

Adrià Agramunt Llamas

**LA MODERNITZACIÓ DELS RECURSOS
HUMANS EN L'ADMINISTRACIÓ
LOCAL**

TREBALL DE FI DE GRAU

dirigit per la Sra. Maria Victòria Fabregat Rodríguez

Grau de Relacions Laborals i Ocupació



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

**Tarragona
2017**

Resum

En aquest treball de Fi de Grau s'ha analitzat la modernització del Departament de Recursos Humans en una administració local. El pla de modernització sorgeix a partir de la necessitat que té l'entitat local de poder prestar un millor servei a la ciutadania, en primer lloc analitzant l'estructura organitzativa a nivell de RRHH, reestructurant pilars fonamentals com la selecció, formació i avaluació, tot això apostant per les noves tecnologies, com per exemple la FUE (Finestreta Única Empresarial) on es podrà realitzar tràmits via telemàtica, agilitant i simplificant la tramitació i al mateix temps eliminant les barreres administratives.

Havent tingut l'oportunitat de poder col·laborar com a becari en el Departament de Recursos Humans de l'Ajuntament de Reus, hem pogut veure i treballar de primera mà com aquest projecte s'està duent a terme.

Un procés llarg i de molts canvis, però els canvis són nous reptes que la societat ha d'anar assumint al S.XXI

Paraules Clau

- Modernització - Administració pública local - Relacions de llocs de treball - Recursos humans - Noves tecnologies
--

Resumen

En este trabajo de Fin de Grado se ha analizado la modernización del departamento de Recursos Humanos en una administración local. El plan de modernización surge a partir de la necesidad que tiene la entidad local de poder prestar un mejor servicio a la ciudadanía, en primer lugar analizando la estructura organizativa a nivel de RRHH, reestructurando pilares fundamentales como la selección, formación y evaluación, todo ello apostando por las nuevas tecnologías, como por ejemplo la FUE ("Finestreta Única Empresarial") donde se podrá realizar trámites vía telemática, agilizando y simplificando la tramitación y al mismo tiempo eliminando las barreras administrativas. Habiendo tenido la oportunidad de poder colaborar como becario en el Departamento de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Reus, pudiendo tener la oportunidad de trabajar desde muy cerca cómo este proyecto se está llevado a cabo.

Un proceso largo y de muchos cambios, pero los cambios son nuevos retos que la sociedad tiene que ir asumiendo en el S.XXI

Palabras Clave

- Modernización - Administración pública Local - Relaciones de lugares de trabajo - Recursos humanos - Nuevas tecnologías
--

Abstract

In this work, it has been analysed the modernization of the Human Resources department in a local administration. The modernization plan arises from the need of the local entity to provide a better service to citizens, first analysing the organizational structure at the HR level, restructuring fundamental pillars such as selection, while investing for new technologies. An example for this would be the FUE (Finestreta Única Empresarial) which does telematic procedures, speeds up and simplifies the processing; at the same time, eliminated the administrative barriers.

I have had the pleasure to collaborate as an intern in the Department of Human Resources of the city of Reus.

I can still see and work how this project is being carried out: a long process and several changes, but the changes are new challenges that society should assume in the S.XXI.

Key Words

- Modernization - Local public administration - Job relationship - Human resources - New technologies
--

Índex

1. Introducció i justificació	9
2. Objectius	11
3. Metodologia	13
4. L'Administració local: cap una modernització més eficient	15
4.1 Raons per dur a terme una modernització	15
4.1.1 Objectius del projecte.....	17
4.1.2 Canvis necessaris.....	18
4.1.3 Fases a desenvolupar.....	20
4.1.4 Eixos del projecte de modernització de la gestió de personal.....	22
5. El marc legal i laboral de l'administració pública	25
5.1 Principis de l'Administració Pública (art. 103 i 105 de la CE)	25
5.2 El marc legal de l'administració	27
5.2.1 El marc estatal	27
5.2.2 El marc autonòmic i local.....	28
5.2.3 El marc Europeu.....	29
6. Evolució històrica i marc teòric de l'administració pública local	31
6.1 Nova gestió pública	31
6.1.1 Evolució	31
6.1.2 Efectes sobre les organitzacions.....	33
6.1.3 Avantatges i inconvenients.....	35
6.2 Anàlisi del funcionament administratiu	37
6.2.1 Tipologies d'empleats públics.....	37
6.2.2 Catàleg de competències	40
6.3 Els llocs de treball.....	42
6.3.1 Concepte de Relació de llocs de treball (RLT).....	42
6.3.1.1 Procediment d'elaboració	44
6.3.1.2 Procediment d'aprovació i fases	46
6.3.1.3 Publicitat i publicació.....	47
7. Estructura i gestió de recursos humans en l'administració moderna.....	49
7.1 Objectius i processos de planificació.....	49
7.2 Selecció dels Recursos Humans	51
7.3 Formació dels Recursos Humans	52
7.4 Avaluació dels Recursos Humans	55
8. Agents implicats en el projecte de modernització.....	61
8.1 Departaments i òrgans implicats.....	61
8.1.1 Departament de Recursos Humans	62
8.1.2 Departament de Tecnologia i Informació.....	67
8.2 Identificació de deficiència dels departaments i òrgans (DAFO).....	69
8.3 Propostes d'actuació	73
8.3.1 Alineació entre les àrees polítiques i tècniques	73
8.3.2 Finestreta Única Empresarial (FUE).....	74
8.3.3 Creació de nous perfils professionals	75

9. Part empírica	77
9.1 Justificació i metodologia	77
9.2 Enquestes	78
9.2.1 Estructura de les enquestes als ciutadans	78
9.2.2 Conclusions de les enquestes als ciutadans	78
9.2.3 Estructura de les enquestes als empleats	82
9.2.4 Conclusions de les enquestes als empleats	83
9.3 Entrevistes	86
9.3.1 Estructura de l'entrevista	86
9.3.2 Conclusions de les entrevistes	87
10. Valoració final	91
11. Conclusions	93
12. Bibliografia	95
13. Índex de figures	98
13. Annexos	99

Relació d'abreviatures

Art.	Article
AP	Administració Pública
BOE	Butlletí Oficial de l'Estat
CCAA	Comunitat Autònoma
CE	Constitució Espanyola
Cit.	Obra citada
DAFO	Debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats
Dept.	Departament
DL	Decret Llei
Dr.	Doctor
EBEP	Estatut Bàsic Empleat Públic
ed.	Edició
FUE	Finestreta única empresarial
Id.	Ídem
LBRL	Llei reguladora de bases de règim local
INAP	Institut Nacional de l'Administració Pública
LRSAL	Llei de racionalització i sostenibilitat de l'administració local
LO	Llei orgànica
núm.	Número
OAC	Oficina d'atenció ciutadana
pàg.	Pàgina
pàgs.	Pàgines
PRL	Prevenició de riscos laborals
RDL	Reial Decret Legislatiu
RLT	Relació de llocs de treball
RRHH	Recursos Humans
ROM	Reglament orgànic municipal
S.	Segle
SAIC	Servei d'atenció i informació ciutadana
ss.	Següents
Sr.	Senyor
STIT	Servei de tecnologies de la informació i telecomunicació
TFG	Treball de fi de grau
TIC	Tecnologies de la informació i comunicació
UE	Unió Europea

Vid.
vol.

Vegi
Volum

1. Introducció i justificació

L'administració pública és l'encarregada de poder gestionar i donar resposta a necessitats que els ciutadans puguin tenir. És l'organisme administratiu més proper al ciutadà perquè l'engranatge públic funcioni i pugui donar solucions 24 hores durant 365 dies l'any.

La percepció que molts ciutadans tenen avui dia de l'administració, és la d'un ens amb un gran endarreriment històric, amb una ineficàcia considerable a l'hora de dur a terme tràmits, així com una multiplicitat en els processos i perquè no dir-ho?, un cert obscurantisme.

En els últims anys, els casos de corrupció tampoc han afavorit positivament a què la societat tingui una opinió diferent o vegi l'administració pública com un òrgan transparent envers la ciutadania.

Vivim en una societat on les noves tecnologies formen part de la nostra quotidianitat, on dia a dia apareixen noves eines i solucions tecnològiques que fan més fàcil i àgil les nostres vides.

La ciutadania demana canvis a l'administració, i un d'aquests, és que es millori l'agilitat i facilitat en els tràmits, i per tant es marca l'objectiu d'eliminar burocràcies innecessàries i escurçar terminis a l'hora de donar respostes als ciutadans, i és aquí on les noves tecnologies podran donar respostes i solucions.

Aquests canvis, suposen donar resposta a un nou model organitzatiu de la mateixa Administració que implica també la necessitat d'enfortir el sentiment de pertinença i compromís de tots els treballadors i treballadores de l'administració, és a dir, traslladar la idea que tots els llocs de treball contribueixen a donar sentit a les tasques realitzades amb els objectius de poder donar un servei de manera eficient, responsable i orientada al servei del ciutadà.

L'administració local, actualment està desplegant un projecte de modernització amb l'objectiu de convertir el consistori en una organització administrativa actual i innovadora que pugui ser capaç d'adaptar-se als nous temps i als canvis que la societat demana.

Aquest model organitzatiu ha de definir plans de formació que s'adeqüin als nous temps i a les noves necessitats de l'Administració, identificar, crear o suprimir els perfils professionals existents per tal d'adequar-los als ciutadans, juntament amb una

actualització de les tasques i dels llocs de treball adaptant-los als nous temps i a les funcions reals que aquests treballadors desenvolupen.

L'elecció d'aquest Treball de Fi de Grau ve motivada per l'interès que hem tingut en aquest tema i perquè em tingut l'oportunitat de poder estar col·laborant com a becari al Departament de Recursos Humans de l'Ajuntament de Reus. Aquesta estada ens permet poder conèixer de primera mà l'abast del projecte i observar totes les línies d'actuació. També tinc l'ocasió de poder contribuir directament al desenvolupament del projecte amb els meus coneixements com estudiant de Relacions Laborals.

Els motius que ens han dut a escollir aquest tema, és que l'administració pública local també ha sigut un dels principals afectats per la crisi econòmica, amb reducció de personal laboral i la supressió de convocatòries públiques de provisió de personal, juntament amb una descens pressupostari important que ha fet que es reduïssin o suprimeixin alguns serveis que es prestaven a la societat a causa de l'aprovació de la Llei 27/2013, de 27 de desembre, de racionalització i sostenibilitat de l'Administració Local, cosa que creiem que ha afectat el principi d'eficàcia, celeritat i bona imatge administrativa de l'Administració.

Per poder realitzar aquest Treball de Fi de Grau, voldríem agrair la dedicació de la professora Sra. Victòria Fabregat, al Departament de Recursos Humans de l'Ajuntament de Reus per facilitar-me tota la informació que he precisat i per donar-me tots els continguts formatius per assolir els objectius marcats, agrair a la meva família per donar-me suport i ànims en tot moment i al Doctor en Dret Penal (UNED) Alfredo Abadías Selma per la seva constant orientació.

2. Objectius

La finalitat d'aquest treball, és poder analitzar totes aquelles qüestions principals del pla de modernització, com ara identificar els objectius i motius del projecte, el marc legal i laboral en el qual s'ha de dur a terme per complir amb els principis legals establerts juntament amb un marc teòric que ens doni a conèixer l'estat actual de la qüestió.

Amb aquest marc teòric pretenem investigar l'evolució i el funcionament intern de l'administració pública, aquest anàlisi ens permetrà conèixer com s'organitza l'ens local i a partir d'aquest punt poder desenvolupar el pla de modernització

Un dels punts principals per abordar aquest treball i que analitzarem, serà les fases de desenvolupament, és a dir, identificar quins seran els passos a seguir per tal de poder dur a terme la modernització amb totes les garanties un aspecte clau per la nova organització estructural passa per reestructurar, modificar o crear els llocs de treball existents.

Saber quins són els agents implicats o departaments, també serà una de les qüestions que abordarem, ja que és important saber quins òrgans són necessaris per poder dur a terme aquest procés i saber quines són les seves fortaleces i debilitats per dur a terme les accions corresponents.

Especificarem com s'hauran de desenvolupar en un futur les funcions principals del departament de RRHH, fent incís en la selecció, formació i avaluació. Analitzarem com s'implementa el procés de modernització que ha engegat l'administració local, tot estudiant els processos i les metodologies que es veuen afectats. Finalment valorarem si realment hi ha hagut uns canvis substancials abans de la implementació del pla de modernització i durant aquesta.

Després d'haver realitzat una revisió bibliogràfica i havent estudiat el marc teòric legal, volem copsar quina es la realitat a la pràctica de la gestió i modernització dels RRHH i de l'administració pública local. Aportarem una sèrie d'enquestes i realitzarem entrevistes per poder analitzar de primera mà la situació de la qüestió a l'administració local.

Per últim, també ens agradaria poder donar la nostra aportació des de la òptica d'estudiant d'últim curs de Relacions Laborals, i com a col·laborador en pràctiques¹ d'aquest projecte no voldria restar passiu davant la situació i el gran repte que l'Administració es planteja aportant idees i proposant solucions que permetin fer un projecte novador i creatiu.

¹ Estància en pràctiques al departament de RRHH de l'Ajuntament de Reus, durant 2 mesos

3. Metodologia

Per respondre als objectius marcats, necessitarem recopilar i tractar informació de diverses fonts: en primer lloc utilitzarem fonts primàries (Losantos Viñolas, 2011), és a dir, aquella informació creada en un període de temps concret on es reflecteix la situació del moment. En aquest punt utilitzarem resultats d'investigacions d'autors que prèviament han tractat la modernització de l'Administració, memòries d'autors i projectes d'investigació que ens puguin donar informació sobre les matèries i que ens permeti ampliar el contingut del concepte.

Tot seguit, farem ús de fonts secundàries (Losantos Viñolas, 2011), que són documents elaborats a posteriori per analitzar un fet o període. A diferència d'una font primària (Losantos Viñolas, 2011), que és coetània a allò que explica.

Realitzarem entrevistes i enquestes que ens serviran per poder extreure conclusions sobre la realitat de la qüestió. Aquestes fonts ens aportaran un contingut sintetitzat i concret en format de llibres, manuals, legislació i bibliografia d'autors experts sobre la modernització de l'Administració Pública.

Tractant-se d'una Administració pública local, la utilització de fonts pròpies és important i útil, en tant que ens permetrà poder obtenir informació concreta mitjançant enquestes, entrevistes, informes i documentació d'elaboració pròpia que formaria part del desenvolupament pràctic del nostre treball .

