



Model d'Administració Pública: la proposta

Informe dels Enginyers Industrials de Catalunya
Associació / Col·legi

Model d'Administració Pública: la proposta
Abril 2021
Comissió dels Enginyers a les Administracions Públiques

ELABORAT PER :
Narcís Mir
Isidre Masalles
Francesc Romagosa

ÍNDEX

Introducció.....	5
1.1 Conceptes previs	5
L'estructura organitzativa	7
Els fluxos d'activitat de les organitzacions públiques (el funcionament).....	8
Es empleats públics.....	9
1.2 Planificació dels recursos humans	10
1.3 Organització del treball	10
1.4 Gestió de l'ocupació	10
1.5 Gestió del rendiment.....	10
1.6 Gestió de la compensació	10
1.7 Gestió del desenvolupament	10
1.8 Gestió de les relacions humanes i socials.....	10
La direcció pública.....	10
El capital tecnològic	11
Recomanacions.....	11
1.9 En l'àmbit organitzatiu	11
1.10 En l'àmbit dels fluxos d'activitat de les organitzacions públiques (el funcionament).....	11
1.11 En l'àmbit de la gestió dels empleats públics	12
1.12 En l'àmbit de la direcció pública	13
1.13 En l'àmbit del capital tecnològic.....	13

1 Introducció

Tendim a pensar, ingènument, que quan es dissenyen polítiques públiques de qualitat el país tindrà un desenvolupament econòmic òptim. I no ens preguntem qui ha d'aprovar i aplicar aquestes polítiques i en quin entorn institucional s'han d'aprovar i aplicar. És com si dissenyéssim un producte capaç de satisfer plenament una necessitat del mercat i no tinguéssim en consideració l'empresa que l'ha de fabricar, la seva distribució, el màrqueting i el servei postvenda. Utilitzant un llenguatge molt lax, podríem dir que no tenim en compte "la indústria de l'administració pública".

La pregunta és important, sobretot després dels resultats de les investigacions dels professors Daron Acemoglu i James A. Robinson, resumides en el seu llibre "Perquè fracassen els països. Els orígens del poder, la prosperitat i la riquesa", publicat l'any 2012. 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 senyalen que, històricament, s'ha considerat que són la geografia, la cultura i les institucions. No obstant, quan els analitzen a fons, observen que només n'hi ha un que és determinant: les 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".

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 de que les institucions són determinants en última instància es formula així: "les diferències en les institucions -és a dir, la forma en que les societats s'han organitzat i han establert els incentius per a individus i empreses- és l'arrel de les seves diferències de prosperitat".

Les institucions que han d'aprovar, executar i controlar les accions que defineixen les polítiques públiques i, en concret, les polítiques industrials de Catalunya són, principalment, la Generalitat, les administracions locals i l'Estat. Creiem que els aparells orgànics actuals d'aquestes institucions són els més adients o bé són necessàries reformes per a garantir l'èxit d'aquestes polítiques? Si fem un diagnòstic, atenent un conjunt de fets d'aquests darrers anys, pensem que hauríem de concloure que calen reformes i, en algun cas, molt profundes. I més, si tenim en compte la necessitat d'administracions públiques de qualitat amb capacitat de promoure i de modular la transformació del nostre model productiu en un moment de sortida de la crisi provocada per la COVID-19, amb una indústria que actuï com a vector de la recuperació.

En aquest document ens concentrarem principalment en l'Administració de la Generalitat, sens perjudici que algunes de les propostes que es fan poden també ser aplicades a les administracions locals del territori, atenent a la seva dimensió. Donarem una visió sintètica del que entenem per "Model d'Administració Pública". És a dir, identificarem els àmbits (dimensions) que caracteritzen el model i, dins de cada àmbit, els paràmetres que millor el defineixen o especifiquen. Finalment, es donaran algunes recomanacions que són les que els Enginyers Industrials de Catalunya. Associació/Col·legi creu que aproximarien l'administració pública a una situació òptima.

