



Què s'ha dit?

12

Primer Congrés Català de Gestió Pública

Organitzat per l'Associació Catalana de Gestió Pública,
ESADE, la UAB i la UPF

Barcelona, 26-27 de setembre de 2002

QUÈ S'HA DIT, 12

PRIMER CONGRÉS CATALÀ DE GESTIÓ PÚBLICA

ORGANITZAT PER L'ASSOCIACIÓ CATALANA DE GESTIÓ PÚBLICA,
ESADE, LA UAB I LA UPF

Barcelona, 26-27 de setembre de 2002

Què s'ha dit? Té per objectiu difondre els continguts d'actes (jornades, seminaris, simposis, taules rodones...) d'interès per al món local.

El contingut del dossier ha estat elaborat per Mariona Tomàs.
Les ponències i comunicacions del congrés es poden descarregar del web: www.congres.lluert.net
També es poden consultar totes les ponències dels altres grups de treball.

Si esteu interessats a rebre més informació, poseu-vos en contacte amb el CIL:

ofm.cil@diba.es

Tel. 934 020 709

© Diputació de Barcelona
Juny de 2003

Disseny de la coberta: Estudi Accent
Producció: Institut d'Edicions
de la Diputació de Barcelona

S'HA DIT...

A mesura que els governs presten més serveis, la gestió pública es fa més complexa i requereix la figura del gerent o directiu públic

Malgrat algunes reformes, el gerent públic no té un reconeixement ni legal ni social totalment definit

La realitat social actual s'ha vist marcada pels canvis en el món laboral, per l'extensió de les desigualtats i per una crisi del model tradicional d'Estat

El directiu públic ha de tenir capacitat de lideratge, de coordinació i d'estratègia per governar en xarxa

Els gerents públics tenen la responsabilitat de contribuir a regenerar les normes de conducta de la vida pública

L'aplicació de les innovacions tecnològiques a l'Administració pública ha de servir per assolir major eficiència i eficàcia en els objectius proposats, com també més transparència de cara als ciutadans

Els gestors públics topen amb diverses dificultats a l'hora d'introduir les TIC, tant pel que fa a mancances de l'organització interna com a les seves reticències

No sembla que les administracions actuals siguin les adequades per afrontar els nous reptes socials plantejats, ja que aquests van més enllà de la millora de l'eficàcia i l'eficiència

Per gestionar aquests processos de canvi i per adequar la legislació a les necessitats de la nova societat es requereix un lideratge polític que implica la inclusió en les agendes polítiques de la reflexió sobre la gestió pública

Cal un reconeixement clar dels directius públics com a actors clau del funcionament de les administracions, seguint tendències pròpies dels països més avançats. Aquest reconeixement implica la consolidació d'un espai gerencial construït amb criteris de professionalitat

L'orientació als ciutadans és una via clau per a la millora de l'ètica de la gestió pública i una excel·lent ocasió per garantir l'equitat en els serveis, incrementar els mecanismes de transparència, l'accés a la informació, els sistemes de participació i de consulta o els procediments d'avaluació i seguiment del servei públic

SUMARI

Programa	5
SÍNTESI DE CONTINGUTS	7
1. Orígens i eixos principals de la gestió pública	8
1.1 El per què i el com de la funció directiva pública	
1.2 La institucionalització de la gerència pública	
1.3 L'especificitat catalana	
2. Actituds i valors del directiu públic en les societats actuals	13
2.1 El segle XXI: un entorn canviant	
2.2 Quin és el paper del gestor públic?	
2.3 Valors i ètica en la gestió pública	
3. El gestor públic i l'aplicació de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació	17
3.1 El context	
3.2 Les oportunitats	
3.3 Les dificultats	
3.4 Algunes propostes	
4. Conclusions: propostes	22
ANNEXOS	25

PROGRAMA

Dijous 26 de setembre

- 9.30-10 h Inauguració del Congrés
Ernest Maragall i Mira, regidor de Presidència i Hisenda de l'Ajuntament de Barcelona
Joan Rangel i Tarrés, president delegat de l'Àrea de Règim Interior, Hisenda i Planificació de la Diputació de Barcelona
J. Pere Camino, president de l'Associació Catalana de Gestió Pública
- 10-10.30 h Ponència inaugural: «Gestió Pública. Lliçons del passat i reptes per al futur»
Les Metcalfe, professor de Gestió Pública a l'European Institute of Public Administration, Maastricht

11-14 h; 15.30-18.30 h

Grups de treball

- Grup 1. Quina gestió pública? Per a quina societat? L'exercici de la gestió pública en les societats actuals
- Grup 2. Valors: cap a una ètica de la responsabilitat professional del gestor públic
- Grup 3. El gestor públic i les TIC en un entorn de canvis estratègics i culturals
- Grup 4. El present i el futur de la direcció pública

Divendres 27 de setembre

- 9-10.30 h **Grups de treball**
Debat i propostes de conclusions
- 10.30-10.45 h Pausa cafè

10.45-12.30 h Taula rodona: «Tres reptes de futur per a la gestió pública catalana»

Moderadora: Dolors González, gerent de Serveis Generals
de l'Ajuntament de Barcelona

Assistents:

Elisenda Malaret, Universitat de Barcelona (UB)

Joan Mauri, Universitat de Barcelona (UB)

Carles Ramió, Universitat Pompeu Fabra (UPF)

Francesc Solé, Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)

Joan Prats, Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

12.30-12.40 h Pausa

12.40-13.10 h Resum de la feina realitzada pels grups de treball

Grup 1. Joan Subirats, professor de Ciència Política de la UAB

Grup 2. Àngel Castiñeira, director del Centre d'Estudis de Temes
Contemporanis

Grup 3. Anna Miró, comissionada per a la Societat del Coneixement,
Diputació de Barcelona

Grup 4. Francisco Longo, director de l'Institut de Direcció i Gestió
Pública ESADE

13.15-14 h Presentació de les conclusions

Núria de Gispert i Català, consellera del Departament de Governació
i Relacions Institucionals, en representació de la Generalitat de Catalunya

SÍNTESI DE CONTINGUTS

1. ORÍGENS I EIXOS PRINCIPALS DE LA GESTIÓ PÚBLICA

A mesura que els governs presten més serveis, la gestió pública es fa més complexa i requereix la figura del gerent o directiu públic

Malgrat algunes reformes, el gerent públic no té un reconeixement ni legal ni social totalment definit

1.1 El perquè i el com de la funció directiva pública

Durant dècades, el model weberian es va basar en la separació de l'acció pública entre dos grans protagonistes: la classe política (investida d'autoritat mitjançant les eines de la democràcia representativa) i la funció pública professional (regida pel sistema de mèrit). Aquest model va entrar en crisi paral·lelament a l'evolució dels estats moderns cap a l'Estat prestador, social o de benestar, sobretot a la segona meitat del segle XX. La creixent assumpció per part dels governs de la provisió de serveis públics, la major part de prestació directa, ha anat incrementant gradualment la dimensió empresarial d'una bona part de la seva actuació. A més, els creixents costos i la crisi fiscal forcen la necessitat d'assolir una gestió eficaç i eficient. Això provoca una creixent complexitat i diversificació dels processos de producció dels serveis que l'antic model weberian no és capaç de gestionar. Cal un nou model que trenqui aquest dualisme, introduint la figura del directiu públic, gerent o manager. El fenomen de la gerencialització s'imposarà a la pràctica, en molts casos, entre 1970 i 1990. Així, nombroses reformes s'han anat introduint en els sistemes politicoadministratius de països com el Regne Unit, els Estats Units, Austràlia, Holanda, Canadà, etc.