El treball tindrà 5 eixos principals en els quals es desenvoluparà tot el contingut, i dels que podrem extreure les conclusions pertinents.

1. En primer lloc analitzarem els objectius i les raons per a dur a terme el pla de modernització.
2. En segon lloc detallarem el marc legal i teòric en què s'ha de desenvolupar la modernització per poder implementar-la amb totes les garanties legals i d'acord amb la legislació vigent.
3. Un cop detallats els objectius i el marc legal, analitzarem les fases per les quals passarà el projecte, des de la fase d'iniciació i anàlisi fins la fase d'execució.
4. En quart lloc, identificarem els agents implicats que seran necessaris per coordinar el projecte i que tindran un paper important per la consecució d'aquest.

5. Per últim, estudiarem com s'han de desenvolupar les grans àrees de la gestió de Recursos Humans, com ara la planificació, la selecció, el desenvolupament i els processos d'avaluació dels treballadors. Juntament amb una part analítica, entrevistarem a parts implicades, i enquestarem a ciutadans per copsar de primera mà la realitat del projecte.

Per finalitzar, aportarem una sèrie de conclusions i propostes sobre tot el material estudiant i desenvolupat.

4. L' Administració local: cap a una administració més eficient

4.1 Raons per dur a terme una modernització

Tal i com hem fet referència a l'apartat introductori², la societat avança a una velocitat de vertigen on és impossible prescindir de l'Administració Pública, i cal que aquesta sigui capaç de gestionar els afers públics amb eficàcia, eficiència i transparència.

La societat i la tecnologia està canviant però les Administracions públiques no sempre ho fan al mateix ritme. Aquest fet pot provocar que l'Administració pugui ser un topall o un obstacle per al desenvolupament.

Una sociedad avanzada y democrática no puede prescindir de una Administración Pública ágil y capaz de gestionar lo público con eficiencia y transparencia. El mundo está cambiando y las Administraciones no siempre lo hacen al mismo ritmo, lo que puede provocar que estas se conviertan en un freno al desarrollo. Para evitarlo, es necesario cambiar enfoques, estructuras y prácticas propias de otros siglos que impiden responder a los ciudadanos tal y como estos demandan. PricewaterhouseCoopers (PwC), (2012:5)

Per evitar aquesta desacceleració, s'han de posar en pràctica diferents accions per canviar enfocaments, estructures i noves formes adequades per poder donar resposta als ciutadans.

A continuació, detallarem un següent de raons que justifiquen el perquè s'està duent a terme una modernització en la gestió de Recursos Humans de l'administració pública local.

➤ **L'Administració com a eix transversal:**

Considerem que l'administració pública té un pes important a la societat i en l'economia i que forma part d'un dels impulsors i acceleradors del desenvolupament de projectes o iniciatives que els ciutadans o les empreses desenvolupen.

El paper de l'Administració en el desenvolupament d'un país o ciutat juga un paper clau i vital, així doncs l'administració pública local ha de dedicar esforços, recursos i poder invertir el temps suficient per poder gestionar i estimular canvis convertir-se en un agent impulsor i dinamitzador.

Perquè es pugui dur a terme qualsevol canvi o modernització, una administració no pot seguir atrapada en el passat amb les mateixes estructures i processos, és vital que hi hagi

² Vid. Epígraf 1, paràgraf 1., pàg.9 d'aquest mateix treball.

una voluntat política per poder impulsar els canvis i transmetre a la ciutadania i als treballadors públics la necessitat d'evolució i de transformació.

Són aquests motius que cal destacar que entre moltes de les funcions, les Administracions han de jugar un paper clau com a reguladors en un àmbit de plena transformació i de visió de futur .

➤ **Inversió a llarg termini:**

En un context social de canvi constant és necessari tenir en consideració a la ciutadania i complir amb les seves demandes. Si ho comparem amb l'empresa privada, aquestes constantment estudien als seus clients per detectar qualsevol canvi o tendència, i així cobrir les seves necessitats. En aquest sentit l'Administració ha de ser sensible al canvi i a l'evolució, i actuar en conseqüència davant els nous serveis públics.

L'Administració s'ha de transformar i no actuar de la mateixa manera que fa uns anys, ja que els hàbits i la forma amb que es relaciona la ciutadania i la societat han canviat i avui dia s'exigeix una major agilitat en els tràmits i sol·licituds i es cerca una major flexibilitat entre els òrgans actuants.

D'aquesta manera els contribuents demanen que aquests serveis funcionin correctament i de forma activa inculcant la idea que el ciutadà forma part de l'eix central de les Administracions i com aquesta ha de girar envers a ella (Boltaina Bosch, 2010).

➤ **Transparència i ciutadania:**

En les societats avançades on la informació circula sense control i que afortunadament està a l'abast de molta gent és necessari que la ciutadania exigeixi una major transparència sobre com s'administren els recursos públics i com es gasten els impostos de cada contribuent, ja que la societat cada cop més es mostra més reivindicativa i activa per controlar i decidir (Boltaina Bosch, 2010).

Las sociedades avanzadas exigen transparencia a sus Administraciones Públicas. En un escenario en el que la información fluye sin control, es necesario dar cuenta de cómo se administran los recursos públicos, qué decisiones se toman y por qué se actúa de una manera u otra. PricewaterhouseCoopers (PwC), (2012:15)

Avui dia, amb tota la tecnologia que tenim al nostre abast no hi ha excusa per no ser transparent i fer de l'Administració un ens obert, transparent i participatiu per mostrar en tot moment com s'adjudiquen i com es gasten els recursos públics.

L'aplicació de la Llei 19/2013, de 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern, ha suposat regular i garantir la transparència de l'activitat pública i l'accés a la informació, obligant a les administracions a informar i crear portals de transparència accessibles a tothom.

Per últim cal fer esment en que la transparència és una variable més que influeix en el desenvolupament d'una Administració innovadora que contribueix a la innovació i canvi de l'Administració Pública.

➤ **Gestió del talent:**

Si pensem en clau de futur, la gestió eficaç del talent és vital per poder desenvolupar un projecte a llarg termini. L'Administració Pública i en aquest cas el departament de RRHH, ha de tenir la capacitat de poder atraure, retenir i motivar el talent del personal dedicant recursos i una atenció prioritària a la inversió del capital humà. Aquesta gestió ha de començar per concretar competències i objectius per saber amb garanties la persona que s'ha d'incorporar en un equip de treball, dissenyant el perfil idoni, ja que un treballador amb capacitats adequades i uns objectius establerts suposa aconseguir un nivell d'exigència superior (Boltaina Bosch, 2010).

4.1.1 Objectius del projecte

Per poder realitzar amb garantia d'èxit el pla de modernització, cal fer prèviament una anàlisi amb profunditat per poder marcar uns objectius clars i detallats amb el propòsit de que les línies d'actuació i execució quedin perfectament establertes.

Tot seguit, presentarem els objectius distribuïts en 3 grans grups, ja que segons el seu abast i orientació s'han de desenvolupar de forma separada. Arizmendi Gutierrez, (2012).

1. En un **primer** lloc trobem els objectius orientats a l'organització i Recursos Humans. En aquest apartat es busca poder potenciar la importància que tenen els treballadors de l'Administració per poder dur a terme tots els canvis plantejats. Per poder transmetre aquest grau d'implicació es realitzaran accions formatives i de comunicació als diferents mitjans dels que disposa la Corporació.

Fent referència a l'optimització dels recursos i rendiment, analitzarem la cooperació entre els agents polítics i l'àrea de gestió tècnica, ja que aquestes àrees no sempre tenen definides les mateixes línies d'actuació.

Per poder realitzar canvis en l'estructura organitzativa, crearem noves fitxes de llocs de treball amb les tasques, funcions i competències adequades. Un cop creades les noves fitxes, s'implementarà una nova catalogació dels llocs de treball en base al càrrec, amb la seva posterior valoració i nous criteris establerts. Millorar la forma en que s'accedeix i s'aprovisionen els llocs de treball és important, ja que un cop desenvolupada una nova normativa que reguli l'accés en temes de mobilitat, trasllat promoció i provisió, permetrà donar resposta a noves necessitats d'una forma ràpida i eficaç

Per optimitzar el rendiment dels recursos humans desplegarem, una normativa d'avaluació de l'acompliment i de la productivitat per incentivar i motivar als treballadors juntament amb noves eines que fomentin la participació en accions i projectes cooperatius.

2. En **segon lloc**, trobem els objectius orientats al procediments, on es pretenen simplificar tràmits, facilitar la tramitació empresarial amb la finestreta única, amb la creació, revisió, simplificació i estandardització dels procediments orientats cap a l'optimització del treball i la transversalitat. “Se requieren mecanismos que hagan la gestión más flexible, de manera que se organice en torno a objetivos que puedan ser medidos y evaluados.” PricewaterhouseCoopers (PwC), (2012:25).
3. **Per últim**, es posaran les tecnologies de la informació al servei del ciutadà, dels recursos humans, dels procediments i de l'organització per implementar eines per avançar en l'automatització dels processos.

4.1.2 Canvis necessaris

Parlar de transformació, transparència, eficàcia, eficiència i modernització són conceptes que tothom associa o relaciona amb l'Administració Pública. Anteriorment hem analitzat i descrit objectius que l'Administració, o en el nostre cas l'administració local, es planteja per dur a terme el pla de modernització. No n'hi ha prou amb únicament establir o definir-los sinó que aquests propòsits han d'anar acompanyats d'uns canvis que donin sentit i que ajudin a assolir els objectius marcats, ja que no sempre és fàcil posar solució als problemes “Detectar problemas es relativamente

sencillo, pero solucionarlos es más complicado. Incluso cuando se conoce el objetivo que se quiere alcanzar, no siempre es fácil elegir la estrategia y las tácticas adecuadas.” PricewaterhouseCoopers (PwC), (2012).

En primer lloc, aquests canvis passen per una reestructuració i modificació de com treballa i es desenvolupa l'Administració.

Actualment i fent referència a la delimitació de funcions dels llocs de treball, existeix una confusió entre aquelles tasques que han de ser desenvolupades de manera obligatòria per personal de titularitat funcional o aquelles tasques que han de ser desenvolupades per personal de lliure designació política o per personal laboral. És per aquests motius que és necessari definir i reestructurar de la millor manera possible els llocs de treball que han de ser desenvolupats per cada tipus de personal amb l'objectiu de poder millorar la flexibilitat de la gestió dels Recursos Humans i contribuir a fer una Administració més àgil i lleugera.

Millorar en la planificació i en l'organització del treball ens permetrà aprofitar els recursos humans dels que disposa la corporació, redissenyant els llocs de treball, aconseguirem gestionar i aprofitar les qualitats del personal, trencar amb estructures rígides i poder redistribuir-los i fomentar la mobilitat per tal de cobrir les necessitats i evitar noves contractacions que suposin una despesa innecessària

L'avaluació de l'acompliment, és una eina que a l'Administració li cal potenciar. A l'Estatut Bàsic del Empleat Públic (en endavant EBEP) exigeix que l'administració motivi als seus professionals, avaluï i qualifiqui el treball realitzat. “En el Estatuto Básico del Empleado Público se exige el desarrollo de experiencias concretas de calificación y evaluación del trabajo realizado.” PricewaterhouseCoopers (PwC), (2012:31). Aquesta motivació permetrà als treballadors tenir la possibilitat de promocionar a escales superiors i millorar la qualitat i gestió de l'Administració, així com poder corregir i millorar accions que no s'estiguin duent a terme correctament.

Una avaluació de l'acompliment correctament aplicada, permetrà fer una diagnosi de la realitat i del funcionament de cada persona i lloc de treball per dur a terme plans formatius que s'ajustin a les mancances i necessitats dels empleats.

Fomentar la mobilitat interna permetrà ajustar la plantilla a les seves necessitats reals, evitant desigualtats i càrregues de treball desajustades entre departaments, lluitant

contra l'absentisme laboral, i millorant els nivells de qualitat dels serveis que l'Administració presta a la ciutadania.

4.1.3 Fases a desenvolupar

Tal i com hem detallat anteriorment, l'administració pública local es troba en procés de modernització i actualització dins la seva organització. Un dels elements que inclou aquest procés i que resulta ser un element clau per a la seva reorganització és l'elaboració, d'una relació de llocs de treball.

L'art. 74 del Reial Decret Legislatiu 5/2015 de 30 d'octubre que aprova el Text Refós de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic defineix:

Les administracions públiques estructuraran la seva organització a través **de relacions de llocs de treball u altres instruments organitzatius** similars que compreguin, al menys, la denominació dels llocs, els grups de classificació professional, els cossos o escales, en el seu cas, a on estiguin adscrits, els sistemes de provisió i les retribucions complementàries. Referits instruments seran públics....

Sent competència del Ple Municipal de l'Ajuntament de conformitat amb l'establert a l'art. 22.i) de la Llei de Bases de Règim Local, l'aprovació de la Relació de Llocs de Treball³.

Les relacions de llocs de treball, és un instrument el qual incorpora i descriu les posicions dels treballadors que formen part de l'organització. Aquesta descripció només es correspondrà als efectius de caràcter permanent de l'estructura, i no als llocs de treball de caràcter temporal, és a dir, inclourà el personal funcional, laboral i eventual.

Tot seguit detallarem i esmentarem les fases per les quals ha de passar el procés de modernització:

➤ **Anàlisi de l'organigrama actual**

En primer lloc el que hem de realitzar es un anàlisi real de la situació actual de l'organigrama, distribuir per àrees, àmbits i departaments fins arribar al lloc

³ Vid Article 22.i) de la Llei de Bases de Règim Local

individualitzat. Aquesta imatge central ens permetrà poder saber en quina situació organitzativa es troba la Corporació, i ha de ser el primer pas a dur a terme per poder començar a realitzar els canvis.

➤ **Anàlisi dels llocs de treball actuals amb els caps de departament**

L'anàlisi del lloc de treball comporta un estudi exhaustiu de totes les posicions identificades a l' organigrama. Aquest anàlisi s'ha de dur a terme amb la col·laboració dels diferents caps de departament i aquelles persones que tinguin personal al seu càrrec, des del departament de RRHH és impossible que es puguin conèixer al 100% totes les tasques i accions que es duen a terme, i és per aquest motiu que la integració dels responsables de cada departament juga un paper clau i important per poder descriure amb exactitud les funcions i tasques que realitzen.

Una vegada fet l'anàlisi i identificades les tasques que es realitzen en cada lloc, valorarem si cal fer alguna reubicació i/o reorganització de llocs i funcions per causes de possibles repeticions o tasques innecessàries i/o supèrflues.

