic.
- 3) Ha de practicar la transparència, el dret d'accés a la informació pública i el retiment de comptes.

3.8 L'administració en xarxa

Una síntesi de les característiques bàsiques de l'administració en xarxa podria ser la següent:

- 1) **Interconnexió:** integració de diferents administracions i institucions a través de sistemes digitals per millorar la coordinació i l'eficiència.
- 2) **Transparència:** accés obert a la informació i dades públiques per fomentar la confiança ciutadana.
- 3) **Participació ciutadana:** els ciutadans poden interactuar amb l'administració i contribuir a la presa de decisions a través de plataformes digitals.
- 4) **Eficiència i agilitat:** automatització de processos i digitalització per reduir temps de resposta i costos administratius.
- 5) **Accessibilitat:** serveis disponibles en línia per a tots els ciutadans, garantint la inclusió digital.
- 6) **Seguretat i protecció de dades:** ús de sistemes segurs per protegir la informació i garantir el compliment de la normativa de protecció de dades.
- 7) **Col·laboració interadministrativa:** cooperació entre diferents nivells de govern per millorar la prestació de serveis públics.

L'administració pública en xarxa està més desenvolupada en països que han apostat fort per la digitalització i la transparència governamental. Alguns dels més destacats són:

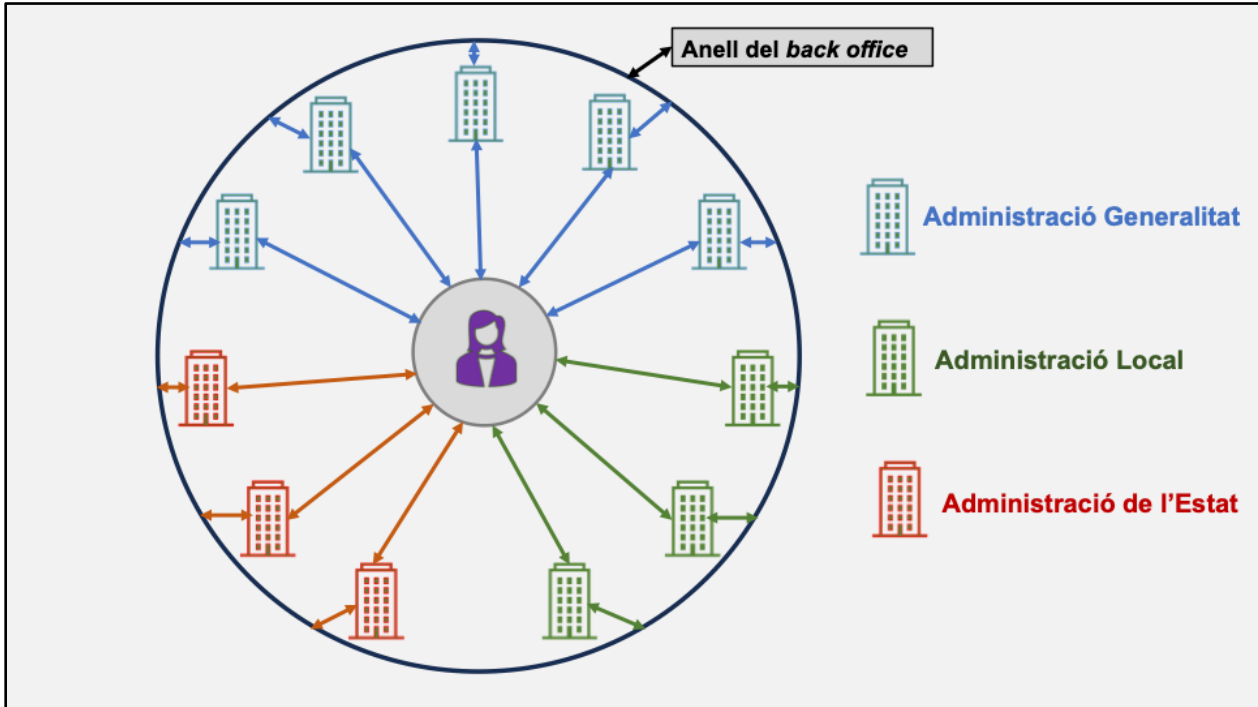
- **Estònia:** és el referent mundial en govern digital. Ha implementat serveis electrònics com l'e-residency, el vot electrònic i una infraestructura digital avançada que permet als ciutadans fer gairebé tots els tràmits en línia.
- **Dinamarca:** té una administració electrònica molt avançada, amb sistemes d'identificació digital obligatòria i l'ús massiu de serveis en línia per a tràmits públics.
- **Finlàndia:** ha apostat per la intel·ligència artificial i la digitalització per millorar els serveis públics i garantir la transparència administrativa.
- **Singapur:** el seu govern ha desenvolupat una infraestructura digital molt eficient, incloent-hi plataformes de dades massives per millorar la presa de decisions públiques.
- **Corea del Sud:** disposa d'un dels sistemes de govern electrònic més avançats, amb portals unificats per a serveis governamentals i alts nivells de ciberseguretat.
- **Països Baixos:** han desenvolupat un model d'administració digital molt eficient, amb tràmits electrònics i un fort enfocament en la protecció de dades.

L'administració en xarxa en el model d'administració proposat

1) L'administració en xarxa és, sens dubte, el model allà a on la frontera tecnològica ens permet arribar per prestar uns bons serveis als ciutadans en els quals hi ha involucrada una pluralitat d'organitzacions interdependents.

2) No obstant això, aquí també és aplicable allò que hem dit sobre la utilització de les tecnologies digitals i la captació de talent: prèviament hem d'assegurar que s'han produït les transformacions en la configuració organitzativa i en els processos de l'administració de la Generalitat, per tal que la prestació de serveis en xarxa sigui eficient.

Un esquema conceptual (no tècnic) de l'administració en xarxa és el següent:



El ciutadà es relaciona amb el *front office* de qualsevol departament o administració pública, sol·licitant un inici d'activitat o un reconeixement d'un dret social o econòmic, i és el *back office* d'aquest departament o administració la que ha d'obtenir les dades, certificats, permisos, etc. que estan en poder dels altres departaments o administracions, i donar resposta al ciutadà.

3) Cal també que tots els departaments de la Generalitat estiguin alineats amb les solucions tecnològiques comunes que permetin una eficient administració en xarxa.