El problema és que els sistemes tradicionals de funció pública o servei civil no tenen, en general, la capacitat per produir perfils directius en la proporció que requereixen les reformes. Tampoc no disposen de mecanismes aptes per estimular degudament la pràctica gerencial. Per això, la professionalització dels directius s'ha convertit en una prioritat per als promotors de les reformes i ha exigít concentrar polítiques específiques de gestió de recursos humans en la franja superior dels sistemes de servei civil. Amb certa freqüència, aquest objectiu ha exigít diferenciar aquesta franja directiva de la resta de la funció pública, i dotar-la

La gerencialització s'introdueix
per assolir una gestió eficaç i eficient
i crear valor públics

d'un estatut específic, més flexible que el que s'aplica als altres servidors públics. Hi ha països, com ara França, Alemanya, Bèlgica o Espanya, que no han seguit aquesta tendència diferenciadora. Tanmateix, sí que s'ha desenvolupat la gerència pública i la formació directiva, tot i que

aquesta pateix encara dèficits significatius d'institucionalització.

La diferenciació de tasques entre polítics i directius del primer grup de països no s'ha de confondre amb discrecionalitat en el nomenament de directius per raons polítiques, ja que hi ha normes reguladores en cada país. Els directius públics professionals estan subjectes al mandat polític, però tenen

Es poden fixar tres esferes de la gestió:

l'estratègica, la de l'entorn polític
i l'operativa

reconeguda una esfera pròpia de decisió que s'exerceix en marcs contractualitzats basats en el principi de responsabilitats per resultats. Tanmateix, hi ha poc arrelament de la funció directiva en el repertori de models i conviccions interioritzats per les organitzacions i els sistemes públics, la qual cosa dificulta poder establir un model clar.

Una de les propostes de model de referència de la gestió pública més reconegut és el de la Kennedy School of Government (KSG) de la Universitat de Harvard. Segons un dels seus autors, el nord-americà Mark Moore, el directiu és un «creador de valor públic». La creació de valor implica, segons Moore, l'actuació en tres esferes interrelacionades: la gestió estratègica, la gestió de l'entorn polític i la gestió operativa.

La primera esfera suposa que el directiu reflexiona estratègicament, produeix idees sobre com l'organització que s'ha posat al seu càrrec pot crear el màxim valor, sigui quina sigui la seva escala. El directiu es

planteja, si és el cas, transformar els pressupostos sobre els quals actuava fins ara, reformular la missió i innovar quan les circumstàncies ho aconsellin. Per desenvolupar aquesta estratègia, el directiu necessita operar en una segona esfera –Moore l'anomena gestió política (*political management*)– per tal d'obtenir la legitimitat, les autoritzacions, el suport, la col·laboració i els recursos necessaris. En aquesta esfera, el directiu gestiona les relacions amb un grup d'actors, interns i externs, que constitueixen el seu entorn autoritzant. Aquest entorn inclou abans de tot els seus superiors polítics, però també tots els actors sobre els quals el directiu no té autoritat formal: altres directius, de la mateixa organització o d'altres, grups d'interès, ciutadans, mitjans de comunicació, etc. Finalment, treballant en la gestió operativa ha d'aconseguir que l'organització al seu càrrec, composta pel conjunt de mitjans i recursos situats sota la seva autoritat formal, actuï eficaçment i eficientment per assolir els objectius que persegueix, i ha d'assumir a més la responsabilitat pels resultats aconseguits.

L'àmbit de discrecionalitat del gerent
s'ha de definir amb precisió en relació
amb els polítics i els funcionaris

Malgrat el model i les experiències que han sorgit, el gerent públic és encara una figura borrosa i poc definida, la qual cosa el fa susceptible a aproximacions i formulacions diferents. Un dels perills és que els actors tradicionals (polítics i funcionaris) s'apropiïn de la funció de dirigir. Això succeeix

quan el gerent es polititza, i assumeix un biaix clientelar, colonitzador de l'espai directiu per les classes polítiques i els interessos partidaris. I també quan la direcció es burocratitza, i es converteix en mera execució de normes o aplicació de procediments i pautes definides per inèrcia, allunyant-se de la responsabilitat de dirigir en funció dels resultats.

Hi ha mecanismes de control del rendiment del gerent, ja que aquest és responsable dels resultats

1.2 La institucionalització de la gerència pública

Per possibilitar l'existència i el desenvolupament de la direcció pública, calen alguns arranjaments institucionals. En primer lloc, cal que l'àmbit de discrecionalitat del directiu públic estigui molt ben delimitat. En altres paraules, no hi ha exercici de la direcció sense la capacitat per optar i prendre decisions. Per assolir aquest marge d'autonomia, cal transformar les relacions dels directius amb els polítics de govern i amb les «tecnoestructures». En el primer cas, es tracta que els polítics no interfereixin en les tasques dels directius i alhora els dotin dels recursos adients. Una manera de regular-ho és mitjançant contractes o acords de gestió (*public service bargains*), amb l'objectiu que s'explicitin al màxim les regles del joc. En el segon cas, obrir un espai de discrecionalitat vers aquells òrgans que assumeixen les responsabilitats de normalitzar, estandarditzar, planificar i controlar l'ac-

tuació de les instàncies de línia o directament productives dins de les organitzacions. Això inclou interventors, directors de presupostos, de personal, gestors o supervisors d'aprovisionaments, gabinets d'organització i mètodes, etc. La capacitat de direcció és inseparable de la possibilitat de prendre certes decisions sobre àrees com ara els recursos financers o humans, la qual cosa topa amb les pràctiques, habitualment centralitzades, de les burocràcies públiques. Per tant, el dret de gestió (*right to manage*) requereix un disseny institucional descentralitzat.

En segon lloc, parlar d'un marc de responsabilitat gerencial implica l'existència d'uns mecanismes formals de control del rendiment del directiu. Aquests mecanismes poden ser considerats com el contrapunt necessari a l'existència d'un entorn descentralitzat, en el qual el directiu opera amb un marge significatiu de decisió. Aquesta responsabilitat dels directius públics i el control del seu rendiment conformen la base del contracte d'acord de gestió, que pot ser més o menys formalitzat.

Cal crear un estatut específic del directiu públic i reforçar la seva identitat col·lectiva

En tercer lloc, també és necessari introduir un règim de gratificacions i sancions associats a l'avaluació del rendiment directiu, similars als que existeixen al món de l'empresa però dotats de mecanismes de garantia més consistents. La creació d'estatuts

específics per al personal directiu respon a aquesta necessitat de combinar els mecanismes de garantia de la professionalitat gerencial amb la possibilitat d'aplicar regles de gestió de recursos humans adaptades als llocs directius.