➤ **Creació i modificació de les RLT noves**

La creació de les fitxes comporta detallar i descriure com és el lloc que es tracta, el seu enquadrament orgànic, el seu àmbit funcional, la naturalesa del lloc de treball, classe de personal i tipologia del lloc.

Dins de la fitxa detallarem la classificació professional, el grup, la subescala, la classe, i la categoria.

Per tal de poder complimentar més exhaustivament les fitxes i complir amb les exigències del Pla de Prevenció de Riscos Laborals (PRL)⁴, haurem d'especificar les condicions del lloc de treball per poder valorar aspectes com la seguretat i l'ergonomia, com ara l'exposició a condicions de treballs extraordinàries, condicions ambientals, posicions corporals, exposició a riscos etc.

A la fitxa també haurem de detallar tota aquella informació relacionada amb el seu lloc de treball, com ara la dedicació horària, tipologia de jornada, dedicació especial incompatibilitats. I per últim tot allò relacionat amb el contingut funcional del lloc de treball, missió, funcions generals, funcions específiques, forma de provisió, titulació requerida i altres requisits.⁵

⁴ Exigències previstes a la llei: Llei 31/1995 de prevenció de riscos laborals

⁵ Vid: Annex 14.1 Model Fitxa de llocs de treball d'aquest mateix treball

➤ **Aprovació pel ple municipal i posterior implementació**

Un cop analitzades i creades les fitxes, tots els canvis i procediments han de ser aprovats pel ple municipal⁶ perquè tinguin el seu efecte i siguin publicades juntament amb el catàleg de llocs de treball i als diaris oficials corresponents.

➤ **Avaluació de l'acompliment**

Un cop aprovada i publicada la RLT, s'ha de realitzar un seguiment en el temps i valorar si els canvis i la implementació que s'ha realitzat dona el seu fruit i funciona correctament. També ens servirà per si en un futur hi ha una nova incorporació a l'organització, per veure si aquesta té una integració clara i uns objectius establerts sobre les seves funcions.

Tot això hauria d'anar acompanyat per la implementació d'una avaluació de l'acompliment i que es proposa seguir el model de l'INAP com a model d'implantació⁷

4.1.4 Eixos del projecte de modernització de la gestió de personal⁸

Per poder desenvolupar aquest projecte, l'administració local ha plantejat fer una reorganització del personal per fer-la més eficaç, eficient i orientada als serveis públics que vol prestar. És per això que emmarcada en l'estratègia de vertebrar aquesta reorganització s'han desenvolupat tres eixos principals. Aquests eixos també seran els principals actors per dur a terme la modernització.

Quan cada departament evoluciona i funciona de forma independent sense tenir en consideració els altres, es generen desajustos i conflictes en el funcionament de l'organització en general que sovint es solucionen de forma temporal o improvisada, però sense eradicar el problema de fons. Aquesta improvisació suposa a llarg termini una problemàtica organitzativa convertint-la en un sistema complex, amb desajustos, incoherències i poca eficàcia.

⁶ El Ple és el màxim òrgan de govern de l'Administració Local Està integrat per l'alcalde/essa, que el presideix, i els regidors i les regidores de la corporació, i té les competències assenyalades en l'article 22 de la Llei reguladora de les bases del règim local i en la Llei 8/1987, municipal i de règim local de Catalunya. L'Ajuntament de Reus celebra les sessions plenàries al Saló de Plens del Palau Municipal. Les sessions són públiques, excepte en el cas que els assumptes a tractar afectin el dret a l'honor, la intimitat personal o familiar, o a la pròpia imatge de les persones.

⁷ L'Institut Nacional d'Administració Pública (INAP) és un organisme autònom adscrit al Ministeri d'Hisenda i Administracions Públiques, a través de la Direcció General de la Funció Pública. Els seus orígens es remunten a l'Institut d'Estudis d'Administració Local (IEAL), creat el 1940.

⁸ Veure: Arizmendi (2012). *Plan estratégico de mejora de la administración y del servicio público*, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

La diagnosi prèvia i la futura execució han de girar envers tres grans eixos que a continuació detallarem. Els tres eixos han de convergir i funcionar sempre de forma coordinada i amb una bona comunicació, per tal d'aconseguir una optimització en la gestió de recursos que a la fi, beneficiarà al ciutadà. Aquets grans eixos són:

1) Organització i Recursos Humans:

El departament de RRHH, té la funció principal de dissenyar i marcar les línies d'actuació i desenvolupar les noves polítiques de gestió sobre les que el projecte ha d'evolucionar. És el departament que ha de projectar i dissenyar tots els canvis perquè el pla de modernització sigui una realitat. El departament ha de començar per fer un anàlisi de la situació actual, marcar uns objectius i executar-los.

Una altra funció principal és la de coordinar tots els departaments i aconseguir canviar la cultura dels treballadors per fer-los partícips de la realitat.

2) Procediments i normativa interna:

Tots els procediments i canvis han d'anar acompanyats sempre del principi de legalitat, de les normes establertes, convenis col·lectius i dels decrets que s'aprovin a la Corporació. Les decisions no poden ser preses de forma arbitrària, i han d'anar regulades per la legislació corresponent.

3) Tecnologies de la Informació i la comunicació (TIC):

Molts dels canvis i implementacions han d'anar acompanyats de nous processos que requereixen la incorporació de noves tecnologies. El departament TIC, ha de ser capaç de poder donar resposta a les noves necessitats del projecte i poder implementar totes aquelles eines informàtiques que donin resposta a les necessitats del projecte amb l'objectiu de poder informatitzar processos, eliminar burocràcies i agilitzar tràmits Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (DTIC), (2015).

L'engranatge i la creació de sinèrgies entre els tres grans eixos és vital, ja que en els entorns on actualment s'estava movent l'administració, les directrius i les tasques estaven ben definides amb les responsabilitats corresponents a cadascú, però es detecta que no hi ha una mentalitat de cooperació i de treball en equip suficients.

Pensant en present i en futur cal un canvi, ja que amb l'evolució de l'Administració i les innovacions tecnològiques cal adaptar-se als nous temps i aconseguir que els tres agents

principals treballin de forma conjunta amb l'objectiu de poder desenvolupar de forma adequada la modernització.

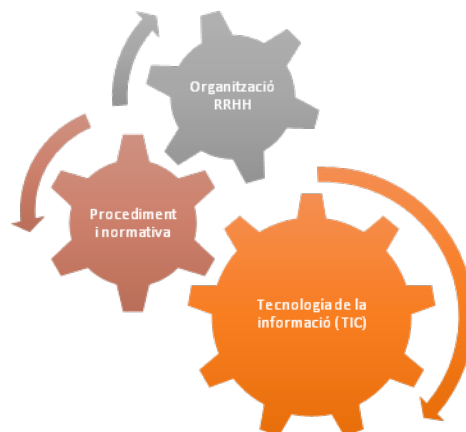


Figura 1: Esquema gràfic sobre els eixos del projecte de la modernització
Font: Elaboració pròpia, 2017

5. El marc legal i laboral de l'administració pública

5.1 Principis de l'Administració Pública (arts. 103 i 105 de la CE)

A partir de la dècada de 1980, l'Administració Pública ha estat objecte de constants i importants canvis, degut a la necessitat d'adaptació institucional i de gestió a un model d'estat del benestar, subjecte a uns recursos econòmics limitats. És en aquest context on cal destacar la necessitat de modernitzar l'Administració Pública.

L'activitat de l'Administració troba el seu fonament en un conjunt de principis que venen reconeguts a la Constitució Espanyola, essent aquesta la norma suprema del nostre ordenament jurídic. Anirem detallant aquets principis en cada un dels apartats, si bé, cal fer-ne una especial menció en aquest epígraf en tant que vertebrin tota l'actuació administrativa. Concretament, aquests principis es contenen en els articles 103.1 i 105 de la Constitució Espanyola i tenen com a finalitat principal regular les actuacions dels organismes públics i poder així garantir tot un conjunt de drets constitucionals.

Artículo 103:

La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho. (Constitución Española, 1978).

L'Administració local, té per objectiu garantir que tots els canvis que es duen a terme durant el procés de modernització s'ajustin a les necessitats del moment i no vulnerin ni la normativa ni els principis recollits en la Constitució Espanyola. Per aquets motiu, a continuació es detallen els principis Parada Vazquez, (2015:382-386) als que venim fent referència:

- **Principi de legalitat:** Es recull a l'article 103 de la Constitució Espanyola, i garanteix que l'activitat administrativa s'ajusta a la normativa, i que per tant, en el seu dia a dia l'administració no pugui actuar arbitràriament.
- **Principi d'igualtat:** S'imposa a tots els organismes i administracions públiques i té com objectiu assegurar que durant el desenvolupament de l'activitat

administrativa i serveis públics, tots els administrats puguin ser tractats en igualtat de condicions i drets.

- **Principis d'eficàcia i eficiència:** asseguren que l'activitat administrativa persegueixi uns objectius d'interès general, és a dir, favorables per tota la ciutadania. Aquests principis són bàsics i essencials per l'actuació administrativa, en tant que busquen la qualitat dels serveis, i sobretot, la bona gestió econòmica. En aquest context, és important destacar que el principi d'eficiència va connectat amb la gestió dels recursos humans i la modernització, en tant que condiciona la presa de decisions per la consecució dels objectius.

Segons Escuela de Administración Regional, (2009), els principis pels quals es regeix l'administració són:

- **Principi de jerarquia:** Estructura l'administració de forma jeràrquica, i en conseqüència, existeixen una pluralitat d'òrgans amb diferents nivells i àmbits de competència. Aquest principi atribueix una potestat als òrgans superiors que es corresponen amb el poder de direcció, el poder d'inspecció, vigilància i control, facultat disciplinària i d'obediència dels òrgans inferiors.
- **Principi de descentralització:** Així mateix, perquè l'administració sigui àgil es regula el **principi de descentralització**, el qual haurà d'estar present en el nostre model de modernització, ja que això suposa un traspàs de funcions des d'una organització a un altra, buscant sempre l'aproximació dels administrats i evitant centralismes que donen lloc a una Administració lenta i poc resolutiva.
- **Principi de desconcentració:** El principi mitjançant el qual l'Administració transfereix la titularitat i les seves competències a un altre òrgan, ja sigui superior o inferior, s'anomena **principi de desconcentració**. Les principals característiques són que la transferència no suposa una creació de nous òrgans, sinó una transferència vertical descendent o ascendent, amb vocació de permanència i amb caràcter durador. Així mateix, aquest principi actua com una eina organitzativa que pretén evitar l'acumulació de funcions i tasques en les administracions centrals amb l'objectiu d'aconseguir un apropament al ciutadà.

- **Principi de coordinació** Nicolas Lucas, (2016): Pretén aconseguir la unitat administrativa, evitant així la possibilitat de duplicitats i contradiccions entre administracions amb la conseqüència de la despesa i el sobrecost que pugui suposar. El **principi de coordinació** es pot dividir en els següents:
- Coordinació entre òrgans administratius
 - Coordinació entre entitats locals per l'Estat i per les CCAA
 - Coordinació entre Estat i CCAA

5.2 El marc legal de l'administració

El marc legal de les administracions ha evolucionat de forma tímida i lenta al llarg de la història. La normativa s'ha desenvolupat de forma molt reglamentista fent que la gestió sigui rígida i poc flexible. Aquesta rigidesa ha suposat que a nivell organitzatiu existeixi una dualitat de règims funcionarials i laboral amb un entramat complex de grups, escales i cossos que sempre ha anat lligada a un procediment.

La normativa de referència sobre la direcció de persones en les organitzacions públiques està bàsicament enfocada al personal de caràcter funcional, la qual és molt extensa i rígida, i presenta contradiccions entre la normativa estatal i autonòmica, i així mateix existeix un ampli ventall de matèries reservades a l'Estat central.

La normativa que posteriorment analitzarem i classificarem segons el seu àmbit regula matèries com ara: Seguretat social, drets i deures, situacions administratives, classificació del personal, accés, selecció i provisió de llocs de treball, etc.

A continuació es detalla la normativa que regula aquesta matèria en els diferents àmbits:

5.2.1 El marc estatal

- **La Constitució de 1978.**

Com a norma suprema de l'ordenament jurídic regula els drets i deures dels ciutadans, així com els principis fonamentals que regeixen l'Administració Pública.

➤ **RD legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic**

L'EBEP, estableix els principis generals sobre els que s'han de regir les relacions d'ocupació pública, i recull totes les administracions públiques, les normes aplicables al seu personal, i estableix la base i els criteris constitucionals de mèrit i capacitat per la corresponent selecció i ocupació dels llocs de treball de les administracions.

➤ **La llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de la bases del règim local i el RD legislatiu 781/1986, de 18 d'abril, Text refós de disposicions vigents en matèria de Règim Local.**

Aquestes normes s'encarreguen de regular alguns aspectes de l'Administració Pública a nivell local, si bé, en ambdós textos normatius es contemplen els principis constitucionals que regeixen tota l'activitat que du a terme l'Administració Pública i el seu personal, concretament en els ajuntaments.

5.2.2 El marc autonòmic i local

➤ **Decret Legislatiu 2/2003, de 28 d'abril, pel qual s'aprova el text refós de la llei municipal i de règim local de Catalunya.**

En aquesta normativa es busca actualitzar les bases legals de l'Administració local de Catalunya refont normes per tal d'aconseguir adequar la legislació a la realitat de les administracions locals catalanes que en pocs anys han canviat molt en la seva configuració i funcions.

La complexitat del món local català i la importància que en la seva regulació té la Llei 8/1987, de 15 d'abril, fan necessari comptar amb un text actualitzat, el qual incorpori totes les modificacions produïdes i que, d'aquesta manera, pugui continuar prestant un servei adient als electes, als tècnics i als professionals del món local i als ciutadans.⁹

➤ **Decret 214/90, de 30 de juliol, pel qual s'aprova el Reglament del personal al servei de les entitats locals de Catalunya.**

➤ **Decret legislatiu 1/1997, de 31 d'octubre, pel qual s'aprova la refosa en un text únic dels preceptes de determinats textos legals vigents a Catalunya en matèria de funció pública.**

⁹ Vid: DECRET LEGISLATIU 2/2003, de 28 d'abril, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya.

Aquest decret legislatiu, busca adequar la normativa de la funció pública a la realitat dels temps i l'avanç de la societat catalana i les seves necessitats, tot fent incís en la gestió del personal de forma òptima.