1.1 Conceptes previs

Entendrem per política de modernització de l'administració "el conjunt sistemàtic de mesures que tenen com a finalitat l'adaptació de les organitzacions públiques a les actuals necessitats socials, polítiques i econòmiques". És evident que la pretensió d'adaptar les organitzacions públiques a les actuals 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 d'intervenció. No obstant això, creiem que els operadors polítics que presenten diferents alternatives haurien d'acceptar, com a base mínima, dues condicions:

- 1) Que les polítiques de modernització de l'administració són polítiques que aspiren a la superació del model clàssic burocràtic i al màxim aprofitament de les potencialitats de les actual tecnologies digitals.
- 2) Que siguin quins siguin els objectius perseguits, és exigible que les organitzacions públiques aspirin a la màxima eficàcia i eficiència. I això exigeix, alhora, el compliment de dos principis organitzatius bàsics:
 - a) Consistència interna: les organitzacions han de tenir consistència interna. Això significa que els paràmetres de disseny que les caracteritzen 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.

Funcions en la disposició d'un servei públic. En la disposició d'un servei públic cal distingir tres funcions

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) El finançament del servei públic: La funció de fer front al cost del servei (finançament públic, privat o mix).

Cal considerar la totalitat d'organitzacions 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 (principalment les "agències") 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 públics i definir clarament les seves funcions, relacions i responsabilitats.

Finalment, convé aclarir que l'horitzó temporal per a l'anàlisi que es fa és el mig termini. La confluència de la revolució infotecnològica i biotecnològica fa que una projecció més allunyada estigui avui carregada d'incerteses.

Comencem per determinar els àmbits o dimensions essencials que millor especifiquen un sistema públic de prestació de serveis. Al nostre entendre són cinc:

- 1) L'estructura organitzativa
- 2) Els fluxos d'activitat de les organitzacions públiques (el funcionament)
- 3) Els empleats públics
- 4) La direcció pública
- 5) El capital tecnològic

2 L'estructura organitzativa

El complex organitzatiu públic està format per tres tipus d'organitzacions:

- 1) Òrgans administratius (centrals i territorials)
- 2) Entitats instrumentals (en especial, les agències)
- 3) Entitats privades

1) Els **òrgans administratius** 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 i, en una administració local, la Presidència (alcalde si són ajuntaments) i la Junta de Govern. Els hi correspon la visió política estratègica, que es concreta amb la definició de les polítiques públiques. Són, en conseqüència, els òrgans responsables de la provisió de serveis públics. La seva producció i finançament pot ser realitzada pels mateixos 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 -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 és, 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 (o òrgans administratius equivalents en el cas de les administracions locals) 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 que els departaments de la Generalitat (o òrgans administratius equivalents en el cas de les administracions locals) potenciïn les capacitats exigibles a un bon principal: planificació estratègica, control i avaluació. L'agència és l'espai 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.

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) Les **entitats privades**. Intervenien quan els òrgans de l'administració pública competents per a la provisió de serveis públics encomanen la seva prestació a operadors privats.

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 de 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 sobre l'entitat privada que realitza la funció.

3 Els fluxos d'activitat de les organitzacions públiques (el funcionament)

Si en l'àmbit 1 posàvem el focus en l'estructura organitzativa, en aquest segon àmbit es posa el focus en els fluxos d'activitats que realitzen les organitzacions públiques i que haurien de garantir un funcionament òptim. No es tracta, però, de fer un inventari exhaustiu d'aquestes activitats sinó de posar de relleu aquells aspectes més rellevants.

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

En conseqüència, les activitats essencials a les que s'hauria d'atendre per a garantir un funcionament òptim serien:

- 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 o a les Juntes de Govern de les administracions locals, dins l'àmbit de les seves competències, la funció de planificació estratègica (Pla de Govern i pressupostos per a programes) i operativa. També els departaments (o òrgans administratius equivalents en les administracions locals) i les agències han d'aprovar plans estratègics i operatius coherents amb el nivell jeràrquic que ocupin (Govern-Departament-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) La institucionalització dels valors públics com elements bàsics d'orientació de la conducta dels treballadors i directius públics. Els titulars

d'òrgans administratius de la Generalitat o de les administracions locals, del seu sector públic, així com els treballadors que presten servei en aquesta Administració o 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.