Finalment, resta l'aspecte més intangible: l'*ethos* o el conjunt de valors que guien l'exercici de la funció directiva pública i que s'han de diferenciar dels eixos rectors dels altres dos grans actors institucionals (polítics i funcionaris). Un d'aquests valors seria la creació del màxim valor públic possible (mitjançant l'ús eficient dels recursos assignats), del qual parlarem més endavant (al punt 2.3).

A Catalunya hi ha bons exemples de gestió però manca consolidar una alta direcció pública

Per tal de fer reals aquests ajustaments, les reformes haurien d'anar dirigides a tots aquells aspectes formals i informals que regeixen les normes del joc. Per exemple, canvis en l'estructura organitzativa (centralització/descentralització i mecanismes de control) i en el marc jurídic regulador de les polítiques i les pràctiques de gestió (com l'elaboració i aprovació d'estatuts específics del personal directiu). També hi ha altres aspectes relacionats amb les pròpies competències dels directius, competències tècniques (que es poden reforçar mitjançant l'adequada formació) però també personals: capacitat de lideratge, actitud emprenedora i dinàmica, autoestima. Finalment, no podem oblidar els canvis en la mentalitat, tant en la cultura política global de la socie-

tat com en la cultura interna de les diverses organitzacions públiques. Això implica desenvolupar i consolidar una identitat col·lectiva del directiu professional reconeguda positivament per tots els actors.

1.3 L'especificitat catalana

Una de les preguntes que ens podríem fer és en quin nivell es troben les administracions públiques catalanes en relació amb la Unió Europea; si Catalunya destaca per l'excel·lència en la gestió pública i en la qualitat dels seus serveis públics. Tot i patir les conseqüències de l'aïllament espanyol durant la dictadura –en el retard evident en el desenvolupament de l'Estat de benestar per exemple–, alguns autors opinen que a Catalunya la direcció pública ha tingut un grau relativament alt d'arrelament i expansió en el món local. Hi han contribuït diversos factors, com ara l'existència de tradicions burocràtiques menys sòlides; el xoc d'aquestes tradicions amb una demanda social molt pròxima; l'alt contingut de prestacions propi de l'acció pública local i les consegüents necessitats d'«empresarialitat»; la crisi financera produïda per una expansió molt forta de l'oferta de serveis; la mateixa fragmentació municipal i la ubicació a la perifèria del sistema politicoadministratiu, i, sens dubte, l'aparició de lideratges polítics que han interioritzat visions transformadores sobre com dirigir les organitzacions locals.

L'impuls a processos de gerencialització pot ser constatat en instàncies i circumstàncies molt diverses: hi ha exemples produïts a escala molt diferent, des de la global i sistèmica fins a la sectorial i reduïda; intervencions de caràcter episòdic i d'altres de sostingudes tenaçment en el temps; des-

envolupaments centralitzats i contundents, de dalt cap a baix, o, per contra, perifèrics, graduals i participatius. Malgrat tot, es reconeix que hi ha hagut contradiccions i dèficits notables.

Si bé no es pot parlar d'una Administració totalment *excel·lent*, sí que cal destacar alguns exemples de bona gestió, àmpliament reconeguts, principalment en l'àmbit local, en el sanitari, a la universitat i en algunes empreses, organismes autònoms i consorcis públics. Pràcticament tots els exemples de gestió pública innovadora i eficaç han tingut lloc de la mà de veritables directius, que han actuat en el marc d'una opció en favor d'una gestió gerencial. És a dir, la diferenciació s'ha produït allà on ha estat possible professionalitzar les funcions de direcció i proveir els llocs d'alta direcció tenint en compte criteris de capacitat professional. També ha estat cabdal la voluntat política, i sovint també la valentia política, de qui ha fet possible el sorgiment d'aquestes experiències.

Segons alguns autors, es podria optar per crear i consolidar una Alta Direcció Pública (ADP) entre totes i per a totes les institu-

cions públiques que operen a Catalunya. Es tractaria d'un objectiu, a deu anys vista, de ser reconeguts a escala internacional per l'alt nivell de professionalitat, de bona gestió i de qualitat en els serveis públics. Aquesta aposta per un sector públic capdavanter necessitaria consens politicoinstitucional, molt d'esforç i un conjunt de polítiques i accions. L'ADP podria esdevenir la versió catalana dels models de *Senior Executive Service* existents en molts països, principalment anglosaxons, tenint en compte els èxits i els errors comesos en aquestes experiències. En altres paraules, cal contribuir a la professionalització dels llocs de direcció pública, constituir un col·lectiu professional de directius públics, millorar el prestigi i el reconeixement social d'aquest grup i captar bons professionals, establir uns criteris clars d'accés i afavorir la mobilitat entre sectors (administracions, món acadèmic, gestió). Alhora que esdevenir un catalitzador per a una possible reforma de les administracions públiques. Tanmateix, crear l'ADP implica un ampli consens polític i institucional que permeti crear la llei i els òrgans corresponents, com també una posada en marxa progressiva i poc conflictiva del sistema.

2. ACTITUDS I VALORS DEL DIRECTIU PÚBLIC EN LES SOCIETATS ACTUALS

La realitat social actual s'ha vist marcada pels canvis en el món laboral, per l'extensió de les desigualtats i per una crisi del model tradicional d'Estat

El gerent relacional té la tasca d'establir ponts, mecanismes de diàleg i relacions entre les múltiples fonts de poder

Els gerents públics tenen la responsabilitat d'enfortir i regenerar les normes de conducta de la vida pública

2.1 El segle XXI: un entorn canviant

Les diverses etapes i èpoques requereixen professionals al capdavant de l'Administració amb unes habilitats diferents. Per poder entendre i explicar quin és el paper del gestor públic en l'actualitat, primer cal entendre en quin entorn social, polític i econòmic ha de desenvolupar la seva tasca. Actualment, a grans trets, podem parlar de tres grans eixos de canvi: el món laboral, l'extensió de les desigualtats i una crisi del model tradicional d'Estat.

En primer lloc, la societat del coneixement ha superat el mode de producció típicament fordista (basat en l'estandardització dels processos de producció) i ha canviat la concepció del treball com element estructurant de la vida. En el món laboral, el que abans era valorat (especialització, estabilitat, continuïtat) ha estat substituït per altres conceptes, com la flexibilitat, la mobilitat i la temporalitat. En segon lloc, s'han multiplicat els eixos de desigualtat: de gènere, de pobresa, d'ètnia. El mosaic social és cada cop més fragmentat, la realitat social canvia més de pressa i s'estén la percepció de viure en una «societat de risc» (en paraules del sociòleg alemany U. Beck).

En tercer lloc i molt relacionat amb aquests dos punts, aquests canvis s'insereixen en el context de la mundialització, un context en què la política té majors dificultats per seguir fent el que feia i com ho feia. Els tres eixos de l'Estat (població, territori i sobirania) es veuen erosionats per la mundialització. Una raó és que l'associació tradicional entre autoritat política i espai físic ja no funciona tan bé. Les fronteres hi són, però altres dinàmiques econòmiques i migratòries les superen. En aquest sentit, es parla de gover-

La governança implica que
una pluralitat d'actors cooperin
i treballin en xarxa

nança com a nova manera de governar que emfasitza la cooperació entre diversos actors (de l'àmbit associatiu, el privat i l'institucional) més enllà de l'Estat.