Així mateix, la reforma ha redefinit el model, l'estructura i la distribució de competències en matèria de funció pública i ha modificat determinats aspectes del règim estatutari, com entre altres, la millora i l'establiment de nous instruments de selecció i provisió de llocs de treball, el desenvolupament del sistema de carrera a través de sistemes de mobilitat interna, formació professional i el perfeccionament del concepte del grau personal, la millora tècnica de determinades situacions administratives i instruments de racionalització, etc.¹⁰

5.2.3 El marc Europeu

Europa actualment es troba en un moment de transformació, i és que des de la crisi econòmica s'ha qüestionat el model de gestió de les administracions. Per aquest motiu, una planificació flexible i a llarg termini ha de poder resoldre amb garanties d'èxit els reptes que la Unió Europea (en endavant UE) es proposa i que ha de servir d'exemple per als estats membres.

En aquest sentit, al març de 2010, la Unió Europea va aprovar l'Estratègia Europea 2020 on s'estableixen uns paràmetres de creixement que tenen com a principal funció poder fer front a la situació actual i preparar a les administracions per al canvi. Aquestes línies estratègiques estan agrupades en tres grans grups, en primer lloc el creixement intel·ligent, que relaciona el creixement amb la innovació, en segon lloc el creixement sostenible utilitzant els recursos i un creixement integrador que fomenti l'ocupabilitat i la cohesió amb la ciutadania.

L'Estratègia Europea 2020¹¹ fa especial incís a la modernització de les Administracions i, en concret, als llocs de treball. Aquesta modernització té com a objectiu la simplificació dels processos mitjançant la incorporació de les noves tecnologies i així poder aconseguir oferir uns serveis eficaços i sostenibles.

¹⁰ Vid: Decret legislatiu 1/1997, de 31 d'octubre, pel qual s'aprova la refosa en un text únic dels preceptes de determinats textos legals vigents a Catalunya en matèria de funció pública.

¹¹ Vid: DECISIÓN (UE) 2015/2240 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 25 de noviembre de 2015 por la que se establece un programa relativo a las soluciones de interoperabilidad y los marcos comunes para las administraciones públicas, las empresas y los ciudadanos europeos.

La modernización de las administraciones públicas europeas es una de las prioridades clave para el éxito de la aplicación de la Estrategia Europa 2020 y el mercado único digital. En ese contexto, el Estudio Prospectivo Anual sobre el Crecimiento publicado por la Comisión en 2011, 2012 y 2013 muestra que la calidad de las administraciones públicas europeas tiene una repercusión directa en el entorno económico y es, por lo tanto, crucial para estimular la productividad, la competitividad, la cooperación económica, el crecimiento y el empleo. Esto se refleja claramente en las recomendaciones específicas por país, que abogan por medidas concretas destinadas a la reforma de la administración pública europea. Diario Oficial de la UE, (2015: 6).

L'Administració pública virtualitzada està considerada un dels pilars fonamentals per dur a terme aquest procés de modernització on mitjançant aquestes millores es vol aconseguir que els processos organitzatius siguin més àgils, que es redueixin les càrregues administratives i que els llocs de treball siguin adequats a les seves funcions i tasques.

Juntament amb tot el que hem esmentat anteriorment, la Comissió Europea pretén amb aquest pla obligar a que cada estat membre desenvolupi la seva normativa adequada per aconseguir els objectius establerts on s'ha de garantir que totes les actuacions aniran alineades amb les polítiques europees per aconseguir la màxima qualitat i adaptades a les necessitats de cada país i organització.

6. Evolució històrica i marc teòric de l'administració pública local

6.1 Nova Gestió Pública

6.1.1 Evolució

El camí a seguir perquè les reformes de l'administració pública local pugui superar tots els obstacles i canviar del model organitzacional de gestió, sempre és llarg i difícil.

Aquesta dificultat afecta a la totalitat de les seves àrees, departaments interns i al seu entorn Serrano Segura, (2016: 32-37).

A continuació detallarem un seguit d'autors i etapes que expliquen l'evolució i els canvis que ha patit l'administració pública al llarg del temps Andreu Barbera, (2011:77-79):

- **La dècada dels 70** : Dècada caracteritzada per la recerca de millores dels recursos, així com d'instrumentalitzar els mitjans materials i dels recursos humans a través de reformes i mesures pressupostàries per aconseguir la màxima eficiència tècnica possible. Aquest model s'anomena Neotaylorista Clarke & Newman, (1997). Aquest model tenia l'objectiu principal de superar la burocràcia a través de la gestió flexible del pressupost i del personal.

El model impulsa privatitzacions i models empresarials de gerència que canviaran el model de gestió. Aquest model es caracteritza per ser el model de les tres e: economia, eficàcia i eficiència.

- **La dècada dels 80:** És un model que evoluciona tenint en consideració l'anterior, busca una evolució i superació de l'enfocament tradicional sobre un treball i desenvolupament no fragmentat de les tasques tenint en consideració l'organització de l'equip afavorint la comunicació ràpida i horitzontal, la delegació de tasques, procediments flexibles i cultura corporativa Zeller, (1996). En aquesta dècada neix la figura del gerent públic com el responsable de creació i organització dels processos.

Model de les tres d: descentralització, desinstitucionalització i devolució.

- **Dècada dels 90:** En aquesta dècada es pretén la introducció de la idea d'un nou model de repartiment de tasques col·laboratives entre diferents òrgans com: L'Estat, la societat, el mercat, la qüestió de la qualitat i la introducció de

mecanismes que fomentin i que permetin la consecució dels objectius en relació als altres Thwaites & Lopez, (2003).

- **Dècada del 2010-2020:** Durant aquesta dècada sorgeix el debat sobre si l'administració és un ens eficaç. Durant aquesta dècada, es planteja si l'administració compleix amb les necessitats exigides per la ciutadania i la seva evolució. S'identifica en aquest context que les tècniques i mecanismes de control públic que fins a la data s'havien dut a terme eren insuficients, per la qual cosa la seva existència serà previsiblement molt reduïda Albi, (1997). Aquest model, implica la necessitat de flexibilitzar i descentralitzar les formes organitzatives dels departaments. Segons Olias de Lima, (2001), la descentralització pot suposar un efecte no intencionat de fragmentació, que comportaria que les administracions públiques haguessin de renunciar al control tot posposant els objectius individualitzats.

A mode de resum, fent una comparativa entre les dècades que inicialment tenien plantejaments economicistes i antisistemes, s'ha passat a posicions i idees més enfocades a la recerca i a la consecució de noves formes per donar valor a l'administració pública.

Els problemes de la fragmentació d'alguns serveis públics privatitzats han deixat al descobert que és millor tenir un plantejament organitzatiu a llarg termini per poder marcar objectius i adaptar-se al nous contextos socials.

A causa dels constants canvis d'escenari i dels agents implicats, és requisit imprescindible per a dur a terme el procés de renovació analitzar els costos, els resultats, la implicació i les necessitats de la ciutadania i la qualitat dels serveis que s'ofereixen.

Con la nueva gestión pública se ha producido un cambio de clima, ya que conceptos como desregulación, flexibilidad, privatización, participación y extensión del mercado, pueden conducir a la mejora de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos, si bien muchas veces son aplicados de una manera muy elemental sin tener en cuenta las diferencias entre lo público y lo privado Serrano Segura, (2016:33).

Per més que l'administració pública proporcioni serveis adequats que puguin cobrir totes les necessitats, objectius i aspiracions essencials dels ciutadans, si no hi ha un

canvi de visió i una convicció que els agents actuants estan implicats, de poc serviran tots els canvis i els esforços realitzats Bresser-Pereira, (2004); Olias de Lima, (2001).

6.1.2 Efectes sobre les organitzacions

Tot canvi o moviment a l'administració provoca desajustaments i una nova adaptació als models de la nova administració. Aquesta nova gestió i afectació dels canvis, es manifesta de manera general als seus empleats en els clients externs (ciutadania) o en la resta de grups d'interès que formin part dels processos i models de gestió organitzatiu.

Tal i com hem dit anteriorment, els canvis afecten a tots els organismes o actors que formen part de l'administració pública, i aquests actors són Andreu Barbera, (2011:103-113):

- **Treballadors (Recursos Humans):** actors principals per dur a terme tots els canvis, seran els encarregats de poder executar tot el pla de modernització.
- **Administrats:** són els anomenats clients, la ciutadania serà els encarregats de jutjar els canvis realitzar i seran els beneficiaris dels canvis realitzats-
- **Gestors:** Son els agents polítics que donaran sentit a la execució del projecte, sense un concents de la gestió política i la gestió tècnica aquest projecte no serà una realitat.

A continuació analitzarem els factors dels RRHH, ja que al formar part del nostre objecte d'estudi, creiem que és el més rellevant i que mereix un aprofundiment més específic:

- **Treballadors:** Quan parlem de personal públic o funcionari, ens referim a un col·lectiu que al llarg dels últims 30 anys ha sofert diferents canvis culturals i polítics. Entre aquests canvis hi ha: el reconeixement constitucional, construcció d'un model de benestar, l'ingrés d'Espanya a la UE, les diverses crisis econòmiques i no menys important, l'adaptació de les TIC a les administracions públiques.

En aquest escenari de modernització, canvis i nous reptes, el personal tal i com hem dit en d'altres ocasions, es converteix en un pilar fonamental i que pot esdevenir el punt diferenciador de les organitzacions.

Aquests canvis també han modificat la forma i la manera en què es desenvolupen diferents aspectes dels models de gestió, i són:

a) Ingrés, provisió de llocs, organització i avaluació del rendiment amb imposició del model de gestió estratègica del personal que implica entre d'altres coses:

- Aprofitar l'oferta pública d'ocupació com element de planificació a llarg termini.
- Modificar i implementar nous models de selecció que garanteixin una millor qualitat del personal escollit.
- Nous sistemes de provisió i de captació de talent, com ara convenis amb universitats.
- Gestió estratègica de les RLTS, creant un sistema viu i dinàmic que permeti dur a terme canvis sense grans esforços. D'aquesta manera una bona gestió permetrà establir noves polítiques retributives, definició real dels llocs de treball i en definitiva una estructura organitzativa d'acord amb les necessitats.
- Implantació/remodelació d'un sistema d'avaluació de l'acompliment que valori el rendiment dels treballadors de manera que l'organització estigui compromesa amb els objectius proposats.

b) Gestió directiva i lideratge: Al punt anterior¹² hem parlat de diferents autors i teories que complementen i fan referència a moviments que van sorgir en el passat, però actualment, en qualsevol empresa o organització administrativa, la posició o l'actitud que té el líder i la gestió directiva pot influir molt en el resultat final. Així doncs podríem dir que existeixen dues classes de directius:

- Directius líders: Son els encarregats de promoure la transformació, i aquests directius acostumen a estar en posicions d'alta direcció amb un gran elevat de component polític.
- Directius gestors: són els encarregats de gestionar la transacció, és a dir la planificació concreta de la transformació.

c) Comunicació interna: en el cas de la nova gestió pública, el problema cultural s'ha de valorar en termes de compromís i implicació per dur a terme el projecte. Les persones implicades (és a dir tots els treballadors), han de

¹² Vid. Epígraf 6, paràgraf 1., pàg.31 d'aquest mateix treball.

tenir la convicció i la responsabilitat de totes aquelles tasques en les que formin part.

	Passat	Present i futur
Tasques	Rutinàries i fàcilment controlables des de dalt	Complexes, poc estructurades, canviants i difícilment quantificables des de dalt
Tecnologia	Rutinització	Tecnologies no rutinàries
Tipus d'empleats	Es prefereixen treballadors poc qualificats i controlables des de dalt mitjançant directives	Es busquen treballadors qualificats que incorporin la seva motivació en el treball quotidià
Valors dominants dels empleats	El deure, l'acceptació d'ordres i la disposició a l'obediència incondicional	Es valora l'auto desenvolupament, i no tant la disposició incondicional a obeir
Tipus d'organització	Organització burocràtica a l'estil Weberià, en què prevalgui la jerarquia, les normes i el control	Organització descentralitzada i d'estructura plana, composta d'unitats operatives amb capacitat de decisió, autocontrol i maniobra.

Font: Olias de Lima, (2001: 105)

6.1.3 Avantatges i inconvenients

La modernització i la nova gestió pública no és un remei infal·libre a tots els problemes, i no suposa una solució dels problemes de l'administració al 100%, és per i això que com tot, les decisions comporten avantatges i inconvenients. En aquest sentit la implementació de canvis i noves idees provoquen els següents beneficis i desavantatges Lopez Casanovas, (20039 ; Cantero Martinez, (2016: 280).

a) Avantatges:

- Augment de la productivitat.
- Reducció de despeses.
- Augment i agilitat en els serveis prestats de cara al ciutadà.
- Transparència en els processos, contractació i publicitat dels resultats obtinguts.

b) Inconvenients:

- Disminució de confiança dels treballadors: l'administració estarà subjecte a canvis i renovacions que no traslladaran una confiança als treballadors.
- Augment de costos de transició: els canvis sovint comporten noves inversions i costos de producció, ja que normalment el canvi va acompanyat de la introducció de noves tecnologies i procediments que suposen una despesa material o de personal.

Segons Serrano Segura, (2016), en relació als beneficis obtinguts, es poden distingir entre beneficis quantitius i qualitius. Aquest autor ens proposa la següent distribució:

QUANTITATIUS	QUALITATIUS
Millora de procediments i recursos	Canvi cultural
Reducció del temps d'espera	Implementació de nous sistemes
Millora de la percepció del ciutadà	Millora de la satisfacció ciutadana
Augment de la productivitat	Percepció de millora per part del treballador
Reducció de despeses	Augment de la innovació
Reducció de queixes i reclamacions	Augment del reconeixement i el bon prestigi

Font: Serrano Segura, (2016: 76)

6.2 Anàlisi del funcionament administratiu

6.2.1 Tipologies d'empleats públics

L'article 9 de l'EBEP estableix “ Clases de personal al servei de les Administracions públiques” on inicialment ens proporciona una definició sobre el concepte d'empleats públics i la seva classificació.

En relació al concepte d'empleat públic, l'EBEP estableix una definició poc clarificadora i molt genèrica que diu textualment “quienes desempeñan funciones retribuidas en las Administraciones Públicas” (Art 8.1), és per això que Perez Luque, (2003) fa especial èmfasi en la definició que no permet distingir als empleats públics, els càrrecs electius o del poder executiu.

És per això que a continuació detallarem una classificació de tot el personal de l'Administració.

a) Funcionaris:

Citant textualment l'article 9 de l'EBEP:

“son funcionarios de carrera quienes en virtud del nombramiento legal, están vinculados a una Administración Pública por una relación estatutaria regulada por el Derecho Administrativo para el desempeño de servicios profesionales retribuidos de carácter permanente”

El concepte de funcionari de carrera Boltaina Bosch, (2010:47-56) no significa que hagi d'anar lligat expressament a una titulació de carrera universitària, és a dir, el funcionari de carrera no ha de justificar la possessió d'uns estudis universitaris.