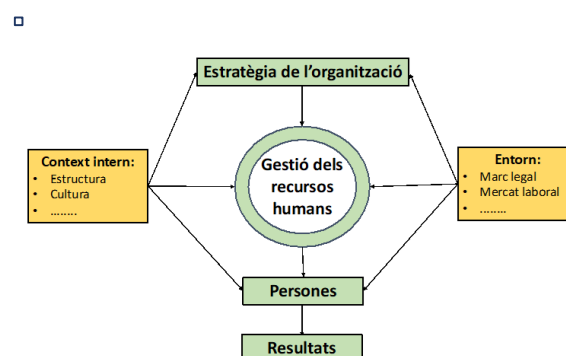
- 5) En les polítiques públiques, mitjançant l'ús de recursos humans, de capital i de tecnologia s'assoleixen unes realitzacions (*outputs*) que tenen com a finalitat la consecució d'uns efectes (*outcomes*). Així, per exemple, si es fa una vacunació massiva d'una població (*outputs*) és per a reduir l'impacte d'una determinada malaltia (*outcomes*). Per tant, és necessària l'avaluació d'aquesta política pública per conèixer aquesta relació entre productes (*outputs*) i efectes (*outcomes*).

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. I, conseqüentment, els òrgans de l'Administració de la Generalitat o de les administracions locals han de tenir en compte els resultats de l'avaluació de les polítiques per a la seva correcció, revisió o perfeccionament.

- 6) El coneixement és avui el recurs clau 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 gestió pública és una exigència ineludible de les administracions

4 Els empleats públics

Seguint autors com Francisco Longo o Ricard Servalós, avaluarem la gestió dels recursos humans d'acord amb la seva contribució als resultats de les organitzacions. Així, 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.



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. Nosaltres, seguint als autors esmentats, distingirem els següents:

- Planificació dels recursos humans
- Organització del treball
- Gestió de l'ocupació
- Gestió del rendiment
- Gestió de la compensació
- Gestió del desenvolupament
- Gestió de les relacions humanes i socials

4.1 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 mig, com a llarg termini), confrontar-les amb les seves capacitats i determinar les actuacions necessàries per ajustar les diferències.

4.2 Organització del treball

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

4.3 Gestió de l'ocupació

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

4.4 Gestió del rendiment

És el subsistema de la gestió dels recursos humans que té per finalitat alinear el treball de les persones amb les prioritats públiques de l'organització i mantenir-lo en un nivell òptim.

4.5 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.

4.6 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.

4.7 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.

5 La direcció 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 és en aquest context allà on apareix la dimensió gerencial en les administracions públiques.

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

- 1) La colonització d'aquest espai per la classe política sota la lletania de la confiança. Dona com a resultat organitzacions públiques dirigides per polítics desconexors del sector i sense les habilitats gerencials requerides.
- 2) L'ocupació d'aquest espai per la funció pública professional. 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.

6 El capital tecnològic

La incorporació de les tecnologies digitals ha permès i permet 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 propi 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.

Dins d'aquest àmbit es consideren els apartats següents:

- 1) L'accés dels ciutadans, per mitjans electrònics, a les administracions públiques
- 2) El desenvolupament coherent i sostenible dels serveis electrònics adreçats als ciutadans, empreses i organitzacions
- 3) Fer efectiva la interoperabilitat, entesa com la capacitat per a l'intercanvi d'informació i documentació dins de les pròpies administracions, entre administracions i entre aquestes i altres institucions, amb la finalitat d'evitar demandes d'informació i documentació als ciutadans i a les empreses
- 4) Normalització i automatització de processos comuns a l'Administració de la Generalitat (gestió d'expedients)
- 5) 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. Si calgués resumir en una paraula el paper que la intel·ligència artificial ha de tenir en el futur de la governança, aquesta podria ser de gran rellevància.