Aquestes interaccions s'estructuren mitjançant xarxes decisionals mixtes (àmbit públic i privat), reflex de la complexitat de les relacions. Hi ha més actors i més canals

de relació, i això crea la percepció que tot és més complex. Una conseqüència és que la política té més obstacles per fer de mitjanera entre l'entorn i els grups, la qual cosa la debilita com a element vertebrador de la societat. No és tant un problema de la manca de sistemes democràtics sinó del descens de la confiança dels ciutadans vers els polítics, les institucions polítiques i la

S'observa una pèrdua de confiança
dels ciutadans vers la política
i les institucions

manera com aquestes operen davant la incertesa i la inestabilitat quotidiana. En altres paraules, es palpa una creixent insatisfacció ciutadana amb la qualitat de la democràcia representativa. Aquest descens es veu afectat per la individualització de les formes de vida, que comporta un afèbliment dels vincles socials i de participació comunitària.

2.2 Quin és el paper del gestor públic?

Davant aquest escenari, hi ha diverses concepcions del paper de la gestió pública i de la política en general. Algunes opinen que ha de ser un paper limitat al bon funcionament del sistema; d'altres hi veuen una oportunitat per reconstruir els espais i els lligams socials. En el primer cas, s'opta per una visió tecnicista i elitista de la política, mentre que en el segon s'aposta per una reinvençió de la política, una construcció de formes d'acció col·lectiva i de formes de gestió institucional que reconeguin el paper central de la societat civil i la correspona-

bilitat. Segons aquesta perspectiva, la gestió pública ha d'explicitar els valors i els criteris de transversalitat, capacitat integradora, transparència i participació. Aquesta visió defensa una major participació ciutadana en els afers públics mitjançant eines alternatives, que no ineficients. Això implica dotar el gestor públic d'una capacitat de lideratge, de coordinació i d'estratègia per governar en xarxa, per relacionar-se amb altres col·lectius del sector privat i del tercer sector.

Aquest gerent, que es podria anomenar gerent relacional, té la tasca d'establir ponts, mecanismes de diàleg i relacions entre les múltiples fonts de poder. Alhora, té la capacitat de resoldre problemes complexos coordinant els recursos i les habilitats dels altres actors, en un marc d'incertesa. El lideratge és doncs intrínsec del directiu públic, que ha de ser dotat de la visió necessària, ser capaç de transmetre-la i de guanyar-se adhesions. Aquest és un perfil emprenedor, que exigeix capacitat d'innovació i de comunicació, i sobretot, de gestionar la xarxa de relacions i saber donar solucions creatives a problemes complexos. Això també implica desenvolupar relacions de confiança, visions conjuntes i compartides de futur i instruments d'actuació conjunta. En aquest cas, veiem doncs que els factors personals són

El gerent relacional ha de ser capaç
de gestionar la xarxa i donar
solucions creatives

molt importants, ja que el gerent és l'encarregat d'articular i mantenir la dinàmica de la xarxa. Les qualitats adequades serien una

mentalitat oberta, la capacitat d'anticipar-se i ser proactiu, una actitud comprensiva i empàtica i un pensament lateral que permeti combinar idees pràctiques, conceptes teòrics i experiències diverses.

2.3 Valors i ètica en la gestió pública

A part de les actituds i competències dels directius públics, cal parlar de quins són els valors que aquests han de tenir o compartir. Com hem vist, hi ha hagut canvis en la naturalesa del servei públic, tant interns (reforma i modernització, cooperació en xarxa) com externs (individualització, societats multiculturals), canvis que també tenen el seu efecte sobre els valors. En aquesta societat del risc, es constata un afèbliment dels valors compartits en els sistemes clàssics d'integració social i moral, com també un sentiment de pèrdua de pertinença tradicional a les identitats col·lectives (socials, professionals i territorials). En les organitzacions públiques, el canvi cultural s'ha viscut a través del pas del vell *ethos* burocràtic a un nou *ethos* professional i democràtic més orientat a la productivitat i l'eficiència i més obert als processos de participació ciutadana.

Les aptituds, però sobretot les actituds dels gerents, són bàsiques per crear relacions de confiança i visions de futur compartides

Aquesta situació projecta sobre les institucions públiques, sobre les seves normes, el seu funcionament i els seus agents encara

una major responsabilitat i la necessitat d'actualitzar les normes de conducta de la vida pública. Implica pensar de nou una filosofia pública de la virtut cívica que pugui respondre qüestions com ara: quin model de societat ha de reforçar un empleat públic? Quina moral de referència ha d'incloure l'agent en la presa de decisions públiques? En què consistirà l'excel·lència en el marc de les nostres pràctiques professionals i del nostre nou context cultural i de vida?

Sobre l'ètica de la gestió pública hi ha diversos enfocaments normatius possibles, com també els límits del marc legal i la pròpia qualitat humana i moral dels agents públics. L'impuls d'actualització i millora ètica del servei públic dependria de cinc factors:

- del suport clar de les màximes autoritats polítiques,
- de la redefinició jurídica de les normes d'obligat compliment,
- de la creació d'un clima organitzatiu i unes condicions de l'entorn favorables,
- de l'explicitació participada dels valors que volem compartir, i
- de la incorporació de la veu dels ciutadans i de les seves expectatives.

Això implica, doncs, diverses coses. En primer lloc, el suport de les administracions públiques, és a dir, que aquestes pactin un marc legal clar que reguli les pràctiques del servei públic. A la pràctica, veiem que no existeix ni a Catalunya ni a l'Estat espanyol un codi de conducta o d'ètica que unifiqui tots aquests conceptes i els completi amb altres principis. En canvi, a escala internacional hi ha diverses experiències a Anglaterra, els Estats Units, Austràlia i Canadà, i també existeix el codi europeu de bona conducta administrativa

(de 2001). El codi de conducta és un element clau perquè explicita el sistema de valors i els principis que una comunitat vol per a si mateixa. Per part dels agents que afecta és un signe d'autoexigència i de responsabilitat perquè, més enllà del sistema legal, genera la força d'obligar. Però és també un instrument de gestió que aporta criteri a dilemes i a conflictes que els problemes actuals ens ocasionen i que tenen a veure amb la voluntat de crear valor per a la comunitat, amb l'establiment de prioritats, amb l'exercici de la decisió i del poder i amb la capacitat de gestió. També és un instrument analític que ens permet avaluar i repensar les polítiques públiques, considerar la responsabilitat dels agents i dels sistemes i advertir les oportunitats de millora i d'innovació.

Els canvis culturals s'han reflectit en el pas d'un *ethos* burocràtic a un *ethos* professional i democràtic

Però això sol no és suficient. En el treball amb valors, l'enfocament normatiu triat és clau. Es proposa un enfocament que integri les dimensions deontològica i organitzativa; que contempli el treball amb valors més com una oportunitat d'innovació basada en un procés deliberatiu i conjunt de tots els seus agents que com un instrument de coerció; que entengui els valors en el marc d'un procés dinàmic però alhora arrelat a un context històric i cultural concrets; que aspiri a no dissociar el discurs moral dels agents implicats i de les seves pràctiques, i que intenti incloure de manera participativa el punt de vista dels ciutadans.