Si analitzem la definició proposada per l'EBEP, el funcionari de carrera ha de reunir tots i cadascun dels requisits:

- Nomenament legal per l'autoritat competent
- Vinculació amb una Administració mitjançant una relació estatutària
- Triple identitat: El funcionari de carrera ha desenvolupar la seva tasca amb professionalitat, en segon lloc la relació laboral ha de ser de caràcter remunerat i per últim, el funcionari de carrera té estabilitat i permanència en el temps sense perjudici de què la relació pugui ser interrompuda o finalitzada abans de la jubilació.

Un cop analitzat el concepte, existeix un segon aspecte de rellevància que és la delimitació de les funcions i tasques que ha de desenvolupar un funcionari de carrera en

comparació amb el personal laboral de l'Administració. Respecte aquest tema, l'article 9.2 de l'EBEP resol que totes aquelles tasques que requereixin la implicació o participació directa o indirectament en els interessos generals de l'Estat o l'Administració, serà d'atribució exclusiva per als funcionaris de carrera.

b) Funcionaris Interins

Els funcionaris interins per definició són aquells que per raons justificades de necessitat i urgència són nomenats per al desenvolupament de funcionaris propis de carrera (art.10.1).

Les circumstàncies que s'han de donar per procedir al nomenament d'aquesta classe de funcionaris són:

- Existència de places vacants quan no sigui possible la provisió per funcionaris de carrera.
- Substitució transitòria dels titulars.
- Execució de caràcter temporal.
- Acumulació de tasques per un termini màxim de 6 mesos.

Aquests requisits o circumstàncies, han estat introduïdes pel legislador amb la finalitat d'evitar que el funcionari interí substitueixi el funcionari de carrera.

L' EBEP Lopez Gomez, (2009) completa la regulació del personal interí especificant aspectes d'interès com ara:

En quan a la selecció i provisió, s'haurà de realitzar mitjançant procediments àgils, respectant els principis d'igualtat, mèrit, capacitat i publicitat (Art 10.2). Amb aquests procediments el legislador pretén assegurar que la selecció es dugui a terme sense desviacions o abusos .

El cessament o finalització dels serveis de l'interí, finalitzaran quan la causa del seu nomenament hagi conclòs

El règim aplicable pel qual els interins es regeixen, serà el del règim general dels funcionaris de carrera tal i com estableix l'article 10.5 de l'EBEP. Per tant l'interí gaudeix dels mateixos privilegis que els funcionaris de carrera menys en situacions determinades, com per exemple, la inamobilitat del cos funcional, la impossibilitat de canviar de llocs de treball, el règim de provisió social etc.

En l'àmbit retributiu, l'article 25 de l'EBEP, estableix que els funcionaris interins percebran retribucions bàsiques i les pagues extraordinàries del grup o subgrup d'adscripció. Referent a les retribucions complementaries, tindran dret a totes, menys a les que estiguin vinculades amb la progressió dins el sistema de carrera.

c) Altres classes d' empleats públics:

Personal eventual

Regulat a l'article 12.1 de l'EBEP, aquest personal no funcionari ha sigut contemplat per la nostra legislació de funció pública Alvarez Rico, (2011) en relació a vinculacions polítiques, partidistes o ideològiques.

L'EBEP estableix unes característiques per identificar aquest personal:

- Les lleis de la Funció Pública, determinaran els òrgans de govern que podran disposar del personal eventual i que el nombre màxim s'establirà pels respectius òrgans de govern.
- Els mecanismes de nomenament i cessament són de lliure elecció, tanmateix el cessament també és produirà quan es produeixi la finalització del mandat.
- L'EBEP considera que el personal eventual no podrà tenir el reconeixement ni la possibilitat d' accés a la funció pública o per la promoció interna.

Personal laboral

El personal laboral també figura com un col·lectiu important dins de la funció pública, i apareix regulada a l'article 11.1 de l'EBEP que estableix que mitjançant qualsevol modalitat de contractació prevista per la legislació, presta serveis retribuïts per les administracions a temps complet, indefinit o temporal Alvarez Rico, (2011).

L'Estatut, en concret a l'article 11.2, complementa la noció de personal laboral amb una referència a les lleis per concretar i fixar els criteris que han de servir per delimitar els llocs de treball que puguin desenvolupar el personal laboral.

6.2.2 Catàleg de competències

Un pas previ a l'anàlisi de l'organització, procediments, RRHH i recursos tecnològics, ha de ser l'elaboració del catàleg de competències i funcions que exerceix l'administració local.

La finalitat de l'elaboració d'aquest catàleg és doble Aldoma i Buixade, (1996: 68-70):

- Respondre a la pregunta “Què fem?”, amb la resposta sabrem quins mecanismes calen exercir sobre les organitzacions dels recursos i els procediments.
- Respondre a les preguntes “Per què ho fem?” i així obtenir una guia que ajudi a la corporació a projectar un mapa de prioritats sobre el pla de modernització de l'administració local, saber com s'ha de reequilibrar els esforços i no descartar que aquest mapa de prioritats posi en evidència les necessitats.

Actualment però, hem de tenir en compte que moltes administracions locals incompleixen amb l'objectiu d'estabilitat pressupostaria, l'objectiu de deute públic o de la regla de despesa. Tal i com preveu la Llei 27/2013 de 27 de desembre, de racionalització i sostenibilitat de l'administració local (LRSAL) , hi ha la supressió de les competències que exerceixi l'entitat local que siguin diferents de les pròpies i de les exercicis per delegació.

Aquestes competències son:

- **Competències pròpies:** Competències exercides lliurement en el marc de la llei, el nom propi i assumint la responsabilitat davant dels electors.
- **Competències delegades:** Competències atribuïdes a una entitat superior que, prèvia delegació, passen a ser exercides per l'ens local en nom de l'altre i sota el seu control.

La delegació de competències ha de ser expressament acceptada pels interessats i formalitzada mitjançant el corresponent conveni.

- **Lliures:** El municipi, per la gestió dels seus interessos i en l'àmbit de les seves competències, pot promoure activitats i prestar els serveis públics que contribueixin a satisfer les necessitats i aspiracions de la ciutadania, amb les limitacions i condicionants legalment establerts.

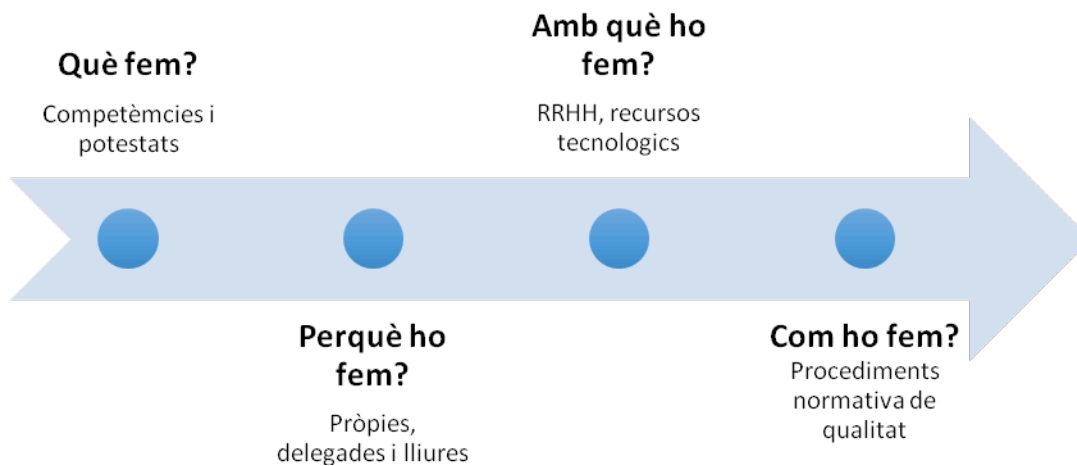


Figura 2: Esquema procedimental referent a les competències

Font: Elaboració pròpia a partir d'informació extreta de l'Ajuntament de Reus, 2017

Per dur a terme aquest catàleg, es va demanar als òrgans gerencials que inventariessin totes aquelles competències i procediments destacats de les seves àrees i les classifiquessin segons:

- Si es tracta de competència pròpia o delegada
- El grau d'importància que atorguen a la competència (alta, mitja, baixa), en funció dels barems que considerin (repercussió ciutadana, necessitat)
- El nivell de qualitat amb que s'està duent a terme la competència (alta, mig, baix)

Hem de tenir en compte que des de l'administració local, es sap que en la majoria de casos s'admet que existeix un fort nivell de subjectivitat en la classificació d'aquestes competències i procediments. Tot i així, no es tracta de subjectivitats individuals sinó de consensos departamentals i per tant la informació és relativament valuosa.

6.3 Els llocs de treball

Fent referència als llocs de treball, són nombrosos els llibres i autors Aldoma i Buixade, (1996:55) ; Perez Luque, (2003) que parlen sobre els mateixos i la seva classificació. El concepte al llarg dels anys ha anat evolucionant.

Els diversos autors que han tractat aquesta temàtica, ho han fet parlant des de l'organització i mètodes a l'organització científica del treball, que és la tendència actual d'anàlisi de la gestió i organització dels RRHH.

Aquesta organització o visió ha pres influències nord-americanes amb la peculiaritat que aquest país li manca una legislació sobre la regulació pública i que s'adapta i pren idees de les empreses privades.

Prèviament a l'estudi de les diferents qüestions que plantegen el procediments d'elaboració de les RLTS per a una futura modernització Aldoma i Buixade, (1996: 58), cal prèviament dur a terme una tasca de convenciment i conscienciació als polítics de la corporació local que una elaboració de les RLTS es més que necessària, ja que una bona política organitzativa beneficiaria el funcionament del servei.

Una nova elaboració de RLTS, comporta en un futur, moviments, noves estructures, concursos públics i retribucions. Totes aquestes variables s'han de tenir en consideració per al seu desenvolupament.

6.3.1 Concepte de Relació de Lloc de Treball (RLT)

La RLT és un reglament intern de naturalesa jurídica i normativa de caràcter no administratiu, és per això que no s'ha de regir per tots els principis rectorials dels actes administratius regulats per la LRJPAC.

Segons Gutierrez Reñon & Labrado Fernandez, (1988), la finalitat de les RLTS és obtenir informació que proporciona l'avaluació dels llocs de treball, obtenir un millor coneixement d'aquests. També constitueix un instrument útil per analitzar algunes característiques de l' estructura organitzativa de la corporació

Un altre autor reconegut i expert sobre les RLTS Morell Ocaña, (1998), diu que una classificació dels llocs de treball és vital per dur a terme un procés de modernització i que ha de tenir per objecte:

- Quantificar el nombre de llocs de treball que disposa la corporació per poder fer un inventari i veure les reformes a aplicar.
- Avaluar les tasques assignades a cada lloc de treball per determinar la seva aptitud i els coneixements que son precisos per a cadascun.
- La retribució que s'ha d'assignar en relació a les seves tasques i responsabilitats.

Una Administració Pública té dos camins per desenvolupar una RLTS. En primer lloc, ho pot fer amb els seus propis mitjans, el seu propi personal integrat per funcionaris, tècnics o d'altre banda pot recórrer a l'exterior mitjançant la subcontractació d'una consultoria de RRHH.

A continuació analitzarem els avantatges i inconvenients que tenen les dues vies:

Els avantatges d'una gestió interna són que ningú coneix millor la corporació que els propis funcionaris i treballadors públics que coneixen les necessitats i els manques de cada departament, així com les tasques que s'han desenvolupat.

Els treballadors segueixen desenvolupant les seves tasques a l'Administració i això permet que tots aquells desajustaments i incongruències es puguin anar desenvolupant sobre la marxa.

Un gran avantatge és que no suposa un sobrecost per la corporació ja que no s'han de contractar serveis ni empreses, el personal és intern i no suposa cap despesa extra.

Els inconvenients o riscos en utilitzar la via interna, son que l'equip no estigui degudament preparat o que no tingui els coneixements adequats per a dur a terme aquest anàlisi i un posterior desenvolupament Cantero Martinez, (2016: 207-209).

Un altre inconvenient és que per implementar aquest procés, l'equip ha de dedicar-se exclusivament al desenvolupament del projecte i no poder atendre d'altres qüestions o tasques que aquestes persones desenvolupen en el seu dia a dia.

Per últim, ens podem trobar que els propis treballadors de l'Administració no tinguin el grau d'implicació ni motivació adequats.

D'altra banda, treballar amb la via externa suposa disposar d'un equip especialitzat en la matèria. L'equip extern serà més objectiu a l'hora de prendre decisions i permetrà als treballadors de l'Administració no deixar de costat les seves tasques diàries.

Un dels inconvenients de la via externa és que no coneixen de forma interna el funcionament de la corporació, tampoc coneixen de forma íntegra tota la normativa i legislació administrativa.

Les empreses externes, tendeixen a tractar l'Administració com una empresa privada amb la visió de producció i reducció de costos que això implica.

Moltes vegades hi ha una certa reticència per part dels funcionaris a què el personal extern s'integri dia a dia als equips de treball, i aquest fet comporta que no hi ha hagi sinergies ni compenetració entre els equips de treball.

Per últim, l'elevat cost que suposa contractar un equip extern, eleva el pressupost i la despesa.

A nivell personal creiem que la millor opció és la de comptar amb la via interna i amb el personal intern, ja que això suposa poder dur a terme un estalvi important, comptar amb el personal intern també permet millorar la implicació i fer participar a tota la corporació de la importància del projecte.

6.3.1.1 Procediment d'elaboració

En primer lloc, és necessari l'elaboració d'un reglament intern que ens permeti a la corporació i als treballadors sobre com drem a terme tot el procediment.

Un cop elaborat el reglament, haurem d'analitzar l'organització, i realitzar una descripció i enumeració dels llocs de treball. Amb aquesta enumeració, procedirem a comptar amb els que ja existeixen per a fer les modificacions estructurals corresponents per tal de definir el conjunt de llocs necessaris per la seva valoració i futura implementació.

➤ **Reglament d'elaboració:**

Com hem dit anteriorment¹³, la normativa interna és el primer pas del procediment d'elaboració. Aquest reglament ha d'establir els criteris tècnics per elaborar les RLTS i totes les seves actuacions necessàries:

Fonamentalment ha de regular:

- Òrgans o equip tècnic encarregat de l'elaboració de les RLTS
- Actuacions i protocols per la seva elaboració

¹³ Vid. Epígraf 6.3, paràgraf 1., pàg.42 d'aquest mateix treball.