7 Recomanacions

7.1 En l'àmbit organitzatiu

Som partidaris d'una estructura organitzativa formada per un Govern de petita dimensió, fort, amb visió estratègica, i per una constel·lació d'agències professionalment molt competents. Aquesta estructura té com a referència el model de Suècia.

En el Govern s'hi concentra l'espai de la política, és a dir, la visió estratègica, que es desplega mitjançant la definició de les polítiques públiques. És l'espai allà a on es garanteix la provisió de serveis públics derivats de les polítiques públiques aprovades.

Les agències són l'àmbit organitzatiu on es concentra la gestió. Són productores de serveis públics.

La relació entre els Govern / Departaments competents i les agències ha de ser autènticament una relació de principal-agent, i no tal com avui estan constituïdes. Això vol dir que no es poden barrejar aquestes funcions i que cada part s'ha de dotar d'òrgans amb persones que tinguin la formació i les habilitats necessàries per a l'exercici d'aquestes funcions.

Som partidaris de la col·laboració publicoprivada. Però per evitar les patologies que en els darrers anys han sovintejat cal ser molt curosos en el compliment de les qüestions assenyalades abans en la memòria del contracte, en especial el sistema de control de la privatització i el sistema d'avaluació de la privatització.

7.2 En l'àmbit dels fluxos d'activitat de les organitzacions públiques (el funcionament)

Tot i que creiem en la necessitat d'intensificar l'ús de les eines de planificació i control, així com dels altres factors que s'han detallat en el punt 3, és en l'avaluació de les polítiques públiques allà a on trobem el dèficit més 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.

7.3 En l'àmbit de la gestió dels empleats públics

En general, podem dir que a les administracions públiques 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 tal d'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.

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 a 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 l'única forma de promoció sigui l'ascens jeràrquic.

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 es 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 d'enginyers industrials, cadascuna de les administracions públiques realitzi un procés selectiu 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 dels enginyers industrials per

totes les administracions públiques catalanes. Aquest procés seria aplicable a qualsevol altre grup professional.

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 com a conseqüència de raons tècniques o organitzatives per part de les organitzacions públiques o com a conseqüència de la voluntat de mobilitat dels treballadors

7.4 En l'àmbit de la direcció pública

Les actuacions de modernització en aquest àmbit s'han d'adreçar a un enfortiment de la gestió i a una delimitació clara del seu espai. En concret, es proposa:

- L'establiment d'un estatut del directiu públic, que protegeixi la direcció pública de la colonització pels partits polítics i de la burocratització de la funció pública.

La proposta que s'ha fet en el primer punt d'una estructura organitzativa formada per un Govern de petita dimensió, fort, amb visió estratègica, i per una constel·lació d'agències professionalment molt competents, facilitaria la delimitació de l'espai de la política i l'espai de la gestió.

7.5 En l'àmbit del capital tecnològic

La transformació dels governs en l'era digital s'ha de basar en diferents tendències o palanques. A continuació, se n'enumeren nou de possibles:

- 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.
- 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.

- Utilitzar les ciències del comportament per millorar els *outcomes* de les polítiques públiques. Confiar més en l'autonomia humana i acompanyar-la.
- Gestionar l'ètica vinculada a la intel·ligència artificial i les dades massives.
- Prevenir les eventuais dificultats mitjançant l'anàlisi predictiva: el govern anticipatiu.
- Aplicar la computació en el núvol com a palanca de la innovació en el propi govern.
- 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.
- 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.
- 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.
- Emprar els recursos tecnològics implementant polítiques de transparència que permetin apropar les administracions al ciutadà i controlar la gestió dels recursos públics.

Associació / Col·legi
Enginyers Industrials de Catalunya
Via Laietana, 39
08003 Barcelona
93 319 23 00
www.eic.cat