Com a propostes concretes, es podria pensar a crear un Consell o Comitè de Valors dins de l'àmbit organitzatiu de la Generalitat o del món local que coordini, a partir d'una estructura permanent a temps complet, les tasques de concreció, aplicació, estudi i debat, informació, assessoria, revisió i actualització, publicació, seguiment i avaluació de les normes de conducta de la vida pública i dels seus valors fonamentals. Aquest mateix Consell podria establir acords amb altres institucions per a l'establiment d'accions formatives específiques en el camp dels valors, adreçades al personal de l'Administració.

En aquest marc, es podrien elaborar guies específiques adaptades a aquelles funcions, categories, tipus de serveis o nivells d'agents que reclamin per la seva naturalesa principis d'actuació diferenciats. En la redacció d'aquest tipus de documents s'ha de tenir present la vocació pedagògica dels textos, la seva difusió massiva, el lliurament sistemàtic a qualsevol funcionari afectat, la previsió de programes i seminaris de formació i sensibilització per explicar els seus continguts, l'estudi de casos i la seva aplicació a situacions concretes, així com també l'avaluació de la seva operativitat.

El compromís de lideratge ètic dels alts càrrecs és fonamental per a l'enfortiment i regeneració de les normes de conducta de la vida pública. Per aquest motiu, sobre ells recau un protagonisme i una responsabilitat molt importants. En aquest sentit, l'orientació als ciutadans és una via clau per a la millora de l'ètica de la gestió pública i una ocasió excel·lent per incrementar els mecanismes de transparència, l'accés a la informació, els sistemes de participació i de consulta o els procediments d'avaluació i seguiment del servei públic.

3. EL GESTOR PÚBLIC I L'APLICACIÓ DE LES TECNOLOGIES DE LA INFORMACIÓ I LA COMUNICACIÓ

L'aplicació de les innovacions tecnològiques a l'Administració pública ha de servir per assolir major eficiència i eficàcia en els objectius proposats, com també més transparència de cara als ciutadans

Els gestors públics topen amb diverses dificultats a l'hora d'introduir les TIC, tant pel que fa a mancances de l'organització interna com a les seves reticències

3.1 El context

L'aplicació de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) a l'Administració pública és un dels majors reptes del segle XXI. Des de fa trenta anys, s'han anat introduint diversos instruments que han servit per agilitar els tràmits administratius i reduir els costos dels processos. Alguns exemples són els ordinadors i les bases i xarxes de dades. En tot cas, les innovacions tecnològiques i la modernització no són la finalitat sinó el mitjà per assolir amb major eficiència i eficàcia els objectius de l'Administració pública.

Tot i els diversos avenços tecnològics,
els canvis en l'Administració
no han estat gaire profunds

Tanmateix, si analitzem l'evolució de la introducció de les TIC a l'Administració (ja sigui espanyola, catalana o europea) es pot constatar que els canvis no han estat tan profunds com es pensava. Si bé s'ha produït una mecanització de tasques, això no

ha comportat una modificació dels processos administratius. Tampoc han canviat les relacions entre les administracions; es fan mitjançant paper i és el ciutadà qui fa de missatger. A més, els canvis s'han dirigit quasi exclusivament a les àrees internes (hisenda, padró, cens electoral) i les accions en l'àmbit de la informació i l'atenció als ciutadans han estat més aviat escasses (malgrat alguns exemples paradigmàtics).

Podem diferenciar les innovacions
en el si de l'Administració
i les dirigides a la relació amb tercers

L'aplicació de les TIC pot ser de dos tipus. D'una banda, trobem les aplicacions que es realitzen a l'organització i gestió interna de l'Administració (l'Administració electrònica). Aquests ajustaments es coneixen amb el nom de *back office adjustments*, i són, per exemple, les extranets, les intranets, la digitalització del correu i l'ús d'ordinadors i de sistemes d'informació. De l'altra, l'Administració pot aplicar les TIC a les seves relacions externes amb tercers (*front office adjustments*) i

això inclou un ventall molt ampli de possibilitats (accés ciutadà a diferents tipus d'informació, transaccions i tràmits amb el govern, prestació de serveis públics, processos de participació ciutadana). Es tracta d'una aplicació que vol esdevenir un vertader procés de canvi i que s'adreça a implantar un Govern electrònic. En ambdós casos veiem, a més, que es vol aconseguir una major transparència de cara als ciutadans i una millor relació entre administrats i administradors, o entre governats i governants.

3.2 Les oportunitats

Actualment, tant des de la Unió Europea com des del Govern espanyol i català, en tots els àmbits (estatal, autonòmic i local), es creu que cal apostar per la consolidació del que s'anomena Administració Oberta (AO). L'AO representa una nova etapa en l'aplicació de les TIC i es pot resumir en els punts següents:

El nou repte és consolidar l'Administració Oberta en tots els àmbits administratius

- El ciutadà al centre: és la raó o objectiu polític final del procés. L'Administració al servei del ciutadà i les empreses, i no a l'inrevés.
- Aprofitar les tecnologies emergents. Totes les tecnologies disponibles per tal de multiplicar els canals de comunicació i servei, els quals seran seleccionats pels ciutadans i les seves preferències.
- Capgirar l'organització interna (i que la legislació ho permeti). D'altra manera es

mantindria el model vigent fins ara, que és precisament el que es desitja substituir.

En aquest procés, l'Administració Oberta s'ha d'entendre des de dos punts de vista.

Sovint, l'Administració

no assumeix l'aplicació de les TIC
com a repte efectiu

D'una banda, consolidar el lideratge de l'Administració en el procés de canvi que comporta el desenvolupament de la Societat de la Informació. L'Administració es fa responsable d'implantar noves formes de relació i servei, les quals han de permetre generalitzar nous hàbits de comportament en la societat civil i econòmica. De l'altra, que es generi una demanda pròpia de la Societat de la Informació en el territori, per tal d'afavorir el desplegament d'aquest sector econòmic en la comunitat.

Per tant, sembla clar que el desenvolupament de la Societat de la Informació en general i l'Administració Oberta en particular han de ser capítols que s'integrin amb naturalitat i importància en els plans d'inversions i despesa de les administracions (per formació, per recerca, etc.). L'*e-government* és costós, ja que amb les TIC els processos habituals de treball necessiten prèviament una reenginyeria completa per tal d'agilitar els tràmits i fer-los «e-gestionables». Recordem que les TIC són tan sols un instrument, un mitjà, i requereixen d'un model d'Administració per desenvolupar-se de forma adequada. Com veurem a continuació, hi ha algunes dificultats davant l'aplicació de les TIC a l'Administració pública.

3.3 Les dificultats

Tot i els avantatges de l'aplicació de les TIC, aquesta no resulta una tasca fàcil. De fet, existeixen moltes resistències al canvi dins de la pròpia Administració, ja que assolir un vertader govern electrònic representa un canvi de mentalitat per als gestors públics. A continuació veurem les principals dificultats que es troben aquests a l'hora d'introduir les TIC, agrupades per diferents factors.