- Mitjans d'obtenció de la informació
- Sistema de valoració i criteris avaluatius.

- **Descripció objectiva dels llocs necessaris**

Un cop realitzat el reglament, l'equip tècnic ha de començar per analitzar les diferents funcions que realitza cada àrea i departaments de la corporació. Això ens permetrà conèixer les necessitats de cada àrea segons la seva organització i el volum de treball on posteriorment determinarem el conjunt d'accions a realitzar per cada lloc.

Aquest procés ha de comptar amb la implicació de la direcció política de l'Ajuntament, ja que tots els canvis i moviments aniran supeditats als mitjans econòmics i pressupostaris que pel ple municipal s'haurà aprovat.

Aquesta implicació política no significa que l'equip de treball perdi la seva autonomia i/o independència, però en tot moment s'ha de comptar amb aquells que gestionen i governen l'Administració.

Un cop analitzats i concretats els llocs i desenvolupada una nova organització jeràrquica, procedirem a la fixació de les tasques corresponents al seu lloc de treball, ja que cada posició ha d'anar lligada a una RLT. Cal tenir present que alguns llocs de treball ja tenen assignades les seves tasques per ordenació jurídica, i que la RLT haurà d'anar relacionada al precepte jurídic que ho regula.

- **Anàlisi de la realitat**

Amb l'objectiu de no deixar de banda la realitat ni el capital humà del qual ja disposa la corporació, l'equip tècnic ha d'analitzar la realitat i veure de quina manera es pot connectar amb tots els canvis que es volen realitzar.

Aquest anàlisi ha de ser directe respecte cada lloc de treball, i aquesta fase suposa una llarga i complexa tasca ja, que es mantindran reunions i entrevistes amb els professionals, i també es passaran enquestes per conèixer el que cadascú fa i amb les condicions que ho fa, per poder diferenciar-ho de cada lloc.

L'equip tècnic ha de tenir reunions necessàries amb els diferents grups del personal, resolent dubtes i aclariments que siguin precisos i valorant la possibilitat de poder passar enquestes als diferents treballadors per conèixer les mancances.

Aquesta col·laboració de tots els grups, reflectirà una realitat més propera per poder analitzar i aplicar tots els canvis de forma objectiva.

➤ **Aplicació de les noves RLTS**

Un cop es coneix la situació ideal i real, hem de determinar el conjunt de llocs de treball que han de configurar les RLTS, l'actuació del equip de treball en aquest punt és molt important ja que en ells recau tots els ajustaments. Aquets canvis que s'aplicaran han d'anar més enllà dels llocs de treball ja que també es veuran afectades àrees o departaments.

6.3.1.2 Procediment d'aprovació i fases

Un cop confeccionades les RLTS cal dur a terme tot un seguit de tràmits i procediments perquè sigui aprovat.

Aquest tràmit te dues característiques:

- És un procediment especial, ad hoc, com tots els procediments per raó de matèria.
- És un procediment de regulació dispersa. I això significa que no té un ordenament que ho reguli explícitament, ja que al ser un reglament intern, està sotmès als tràmits de l'administració local.

Perquè el procediment de les RLTS sigui aprovat, els tràmits o fases que ha de passar són Perez Luque, (2003: 357-366):

➤ **Negociació sindical:**

La intervenció sindical a la fase d'aprovació de les RLS no gaudeix d'una facultat absoluta, i únicament podrà intervenir en uns supòsits o aspectes concrets, com per exemple, la fixació de tasques dels llocs de treball descrits anteriorment, menys la dels funcionaris de caràcter nacional, ja que les seves tasques aniran especificades per l'ordenament jurídic.

Mitjançant negociació, es podran establir i determinar escales, subescales, classes i categories.

Personalment, creiem que involucrar la negociació sindical en el desenvolupament d'un pla de modernització és molt important, ja que, per dur a terme aquesta fase de millora, és necessari que tots els òrgans i persones estiguin compromesos amb la corporació, i si

fem partícips als òrgans sindicals, aquests podran traslladar als treballadors la implicació i compromís necessaris per tenir la participació de tota la plantilla.

➤ **Informe favorable de la comissió informativa:**

Tal i com veurem en el punt següent, la RLT ha de ser aprovada pel ple municipal i perquè això sigui una realitat, prèviament s'ha de realitzar un informe per la comissió informativa de forma obligatòria.

El que a diferència d'altres procediments, no serà necessari que sigui aprovat pel secretari o l'interventor, donat que la seva aprovació no és matèria competent.

Si l'alcalde o un terç del nombre legal dels membres representatius de la corporació ho sol·licita, aquest procediment haurà de ser aprovat pel secretari o interventor.

Un altre cas en el qual l'interventor ha de donar el seu vist i plau, és si aquestes RLTS s'aproven mitjançant el pressupost municipal, i en aquest cas es podran realitzar les diverses esmenes i aclariments que trobin necessaris per no incórrer en una infracció legal.

➤ **Acord del ple municipal:**

L'únic organisme que pot aprovar la RLT en una Corporació és l'organisme col·legiat màxim : el ple municipal.

El ple municipal, no pot delegar ni traspasar aquesta facultat ni competència a cap altre òrgan de govern ni persona per la seva aprovació.

El quòrum necessari per procedir a la seva aprovació és el de majoria simple, és a dir, un numero major de vots afirmatius sobre els negatius, o sigui aquest cas per la seva aprovació no serà necessària una majoria reforçada (dues terceres parts de la majoria).

6.3.1.3 Publicitat i publicació

Un cop aprovada la RLT pel ple municipal, ha de ser publicada en un diari oficial perquè tingui els seus efectes legals, ja que al ser considerat una norma, perquè tingui vigència cal la seva publicació Perez Luque, (2003:66).

A continuació és mostra un esquema amb tot el procés detallat sobre el procediment d'elaboració de les RLT

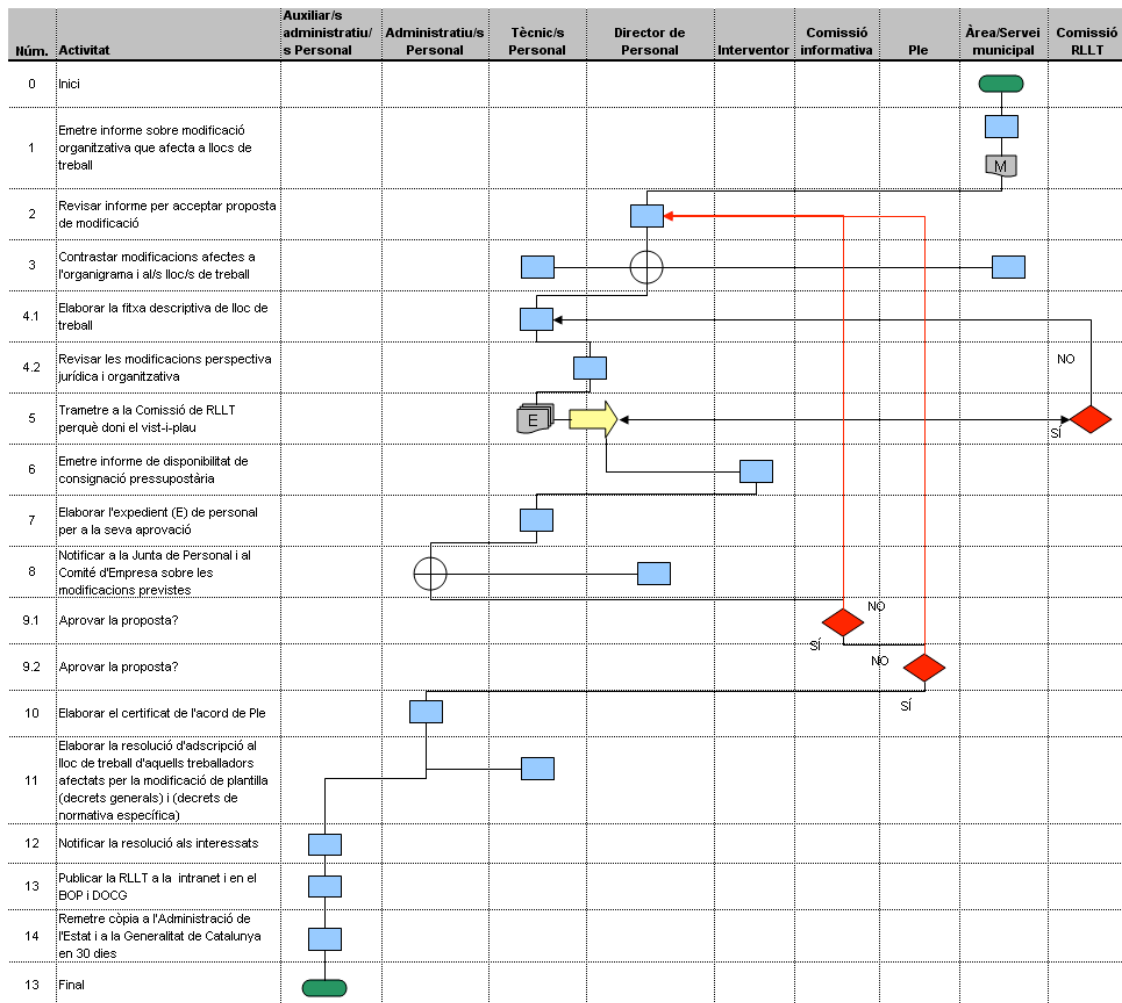


Figura 3: Diagrama procedimental d'elaboració de les RLT

Font: gràfic obtingut del departament de RRHH de l'Ajuntament de Reus, 2017

7. Estructura i gestió de recursos humans en l'administració moderna

Per l'administració pública, la funció de planificació consisteix en determinar de quina forma es concretarà i es realitzarà la provisió de treballadors a l'organització.

Segons Gomez Mejia, (2008), la planificació de RRHH es dissenyarà per disposar del tipus i número de persones que són necessàries per contribuir a la consecució dels objectius organitzatius.

Altres autors representatius com ara Garcia-Tenorio & Sabater Sanchez, (2004), creuen que la planificació dels RRHH és com una guia general de l' empresa en el reclutament, avaluació, desenvolupament i compensació de les persones que formen part de la corporació.

Des de l'administració pública, es planteja la planificació des de dos enfocaments diferents: un quantitatiu i l'altre centrat en aspectes qualitatiu en relació amb els plans estratègics de l'empresa.

Aquests dos aspectes poden convergir perfectament en la planificació, ja que no són incompatibles.

7.1 Objectius i processos de planificació

Les administracions públiques han de planificar amb rigor els seus RRHH per poder arribar a assolir tots aquells objectius del procés de modernització. Una bona planificació dels objectius i processos, ha de permetre realitzar accions a llarg termini sense haver d'improvisar Serrano Segura, (2016:37-38).

Qualsevol corporació ha de tractar d'optimitzar els recursos de què disposa gestionant-los de forma eficaç i eficient. Aquesta optimització únicament s'aconseguirà planificant els processos a curt i llarg termini.

Els objectius que les administracions públiques s'han de marcar per dur a terme la planificació són fonamentalment:

- Crear un nou concepte d'empleat públic, donant valor a la capacitat personal de cada treballador, potenciant la capacitat imaginativa per poder aportar un valor afegit a la corporació
- Gestionar i crear un procediment per competències
- Implementar la gestió diària dels RRHH mitjançant noves tecnologies
- Apostar pels coneixements i la formació activa dels treballadors

La planificació dels RRHH passa per redissenyar l'estructura organitzativa i que serveixi per complir amb la missió i visió que la corporació tingui.

Aquesta nova estructura ha de permetre poder treballar de forma flexible i orientada al treball en equip, evitant estructures excessivament rígides que provoquin la ineficàcia de la gestió davant de l'administrat. Tot això sempre tenint en compte que cal complir de amb els principis legals establerts a la normativa reguladora del funcionament de l'administració Serrano Segura, (2016: 39-45).

El compliment de la legalitat no ha de ser incompatible amb la eficàcia i la flexibilitat en un món i un entorn molt canviant i dinàmic com és l'actual, que presenta casuístiques molt diverses i que requereixen solucions transversals, multidisciplinàries i ad hoc.

Ramio Matas,(2015:18) estableix dos nivells de planificació: en primer lloc la planificació a nivell macro, que elabora un diagnòstic general. S'identifica un nou model que afecta a totes les estructures i estaments de la corporació organitzant i establint una temporització i un "timing" on involucra a totes les unitats i departaments.

La planificació a nivell micro afecta solament a una unitat o departament sense tenir en consideració els altres departaments. Aquesta metodologia s'aplica quan la planificació es vol dur a terme a nivell central i no en el conjunt de l'organització.

Si la corporació aconsegueix desenvolupar una correcta planificació amb el model macro, s'aconsegueix optimitzar la gestió de personal, reduir els costos i detectar necessitats i carències.

7.2 Selecció dels Recursos Humans

Segons Gomez Mejia, (2008:87), la selecció és un procés mitjançant el qual es pren la decisió de si es contractarà o no als candidats que han estat preseleccionats per un lloc o vacant en concret.

Fent una comparativa amb l'empresa privada, la selecció és considerada un element clau dins els departaments de RRHH, ja que ha de aprovisionar-se amb les competències, actituds i qualificacions necessàries per cada lloc de treball.

A l'administració pública, el procés de selecció encara juga un paper més important ja que la selecció de candidats té caràcter permanent en el temps.

Una de les premisses bàsiques per dur a terme la modernització, seria allunyar l'elecció del candidat d'interessos polítics per evitar desviacions del procés i tractes de favor.

Per a realitzar un procés de selecció en a l'era moderna, l'administració hauria de dur a terme un anàlisi del lloc de treball i comunicar adequadament i amb exactitud informació sobre les tasques i funcions a desenvolupar.

Anteriorment hem fet especial èmfasi al canvi cultural per implementar la modernització juntament amb aquest canvi cultural Villoria Mendieta & Del Pino Matute, (2000), fan referència que per a què el procés de modernització tingui el seu efecte, les administracions públiques haurien de tenir dissenyats plans de reclutament que siguin capaços de captar candidats amb una actitud i una cultura proactiva envers els canvis i amb projecció i noves idees.

“Si la selecció es un proceso clave para aprovisionarse de las cualificaciones y competencias necesarias, en el caso de puestos de trabajo públicos lo es mucho más porque la permanencia de los seleccionados va a ser, prácticamente, indefinida.” Barba Aragon & Serrano Segura, (2013:2)

Fent referència al sistema de provisió en l'administració pública, existeixen tres possibles sistemes de selecció orientats a contractar funcionaris o personal laboral:

- L'oposició
- El concurs - oposició
- Concurs

Cap d'aquests tres sistemes utilitza un enfocament de gestió per competències. Aquest fet comporta que les persones escollides únicament han acreditat tenir mes puntuació

per titulacions o mèrits personals allunyant-se de poder acreditar aquests valors o actituds necessàries pel lloc de treball.