Hi ha un desconeixement
sobre les demandes ciutadanes
pel que fa a l'*e-government*

D'una banda, hi ha traves a escala personal. Per exemple, els gestors públics tenen la sensació de rebre més pressió, ja que una de les voluntats de les TIC és incrementar la transparència i l'accessibilitat per part dels ciutadans. A més, sovint existeix un desconeixement entre els gestors i els responsables polítics de quina és la utilitat potencial de les TIC, i tampoc es dedica prou temps a formar els gestors o a donar-los suport suficient per part de l'organització. Hi ha també certa por i resistència al canvi a causa de la incertesa davant les noves regles, que genera inseguretat. Per tant, les TIC no acaben d'incorporar-se a la gestió quotidiana.

També hi ha dificultats dins l'organització, principalment perquè les TIC no s'implanten com un veritable projecte de canvi: hi ha manca de lideratge, poca comunicació interna, poca concreció dels objectius, infra-

valoració dels costos tecnològics i del propi canvi, etc. El major problema és que tot i fer-ne difusió externa, sovint no s'assumeix com un repte a implementar efectivament per l'organització. A més, les TIC tenen un impacte sobre la carrera professional i les condicions de treball superior al que sembla inicialment, la qual cosa acaba creant un salt de qualificació professional entre aquells que les saben aplicar i aquells que no. En general, hi ha desconeixement de les TIC i falta personal prou qualificat i implicat, en especial en relació amb les habilitats tècniques i de direcció. Aquest desconeixement es veu enfortit per la manca de models sòlids i bones pràctiques a l'Administració pública que permetin orientar i donar confiança als gestors.

Manca aprovar la llei estatal
de firma digital per legalitzar
la signatura electrònica

Els problemes també existeixen de cara al ciutadà, bàsicament perquè l'accés dels ciutadans a les TIC és encara molt baix i esbiaixat pel que fa a territori i condicions socioeconòmiques. Fins que les TIC no siguin utilitzades per la majoria dels ciutadans amb naturalitat i confiança, l'*e-government* no podrà canalitzar les relacions entre l'Administració i els ciutadans. A més, aquests tenen encara poca confiança en la utilització dels tràmits electrònics i la manera d'utilitzar l'Administració electrònica és similar a com es relaciona amb l'Administració presencial, ja que va «de web en web» com abans anava «de porta en porta» (cosa que indica poca connexió inter-

administrativa). Una altra trava és la dificultat d'entendre el llenguatge escrit de l'Administració pública, que malgrat comunicar-se en versió electrònica, continua sent poc amigable i poc entenedor. Tampoc es coneixen suficientment les necessitats i possibles demandes dels ciutadans quant a la utilització de les TIC.

Finalment, trobaríem un problema de caire tècnic i jurídic en la correcta aplicació de les TIC a l'Administració, que és la implantació de la signatura electrònica. Aquest concepte no fa referència a cap tecnologia concreta: és la manera d'anomenar qualsevol sistema que busqui una equivalència funcional amb la signatura manuscrita. Hi ha diversos tipus de signatura electrònica (ordinària, avançada, reconeguda i acreditada), que ha de poder acreditar que compleix els principis d'autenticació, d'integritat, de confidencialitat i de no rebuig. A Catalunya s'està treballant per emetre els certificats digitals que permetin la identificació personal i la confidencialitat i s'han creat també diverses agències de certificació. Pel que fa a la legislació espanyola, hi ha el projecte de crear el document nacional d'identitat electrònic, pendent de l'aprovació de la Llei estatal de firma digital. La dificultat en aquest cas és que les innovacions tecnològiques avancen més ràpidament que el marc normatiu que les ha de fer legalment possibles.

3.4 Algunes propostes

En la discussió van sorgir algunes mesures per poder donar resposta a les dificultats que es troben els gestors públics per introduir les TIC.

De manera genèrica, es va proposar elaborar un discurs «políticament correcte» que

ajudi a situar les TIC de forma efectiva a l'agenda de prioritats d'actuació política i serveixi de vincle per unir els avantatges de les TIC amb els principis i valors de l'Administració pública. Una altra acció seria aprofundir el projecte «d'Administració Pública Electrònica» pensant en els

Cal més formació i coneixements
per als gestors públics

ciutadans i també en les persones que treballen a l'Administració. Una manera de fer-ho seria analitzant altres experiències que hagin estat modèliques per tal de tenir una major orientació. També caldria divulgar, a partir d'indicadors, l'impacte i l'avenç en la implantació de les TIC i la seva utilitat en la rendició de comptes i la millora contínua dels serveis.

Cal superar la fractura tecnològica
facilitant l'accés de les TIC
als ciutadans, ara minoritari

En l'àmbit personal, caldria redefinir un rol directiu més adaptat a les TIC, que transcendís l'àmbit purament tècnic i fos capaç de liderar projectes amb vessant tecnològica. Això no és possible si no s'inverteix més en formació i reciclatge dels gestors públics de tots nivells dins l'organització. En la mateixa línia, caldria lligar la formació, l'avaluació de l'acompliment i la capacitat d'implicació en projectes tecnològics a la promoció. És a dir, amb una política de gestió dels recursos humans adient, creant incentius directes per afavorir la implicació

dels gestors públics i la resta d'empleats en els projectes. Una altra mesura seria plantejar la introducció de les TIC com a veritables projectes de canvi (lideratge, pedagogia, etc.) al servei de la missió de l'organització. En altres paraules, es tractaria de «reenginyeritzar», repensar i reelaborar els processos d'acord amb els objectius i valors de l'organització com a pas previ a la implantació de les TIC.

Finalment, de cara al ciutadà l'Administració té la tasca de conèixer millor les necessitats dels ciutadans: quina informació vol el ciutadà? Què espera de l'Administració? Quins serveis troba de major utilitat? Es podrien desenvolupar algunes experiències pilot per tal d'aproximar-s'hi

(un altre cop es fa evident la necessitat de models per comparar). Caldria proveir aquells serveis que el ciutadà considera útils (canvis de domicili, pagament d'impostos) i treballar per augmentar la transparència en la gestió. Tanmateix, el major obstacle és la poca accessibilitat ciutadana a les TIC, per la qual cosa és necessari acostar-les als ciutadans, que aquests s'hi sentin familiaritzats i hi perdin la por, que puguin accedir a Internet amb facilitat mitjançant una xarxa d'equipaments públics de proximitat. Alhora, cal promoure, difondre i desenvolupar més formació cultural (infocultura) sobre les TIC, per evitar la fractura tecnològica i assegurar el dret d'accés a la informació.

4. CONCLUSIONS: PROPOSTES

Com a conclusions, podem dir que estem vivint un canvi d'època i no només una època de canvis. La dimensió i abast dels canvis econòmics i socials són de tal entitat que ens obliguen a parlar de nova economia i de nova societat en aquests inicis del segle XXI. Creixen i es diversifiquen les situacions de desigualtat, exclusió i precarització, i es generalitza la sensació de risc i incertesa. Tot plegat obliga a plantejar de nou el paper i les responsabilitats de les institucions públiques, les seves relacions amb els sectors mercantils i sense ànim de lucre i debatre noves formes d'actuació i de gestió pública, en un marc de compromís amb la recerca de la cohesió i inclusió social, i en un marc de creixent europeïtzació i internacionalització dels problemes i dels debats.