Així doncs, segons el nostre punt de vista, si l'administració pública vol donar un pas endavant en la modernització, ha de canviar radicalment el sistema de provisió enfocant l'elecció en valors actitudinals i culturals.

Per Serrano Segura, (2016:88), les administracions públiques que volen dur a terme un procés de modernització, s'enfronten a un repte molt important, ja que implantar nous sistemes de modernització implicarà seguir complint la llei i els principis constitucionals.

Amb aquests nous sistemes de selecció s'aconseguiran resultats més efectius al relacionar i lligar el candidat, el procés i les competències necessàries per un desenvolupament eficaç.

7.3 Formació dels Recursos Humans

La formació en RRHH és un procés pel qual es proporciona i és dona als empleats cursos, per millorar les seves habilitats i/o corregir carències conceptuals Gomez Mejia, (2008).

Per Cabrera, (2006) la formació en RRHH és definida com un conjunt d'experiències i d'aprenentatges planificats per una organització amb la finalitat d'incloure i millorar les habilitats, coneixements, actituds dels treballadors de l'organització.

L'aspecte formatiu en a l'Administració Pública implica dotar a tots els empleats d'aquella formació relacionada amb el seu lloc de treball perquè puguin desenvolupar-la sense cap tipus de problema i puguin adaptar-se a les novetats de cada lloc de treball.

La formació del personal de l'Administració Local a tots els nivells i independentment del lloc de treball que ocupin és un element cabdal i fonamental per el bon funcionament de l'administració enfocada a la prestació de serveis públics de qualitat.

Són per aquets motius, que tenir un personal format i motivat és essencial i necessari per a una institució moderna orientada a la ciutadania, organitzada, innovadora i amb projecció de cara al futur.

Les fitxes dels llocs de treball que anteriorment s'han elaborat, que estan organitzats els serveis i departaments municipals, el catàleg de llocs de treball i les competències

associades a cada lloc de treball i les seves funcions són el marc de referència a partir del qual s'ha de desenvolupar una política i planificació de la formació orientada al conjunt del personal municipal, però també a les característiques pròpies de cada lloc de treball.

La formació en definitiva, ha de ser un element que ha de permetre a l'administració treballar amb més qualitat, amb més agilitat i aprofitant el màxim els seus recursos humans i tecnològics. Tot plegat i tal i com dit anteriorment, amb l'objectiu de prestar un servei millor a la ciutat i als ciutadans.

Des de l'administració local s'ha estructural en 3 tipologies:

- Formació d'acollida: formació que es donada al inici, per conèixer la estructura bàsica de la corporació i els valors.
- Formació principalment programada i obligatòria, orientada a incrementar la preparació i les competències per a desenvolupar les funcions dels llocs de treball ocupats pel personal o al que hagin d'ocupar.
- Formació principalment opcional:
 - Orientada a l'adquisició de coneixements i competències addicionals que puguin ser útils per la capacitat de promoció i carrera professional del personal.
 - Orientada al desenvolupament integral de les persones

Per tal de poder fer un bon diagnòstic i detecció de necessitats formatives i una bona planificació de la formació es necessita analitzar i contrastar tan les competències pròpies de les RLTS com els nivells de coneixement de les persones que els ocupen.

Això juntament amb les trajectòries de desenvolupament i promoció de carrera professional possible ha d'ajudar a desenvolupar un Currículum formatiu del personal, complint a l'hora la doble funció: formativa i incentivadora.

A continuació, detallarem la estructura que ha de tenir la formació segons els seus àmbits:

Competències	Blocs de formació
Coneixements de l'administració local i serveis que presta a la ciutat	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Òrgans de govern ➤ Ordenances ➤ ROM ➤ LBRL ➤ Gestió i administració
Competències organitzatives	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilitats directives ➤ Treball en equip ➤ Gestió per processos ➤ Treball per objectius ➤ Eficàcia i eficiència
Competències tècniques i funcionals relacionades amb funcions i tasques assignades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Idiomes ➤ Informàtica ➤ Legislació i normativa específica ➤ Procediments i gestió administrativa ➤ Gestió informàtica ➤ Tècniques específiques ➤ Atenció al públic
Competències per la qualitat i el rendiment de comptes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estàndards i certificacions de qualitat ➤ Avaluació i mesurament de la qualitat de serveis

Font: elaboració pròpia procedent del departament de RRHH de l'Ajuntament de Reus, 2017

Per una bona gestió de la formació del personal, que haurà de ser dirigida pel servei de RRHH, és aconsellable crear una comissió de formació en que hi tinguin participació especialistes organitzatius i comandaments dels diferents àmbits de gestió així com que és faciliti el seguiment per part dels representats dels treballadors.

Per tal d'assegurar la eficàcia i eficiència de les accions formatives, es essencial una política d'avaluació¹⁴, que mesuri d'una banda l'aprofitament per part dels treballadors i

¹⁴ Vid. Epígraf 7.4, paràgraf 1., pàg.55 d'aquest mateix treball.

per altra banda la idoneïtat dels continguts i de la docència i finalment que s'avaluarà la incidència que ha tingut la formació.

La guia que caldrà seguir per elaborar els plans de formació individuals, és la fitxa de cada lloc de treball

Per últim, caldrà desenvolupar un document de política i un reglament de formació que estipulin entre d'altres:

- Tipologia detallada de formació
- Difusió i accés del personal a la formació
- Règim horari
- Requisits de participació
- Forma de finançar la formació
- Regim d'avaluació de la formació
- Comissió de seguiment

7.4 Avaluació dels Recursos Humans

L'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic regula que les administracions públiques han d'establir sistemes d'avaluació del compliment dels/les empleats/des de l'administració pública a través de procediments fonamentats en els principis d'igualtat, imparcialitat, no discriminació, objectivitat i transparència, regulant igualment que l'avaluació periòdica s'haurà de tenir en compte a efectes de la promoció a la carrera professional horitzontal, la provisió i manteniment de llocs de treball, i per la determinació d'una part de les retribucions complementàries vinculades a la productivitat o rendiment. Aquesta situació converteix els plans d'avaluació en una obligació per les Administracions Públiques, reforçant-los com a instruments de millora Andreu Barbera, (2011: 245).

“El desarrollo del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.” Barba Aragon & Serrano Segura, (2013: 3)

Serrano Segura, (2016:91) ens defineix l'avaluació del compliment com el procés habitual que permet determinar l'actuació de cadascuna de les persones que s'avaluïn en

l'organització, en relació a una sèrie de factors o objectius i indicadors establerts, que es trobin sota control del propi treballador, amb la finalitat d'aconseguir les metes individuals, departamentals i del conjunt de l'organització.

En aquest sentit, per dur a terme una administració orientada al S.XXI i mitjançant el present projecte, volem dissenyar un sistema d'avaluació del compliment amb una doble orientació:

1. Afavorir la valoració del grau del compliment dels objectius anuals definits per cada unitat administrativa d'acord amb els objectius que es deriven dels eixos estratègics de l'acord de govern.
2. El desenvolupament que l'empleat/ada ha de realitzar per intentar aconseguir aquests objectius.

Per avaluar com responen les persones als seus llocs de treball, és prioritari tenir identificades les activitats i objectius que s'hi han de desenvolupar. És doncs imprescindible que tant avaluador com l'avaluat coneguin els criteris qualitatiu i quantitatiu amb els quals seran mesurats els resultats. Per resultat s'entén el producte del treball. Els resultats han d'estar relacionats amb els objectius del lloc de treball i aquests amb els objectius del departament, que alhora ho estan amb les línies estratègiques de l'acord polític del govern local.

D'entre els diferents procediments que s'utilitzen, proposem un sistema que té com a component principal l'avaluació del compliment per objectius¹⁵. Amb aquest model, s'avalua el grau de consecució dels diferents objectius que en el seu moment s'estableixin per cada lloc i/o departament, es comparen els resultats aconseguits amb els que s'esperaven, analitzant les causes que han pogut intervenir en la diferència. És el mètode més flexible de tots, ja que facilita variar els criteris al llarg del procés i no compara amb altres avaluats. Per aplicar-ho els/les empleats/des han de conèixer des d'un principi els objectius o resultats que han d'aconseguir.

Amb aquest sistema s'aconsegueix:

- Alts nivells d'objectivitat
- Que l'avaluació no se centri en l'anàlisi de la persona, sinó en les seves fites

¹⁵ Vid: Annex 14.1 Model model fitxa de llocs de treball.

- És personalitzada, considera funcions per llocs i/o col·lectius
- L'avaluador passa a ser un entrenador-facilitador
- Potencia la iniciativa en la persona avaluada, ja que se n'adona dels progressos i deficiències
- Fomenta la planificació dels recursos
- Fa que es desenvolupi la comunicació entre responsable i col·laborador

Tot i que l'avaluació dels objectius són l'eix en el qual centrarem el complement, creiem necessari no oblidar altres aspectes relacionats amb el desenvolupament del treball, que no per ser més secundaris són menys importants, i que donen suport a poder assolir els objectius.

Per tant, són tres els factors a avaluar: absentisme, assoliment d'objectius i desenvolupament.

Aquests seran avaluats segons els següents percentatges, els quals determinaran la quantitat a percebre pel complement de productivitat.

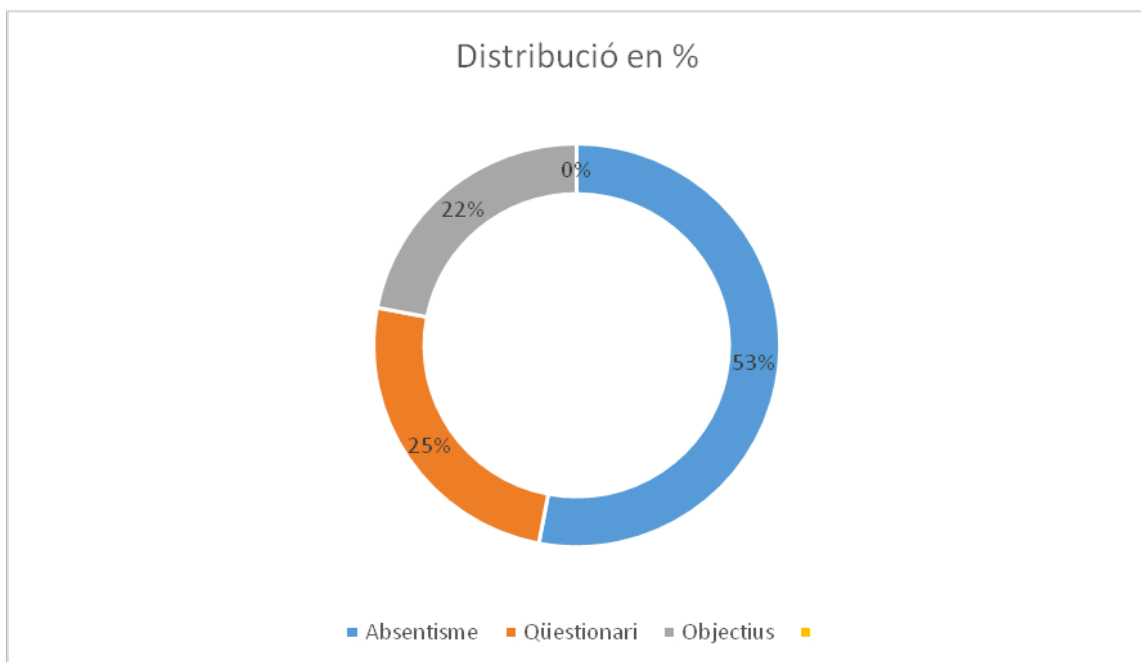


Figura 4: Gràfic representatiu sobre la distribució del pes % de l'avaluació

Font: Elaboració pròpia de dades obtingudes del Departament de RRHH de l'Ajuntament de Reus, 2017

Cadascun dels eixos tindrà un pes específic a l'hora de calcular la retribució final per l'any en qüestió: assoliment d'objectius 22%, absentisme 53% i qüestionari d'avaluació

del desenvolupament 25%. La comissió avaluadora determinarà els percentatges a atorgar segons la puntuació de cada eix.

➤ **Absentisme: 53%**

L'absentisme laboral fa referència als períodes de temps en què un empleat s'absenta del seu lloc dins l'horari de treball per causes justificades reconegudes legalment (incapacitat temporal, permisos relacionats amb l'activitat sindical...) o injustificades (retards, sortir a fumar, etc.).

Percebrà aquesta part de l'avaluació del desenvolupament tot el personal empleat que no falti al lloc de treball més de 15 dies laborables l'any, llevat de les causes següents:

- Els dies que legalment corresponguin de vacances anuals
- Els dies d'assumptes propis
- Els cursos de perfeccionament
- El crèdit horari sindical
- El permís per defunció dels següents familiars: pares, sogres, cònjuge, fills o germans
- El permís per deure inexcusable

El seu seguiment correspondrà al departament de RRHH mitjançant el control de presència i les incidències de manera individual.

• **L'assoliment d'objectius: 22%**

Aquesta quantitat es percebrà en proporció al percentatge assolit dels objectius col·lectius que s'hagin establert a cada departament. Aquests estaran recollits en una aplicació informàtica, que mostrarà progressivament els avenços cap a l'assoliment de cada objectiu. El programa rebrà directament d'input dels diferents indicadors que mesuren l'assoliment d'objectius.

Per poder percebre la quantitat del complement destinat a aquest eix, s'estableix un sistema percentual proporcional al nivell assolit, i que es traduirà en un valor quantitatiu

per cada col·laborador tenint en compte la seva participació en l'assoliment dels objectius departamentals.

El sistema de gestió per objectius s'estructura en tres nivells diferenciats:

- Nivell estratègic: es basen en una decisió política fonamentada sobre l'acord de govern en relació a un mandat
- Nivell d'àrea: És el desglossament del mandat polític en actuacions concretes
- Nivell de projectes: Aquest nivell recull el conjunt d'activitats que componen les actuacions concretes

- **El desenvolupament: 25%**

Per desenvolupament s'entén la manera de fer del treballador, tot allò mitjançant el qual s'aconsegueixen els millors o pitjors resultats. Per mesurar-ho tenim les escales basades en conductes que permeten fixar un marc de referència comú per tots/tes els/les empleats/des i determinar les dimensions de treball que han de ser avaluats. Ofereixen indicadors directament observables, pautes de conductes habituals de treball, definits clarament i que són familiars pels avaluadors.