No sembla que les administracions actuals siguin les adequades per afrontar els nous reptes socials plantejats, ja que aquests van més enllà de la millora de l'eficàcia i de l'eficiència. Altres reptes són la gestió dels afers públics amb transparència, amb voluntat de respostes integrals a problemes que no accepten segmentacions o especialitzacions «ministerials» tradicionals. Com hem vist, els gestors públics han de tenir aptituds relacionals i capacitat per generar complicitats socials, dins d'un concepte d'espai públic que no es confongui amb l'àmbit propi del sector públic.

Per gestionar aquests processos de canvi i per adequar la legislació a les necessitats de la nova societat es requereix un lideratge polític que implica la inclusió en les agendes polítiques de la reflexió sobre la gestió pública. Amb aquesta voluntat, recollim de manera íntegra les propostes que van sorgir en aquest I Congrés Català de Gestió Pública:

1. L'elaboració urgent, sota la responsabilitat del Parlament de Catalunya, d'un Llibre Blanc sobre la situació de les administracions públiques catalanes, que generi consens polític i social sobre els canvis a emprendre.
2. Un reforçament urgent de les capacitats d'actuació de la Sindicatura de Comptes que superi els necessaris controls de legalitat comptable, i els complementi amb anàlisi de resultats i avaluació de polítiques contribuint a la transparència i al control de la societat catalana.
3. Emprendre una descentralització de les administracions públiques catalanes que reforci el paper de les persones i les seves responsabilitats i implicacions.
4. Crear un espai o fòrum de diàleg entre polítics electes i gestors públics per generar lideratge polític i capacitat de canvi.
5. Afavorir la mobilitat i l'intercanvi d'experiències entre gestors i administracions en el si de la Unió Europea.

-
6. Afavorir un espai de retrobament entre universitats, Escola d'Administració Pública i altres actors de recerca i formació per afavorir les necessitats de canvi i transformació de les administracions catalanes.
 7. Demanar al Govern de la Generalitat i als òrgans de govern de la resta d'administracions catalanes ple suport per impulsar aquest conjunt de processos de millora ètica en les nostres administracions.
 8. La creació d'un Consell o Comitè de Valors representatiu de tots els àmbits i nivells del sector públic i amb la participació de la societat catalana que coordini les tasques de concreció, seguiment i avaluació de les normes de conducta de la vida pública i dels seus valors fonamentals.
 9. Establir, amb l'ajuda del Comitè de Valors, acords amb altres institucions per a l'establiment d'accions formatives específiques en el camp dels valors adreçades al personal de l'Administració.
 10. Elaborar una guia general dels principis comuns i valors fonamentals de conducta que es concreti en un codi ètic i en guies específiques adaptades a aquelles funcions, categories, tipus de serveis o nivells d'agents que reclamin per la seva naturalesa principis d'actuació diferenciats.
 11. S'ha de tenir present la vocació pedagògica dels textos, la seva difusió massiva, els seminaris de formació i sensibilització, l'estudi de casos i la seva aplicació, així com l'avaluació de la seva operativitat.
 12. El compromís de lideratge ètic dels alts càrrecs i de la resta de directius és fonamental per a l'enfortiment i la regeneració de les normes de conducta de la vida pública.
 13. L'orientació als ciutadans és una via clau per a la millora de l'ètica de la gestió pública i una excel·lent ocasió per garantir l'equitat en els serveis, incrementar els mecanismes de transparència, l'accés a la informació, els sistemes de participació i de consulta o els procediments d'avaluació i seguiment del servei públic.
 14. Com que les TIC (Tecnologies de la Informació i la Comunicació) són un instrument, requereixen d'un referent clar per a la seva aplicació, tant pel que fa a la definició dels objectius als quals han de servir com pel que fa als models de gestió i organització. Per a la bona aplicació d'aquestes, cal un projecte continu de canvi integral que, més enllà de les modificacions puntuals que afecten una petita part de l'organització o només la seva vessant externa, transformi la manera de treballar i de relacionar-se.
 15. Cal reduir el recel i la por que generen les TIC creant una cultura de confiança tant amb les persones responsables de liderar i implementar-les com amb les eines tecnològiques.
 16. Ens trobem davant una oportunitat única per fer efectiu el treball en xarxa entre totes les administracions, fer realitat la seva transparència, així com la coordinació interadministrativa i els serveis al ciutadà, assegurant la comunicació entre tots els agents participants.

-
17. L'aplicació de les TIC a les administracions públiques ha de partir de la vocació de servei públic a la societat que les justifica i legitima. Cal avançar en la superació dels desequilibris per raons de formació, de territori i socials.
 18. Avançar en aquesta línia significa també conèixer què és allò que busquen els ciutadans i quines són les seves necessitats i com les administracions poden satisfer-les. Per respondre efectivament, també cal repensar les dinàmiques d'actuació i de prestació de serveis de les organitzacions públiques, modificant el llenguatge per fer-lo més entenedor i assequible, estructurant els continguts i la informació de tal manera que els ciutadans puguin utilitzar-la fàcilment.
 19. La correcta implantació de les TIC a l'Administració requereix d'una reenginyeria de processos i cultura de treball transversal que afecta principalment tots els gestors públics de les diferents administracions.
 20. El desenvolupament de programes d'impuls de les TIC a les nostres administracions requereixen del compromís dels diferents agents vinculats al desenvolupament de polítiques públiques, així com de la dotació econòmica suficient.
 21. Cal un reconeixement clar dels directius públics com a actors clau del funcionalment de les administracions, seguint tendències pròpies dels països més avançats. Aquest reconeixement implica la consolidació d'un espai gerencial construït amb criteris de professionalitat.
 22. L'espai de la direcció pública és alhora diferent i complementari dels que corresponen a la política i a les professions públiques.
 23. Institucionalitzar la direcció pública no suposa fer una opció tecnocràtica o despoli-titzadora. Al contrari, ha de promoure i enfortir el paper rector de la política al capdavant de les institucions.
 24. Per tal d'institucionalitzar la funció directiva, cal crear un marc d'estructures i procediments que inclogui:
 - a) Un marge propi de decisió dels directius en matèries pròpies de la gestió
 - b) Un conjunt de mecanismes de responsabilitat i rendició de comptes
 - c) Regles de joc específiques que garanteixin alhora la professionalitat dels directius i la flexibilitat que necessita la seva gestió.
 25. Per fer tot això possible es demana als governs:
 - a) Un lideratge compromès amb reformes de l'Administració orientades cap a:
 - la reducció de rigideses burocràtiques,
 - la gestió per resultats, i
 - la receptivitat davant dels ciutadans, l'avaluació, la transparència i la rendició de comptes
 - b) Avançar cap a un estatut de directius públics que integri normes pròpies sobre accés, promoció, mobilitat, incentius i responsabilitat.
 - c) Donar un fort impuls a la formació de directius públics.
-

ANNEXOS

Grups de treball

Grup de Treball 1

Quina gestió pública? Per quina societat? L'exercici de la gestió pública en les societats actuals

Director: JOAN SUBIRATS, catedràtic de Ciències Polítiques i Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona

Relator: JOAN XIRAU, subdirector de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya

Comunicacions

«El tercer sector a Catalunya: situació i perspectives»

Ruiz de Gauna

«La presència de gestors públics catalans en les administracions d'àmbit supranacional»

Jordi Romeva

«La gestió integrada del litoral català»

Jordi Romeva

«Integració dels laboratoris de salut pública a la ciutat de Barcelona.

Una experiència novedosa»

Josep Maria Armengou, Conrad Casas, Joan Guix, Eduard Mata, Joan Ramon Villalbí

«La gestió de la seguretat a la societat catalana contemporània: una perspectiva per al primer decenni del segle XXI»

Àlex Bas i Vilafranca

«Noves institucions per millorar la gestió»

Joan Xirau

«Estratègies de gestió integrades»

Jordi Bertran Castellví

«Els contorns de la gestió pública en el capitalisme actual»

Narcís Mir

«ONG, actors en la provisió de serveis i la participació política»

Pilar Pujol

«Repensant els sistemes de coordinació i gestió interinstitucional en la gestió pública. L'experiència dels contractes-programa amb les universitats públiques a Catalunya»

Josep Vilalta, Esther Morales, Josep Ribas

«Una administració orientada a les persones (els treballadors públics també)»
Lluís Casado i Esquiús

«Actituds i habilitats en els gerents públics (locals)»
Q. Brugué i Raquel Gallego (IGOP-UAB)

«Una reflexió sobre les estratègies de millora i modernització de les administracions públiques»
Pere Mora i Gustems

Grup de Treball 2

Valors: cap a una ètica de la responsabilitat professional del gestor públic

Director: ÀNGEL CASTIÑEIRA, director del Centre d'Estudis de Temes Contemporanis

Relator: SALVADOR ESTAPÉ, director general del programa CAT21 de la Generalitat de Catalunya

Comunicacions

«Una proposta d'aplicació dels valors en el disseny i la direcció de les organitzacions públiques»
J. Mas Sabaté

«Experiències pràctiques de millora de la receptivitat en els processos assistencials i d'atenció a pacients i familiars en centres sanitaris d'atenció primària i hospitalària»
Guillermo Bardají i Carme Esteve

«Algunes reflexions sobre la raó i la presència dels valors ètics en l'Administració»
Manel Sanz

«Consolidació d'una cultura de prevenció de riscos en l'àmbit de les administracions públiques: paper del gestor públic»
Francesc Fransí

«La selecció de persones: el gran repte d'una Administració moderna»
Joan A. Montesinos

«Els codis d'ètica. Cap a la concreció dels principis d'una bona Administració»
Ferran Termes i Anglès i Isidre R. Obregon i Gomà

«Cap a una ètica de la responsabilitat professional del gestor públic. El cas de l'Ajuntament de Barcelona»
Eduard Martín Mora

Grup de Treball 3

El gestor públic i les TIC en un entorn de canvis estratègics i culturals

Directora: ANNA MIRÓ, comissionada de la Presidència per a la Societat del Coneixement de la Diputació de Barcelona

Relator: VALENTÍ SALA, responsable de Projectes i d'Organització del Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya

Comunicacions

«L'estació de treball Clínic de la CSUB»

Lluís Murgui

«www.bcn.es, o com la comunicació afecta la gestió»

Marta Contente

«Momentum»

Momentum

«L'ús de la firma electrònica en el procediment administratiu: present i futur»

Lourdes Simó

«E-government, una perspectiva. Noves respostes de l'Administració davant la Societat del Coneixement. El Tecnocampus Mataró, un cas»

Jordi Marin Puigpelat

«Impacto organizacional e institucional de proyectos de gobierno electrónico»

Milà Gascó

«Democràcia electrònica i gestió pública: l'aplicació de les TIC en el procés d'elaboració de l'avantprojecte de llei d'universitats de Catalunya»

Jaume Urgell

«E-Administració i nous models de gestió pública»

Carles Ramió

«El gobierno electrónico. Una revisión desde la perspectiva de la prestación de servicios»

Diego Cardona

«Les noves tecnologies en el món de la gestió»

Antoni Rodríguez i Sivera

«Època: el portal de l'empleat a la Generalitat de Catalunya»

Josep Purgimon i Cardona

Grup de Treball 4

El present i el futur de la direcció pública

Director: FRANCISCO LONGO, director de l'Institut de Direcció i Gestió Pública d'ESADE

Relator: MANUEL FÉREZ, director del programa de funció gerencial d'ESADE

Comunicacions

«Estratègia i eines de canvi en una organització de salut pública»

J. Guix i Oliver

«¿Cabe hablar de un componente de liderazgo en la dirección pública?»

Alfredo Berges

«El programa d'entrenament de directius de l'Administració local: un espai per a la millora contínua en la direcció pública local»

Mònica Pagès

«La gestió pública a la universitat»

Marc Escolà

«Un nou horitzó per a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. Estratègia i disseny organitzatiu per a una nova política de desenvolupament directiu al sector públic»

Jaime Urgell

«El directiu públic»

Àngel Miret i Serra

«El directiu públic a la Generalitat de Catalunya: polític, gestor o alt funcionari?»

Josep Ramon Morera

«La direcció pública. Nous actors i nous reptes en les organitzacions públiques?»

Joan Pere López

«L'espai directiu als governs locals»

Jaume Viñeta

«El cambio de escenario político y sus consecuencias sobre la dirección pública»

Pedro Vázquez

«Las relaciones entre la responsabilidad política y la responsabilidad directiva/gerencial»

Constantino Méndez

«Una aproximació als senyals de l'existència i la identitat del directiu públic»

Albert Martín

«Les diferents tipologies de gestors públics»

Antoni Juanmartí

«Dirigir la divisió de serveis personals en un context de canvi»

Carmen Turégano

«El directiu públic a la Generalitat de Catalunya: una aproximació al seu perfil»
Josep-Manuel Silva i Alcalde

«Una alta direcció pública per a les administracions de Catalunya»
Xavier Sisternas

«Les polítiques de recursos humans al sector públic de Catalunya»
Miquel Salazar Canalda

«Pautas para el diseño de un estatuto de directivo público en el marco
de las administraciones convencionales»
Alberto Palomar Olmeda

«El model de gestió de l'administració municipal a l'Ajuntament de Cerdanyola del Vallès»
Emili Ferrer Inglés

«Una revisió (auto)crítica de la direcció pública»
Joaquim Ruiz

Flor de Maig és un centre de formació, recerca i difusió sobre noves polítiques locals, participació ciutadana i la societat del coneixement.

www.diba.es

Què s'ha dit?

Flor de Maig

Av. Flor de Maig, s/n
08290 Cerdanyola del Vallès

Centre de Formació i Treball

Tel. 934 020 710
ofm.cft@diba.es

Centre per a la Innovació Local

Tel. 934 020 709
ofm.cil@diba.es

Centre per a la Participació Ciutadana

Tel. 934 020 714
ofm.cpc@diba.es

Oficina de Gestió d'Equipaments

Tel. 934 020 711
ofm.oge@diba.es

Parc del Coneixement

Tel. 934 020 716
parcdelconeixement@diba.es