L'instrument a utilitzar seria un qüestionari bàsic inicial que respondria a 8 factors:

1. Execució i qualitat en el treball: precisió i ordre en l'execució de les seves tasques. Habilitat en el treball.
2. Desenvolupament i formació professional: afany de superació, interès per formar-se i millora de la seva qualificació. Implicació en el treball.
3. Iniciativa i creativitat. capacitat per actuar davant de situacions noves i aportar suggeriments. Originalitat, enfocaments diferents als habituals i autonomia
4. Treball en equip i cooperació: disposició per actuar conjuntament amb altres en la consecució dels objectius. Col·laboració amb l'organització, caps i companys.
5. Coordinació/supervisió (per a coordinadors i supervisors): coordinació, distribució i supervisió.
6. Planificació i organització del treball (per a caps): planificació, organització i decisió.

7. Motivació i comunicació (per a caps): saber motivar els subordinats, demanar i donar informació i saber establir la comunicació amb subordinats i departaments.
8. Formació i desenvolupament de subordinats (per a caps): interessar-se per la formació del seu personal, desenvolupament i gestió. Cada factor té els seus subfactors i cada treballador es situa en un nivell que va de l'1 al 14 i intervals de molt baix a molt alt. La puntuació total és un percentatge de la suma total de la puntuació aconseguida en total dividida pel total dels factors avaluats. Per accedir al primer nivell retributiu caldrà arribar a un nombre de punts que determinaran la puntuació de tall.

El sistema proposat és del tot flexible, amb la possibilitat d'una implantació gradual, per exemple una primera fase en la que s'avaluï absentisme i desenvolupament, i una segona en la que s'incorpori l'eix dels objectius, Atès que som conscients de les complicacions que pot suposar posar en marxa una nova aplicació així com les dificultats que implica que les unitats administratives estableixin objectius en base als propòsits de govern. També parlem de flexibilitat en quant a les modificacions que el mateix sistema pot anar assumint pels inputs que es vagin rebent conforme es vagi avançant en les diferents etapes, i que s'hauran de valorar pel mateix fet de què partim d'una idea general que s'ha d'adaptar a les idiosincràsies dels departaments.

8. Agents implicats en el projecte de modernització

8.1. Departaments i òrgans implicats

Per poder dur a terme el projecte de modernització, l'administració local ha de comptar amb tots els departaments i òrgans que tingui al seu abast, és per això que aquest projecte afecta a tota la corporació i totes les persones que ho conformen, i per tant, en alguna mesura tothom en serà particip. En una primera fase hem configurat un equip de treball central en qual hi ha representat:

Gerència	Gerent de serveis generals i gerents d'àmbit
Secretaria general	Secretari i vicesecretari
Intervenció general	Vice-interventor
Assessoria jurídica	Cap de servei
STIT (Informàtica)	Coordinador de STIT
RRHH	Cap de recursos humans i una tècnica de RRHH

Font: Elaboració pròpia a partir d'informació extreta del departament de RRHH de l'Ajuntament de Reus, 2017

Posteriorment a aquesta fase, s'ha treballat en un segon nivell amb els equips departamentals, coordinats pels gerents de cada àmbit i conformats per caps de servei i/o departaments, amb el convenciment que un projecte d'aquest tipus necessita ser entès i coliderat amb els comandaments entremitjos, ja que aquests, a més de les responsabilitats tècniques que assumeixen, també han d'exercir responsabilitats organitzatives.

Àmbit de serveis a la persona	Benestar social, salut pública, participació i convivència
	Cultura, arxiu, biblioteques, joventut
	Ensenyament i política lingüística
Àmbit de serveis a les persones	Intervenció, hisenda
	Rendes, cadastres i inspecció
	Tresoreria, SAIC, recaptació
	OAC
	Promoció econòmica
	Empresa i ocupació
	Contractació, RRHH, STIT i logística
Àmbit de serveis territorials	Arquitectura, urbanisme i habitatge
	Via pública i medi ambient

Font: Elaboració pròpia a partir d'informació extreta del departament de RRHH de l'Ajuntament de Reus, 2017

8.1.1. Departament de Recursos Humans

La implicació del departament de RRHH respon al desenvolupament de la nova política de modernització que ha de quedar definida des del primer moment en què s'iniciï el pla de modernització, ja que les persones són en definitiva, els recursos més importants de què disposa l'organització, esdevenint el grup més sensible i més important.

El departament de RRHH juga un paper clau per al desenvolupament dels grans eixos del pla de modernització.

Aquests grans eixos són Ramio Matas, (2015):

- **Adequació dels llocs de treball al nou model organitzatiu:** cal tenir en compte que després d'una exhaustiva revisió dels processos i competències i sobretot després d'haver efectuat un pla de millora, modernització i simplificació d'aquests processos és molt possible que hi hagi modificacions respecte a l'actual panorama pel que fa a les funcions i responsabilitats del lloc de treball. Aquests canvis poden comportar modificacions en els propis organigrames.

No obstant, és convenient abans d'aquest procés de revisió exhaustiu, disposar d'un punt de partida que sigui assumible i que reflecteixi de la millor manera possible la situació actual.

Per a fer una correcta adequació dels llocs de treball al model organitzatiu, cal fer un primer exercici de revisió dels organigrames existents i d'una correcta correspondència dels procediments i les funcions en cadascun de les posicions que han de correspondre amb el catàleg de llocs de treball.

Per aconseguir aquest punt de partida cal que definir:

- Inventari de processos i competències actuals amb una revisió actualitzada.
- Confirmar el contingut de les fitxes dels llocs de treball de tal forma que reflecteixin les característiques d'aquest lloc de treball i les responsabilitats i funcions que assumeixen, respecte els processos en què participa aquest lloc de treball.
- Confirmar els organigrames des de les diferents àrees, serveis i departaments de tal forma que encaixin amb el catàleg i les fitxes de lloc de cada treball.

A mesura que avanci el pla de modernització local, la redefinició de processos i competències municipals així com les millores tecnològiques aniran modificant els escenaris, i per tant les fitxes en qüestió s'hauran d'anar adaptant, així doncs caldrà mantenir una relació de llocs de treball de tots els departaments amb una fitxa actualitzada per a cada lloc¹⁶.

A les fitxes de llocs de treball identificarem de quin lloc es tracta, el seu enquadrament orgànic, el seu àmbit funcional, la naturalesa del lloc de treball, classe de personal i tipologia de lloc. També indicarem la classificació professional, el grup, la subescala, la categoria, les condicions del lloc de treball, la tipologia de jornada.

Les fitxes¹⁷, incorporaran una part important del contingut funcional del lloc de treball, missió del lloc de treball, funcions generals, específiques, forma de provisió etc..

Les fitxes de llocs de treball esdevenen un element primordial de les quals s'extreuen el catàleg, la valoració de llocs de treball, les prioritats de formació, les polítiques d'avaluació dels llocs de treball i els criteris a tenir en compte per la selecció i provisió dels llocs Aldoma i Buixade, (1996).

¹⁶ Vid. Epígraf 6.3, pàg.42 d'aquest mateix treball

¹⁷ Vid. Annex 14.1 d'aquest mateix treball

A les fitxes a més de les característiques anomenades anteriorment referent a la catalogació dels llocs de treball i de la missió, responsabilitats i funcions pròpies del lloc de treball cal destacar, atesa la seva rellevància pel model de gestió, les competències associades a cada un dels llocs de treball.

Les competències han de contemplar Fayos Apestegua, (1997):

- Coneixements: els propis i requerits per desenvolupar correctament un lloc de treball, des del punt de vista tècnic i funcional.
- Capacitats i habilitats: Són les característiques que han de complir els professionals i que més enllà dels coneixements són necessaris per desenvolupar un funció. En aquest context cal posar especial èmfasi específic i incentivar el desenvolupament i formació de les capacitats pròpies dels llocs de comandament, ja que aquestes tenen un impacte directe en l'eficiència de l'organització.

Així doncs, les competències de cada professional al seu lloc de treball han de ser avaluable i mesurable i han de tenir un pla de desenvolupament o adequació en base a la formació per millorar les capacitats de les persones i del conjunt de l'organització.

El **catàleg de llocs de treball** és un document d'una banda **juridicoadministratiu**, i d'altra banda **organitzatiu**, que contempla l'estructura de llocs en la qual està integrat tot el personal al servei de l'ajuntament o dels organismes autònoms.

El catàleg de llocs de treball ha de recollir i ha de ser plenament coherent amb:

- **Model organitzatiu** i estructura d'àmbits, àrees, departament, serveis, etc, d'acord amb l'alineament entre les competències municipals i el model de gestió.
- Models organitzatius detallats i **organigrammes tècnics** de les diferents unitats de gestió.
- Tipologia de funcions i responsabilitats professionals que es corresponen al model organitzatiu i de gestió.
- **Valoració objectiva dels llocs de treball** que es reflecteixi amb els paràmetres de catalogació (Grup, nivell complements, etc) i la seva correspondència en equitat retributiva (més endavant es referim específicament a la valoració de llocs de treball)

- **Relació de llocs de treball i plantilla.**
- **Fitxes** corresponents a cadascun dels tipus de llocs de treball catalogats on queda especificat el contingut dels llocs a nivell de processos, funcionals o tasques a desenvolupar dels del llocs, les competències idònies (coneixements, capacitats i habilitats) i el fil conductor del desenvolupament de les mateixes.

El catàleg dels llocs de treball real i actualitzat és un element decisiu per la racionalització de la gestió, amb un model organitzatiu, on les persones ocupen els llocs de treball tenen ben definides les seves responsabilitats i expectatives en el marc d'una organització eficient que afavoreix la satisfacció i el progrés professional dels col·laboradors.

A l'hora de dissenyar un catàleg de llocs de treball, es poden tenir en compte una sèrie de principis organitzatius. Els següents, només a tall d'exemple i pendents d'una anàlisi més profunda podrien ser:

- Tendència a convergir i a simplificar la tipologia de places de suport administratiu afavorint la polivalència i la flexibilitat organitzativa.
- Afavorir l'horitzontalitat per reforçar l'apoderament del personal i per evitar jerarquies innecessàries que no aporten valor.
- Corregir desequilibris i iniquitats entre responsabilitats, funcions, nivells organitzatius, etc, i la catalogació i retribucions associades.
- Clarificar l'esquema organitzatiu i de direcció de determinades unitats amb organigrames ambigus i poc clars.
- Actualitzar els continguts tècnics i funcionals dels llocs de treball i revisar les seves competències associades.

Actualment l'administració pública local compta amb un catàleg de llocs de treball, però és prioritari actualitzar-lo en base als criteris de coherència i principis organitzatius com els que s'han indicat anteriorment. El punt de partida per tot aquest procés és tenir un catàleg de llocs de treball i un model organitzatiu revisat i actualitzat.

Això ha de portar a una primera imatge actualitzada del catàleg de llocs de treball. Aquest, a més haurà de tenir un **pla d'actuació conseqüència de l'aplicació dels**

resultats de la valoració dels llocs de treball, cercant l'equitat de la catalogació i la retribució associada als diferents tipus de lloc.

La valoració dels llocs de treball és un procediment basat en tècniques i metodologies rigoroses i transparents, que té com a objectiu establir el valor relatiu dels diferents llocs dins una organització. La finalitat és que, en correlació a aquest valor relatiu, es puguin establir els atributs de catalogació (grups, nivell, categoria, complements etc.) de cada lloc de treball, de tal forma que els aproximem al màxim d'equitat possible entre funcions, responsabilitats, posició organitzativa, etc i la catalogació i retribució resultants.

Des del punt de vista procedimental cal diferenciar dues grans fases:

- A la primera s'haurà de crear un **“Manual de Valoració dels Llocs de Treball de l'administració local”**.
- A la segona, i una vegada elaborat i formalitzat aquest manual, **caldrà aplicar-lo sobre el conjunt de llocs de treball** i obtenir la valoració que els correspon, així com la seva correlació amb els criteris de catalogació.

És d'esperar que es puguin detectar situacions després d'aplicar la valoració, en les quals hi hagi **discrepàncies entre el valor relatiu dels llocs de treball i la seva catalogació vigent**. En aquests casos, (“diferencial”), serà on s'haurà de dissenyar un **pla d'actuació** en el sentit que correspongui. Bàsicament d'una banda, actualització de la catalogació a través dels mecanismes de promoció i pla de recursos que es puguin preveure, i d'altra banda actualització del contingut dels llocs de treball, fins portar-los a la seva correspondència retributiva.

En aquests procés de valoració cal tenir en compte una sèrie de principis bàsics:

- **Els llocs de treball es valoren en base a les fitxes dels mateixos** degudament actualitzades i formalitzades.
- **Es valoren els llocs de treball i a les persones que els ocupen i el seu rendiment**. (Pel que respecta a les persones i el rendiment, aquest aspecte és matèria de l'avaluació, la productiva, o inclús la possibilitat de promoció professional).

- El model i manual de valoració previ **han de ser desenvolupats i formalitzats, abans de començar a aplicar-los.**
- En el model s'ha d'establir els "factors" i "dimensions" de valoració, així com el valor, en forma de punts que s'atorgarà a cada grau dins d'una "dimensió/factor".
- Els factors, dimensions i graus s'han d'establir amb **criteris professionals i objectivament racionals.**
- Els factors, dimensions i graus de valoració hauran de recollir funcions, responsabilitats i tasques més representatives de cada tipus de llocs de treball, i del conjunts dels llocs de treball de l'administració pública local.

Només a tall d'exemple, i sempre per a definir i concretar en la fase de desplegament d'aquest Pla de Modernització, els "factors" a considerar solen ser de tipus:

- **Responsabilitat** dels llocs de treball.
- **Autonomia** atribuïda als llocs de treball.
- **Nivell de supervisió** o comandament dels llocs de treball.
- **Complexitat tècnica** o funcional dels llocs de treball.
- **Entorn** de treball dels llocs de treball.
- Coneixements requerits per ocupar els llocs de treball.

8.1.2. Departament de Tecnologia i Informació

El 80% del personal de l'administració local, utilitza l'ordinador com a eina principal de treball. Actualment l'equipament informàtic té una mitja de sis anys d'antiguitat, una mica superior al temps recomanat d'amortització; aquest fet fa que molts usuaris i treballadors es queixin i tinguin dificultats en l'ús àgil dels equips informàtics Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (DTIC), (2015).

Des de l'administració local, seria mot recomanable poder licitar la renovació periòdica de l'equipament amb un màxim de 5 anys mitjançant una modalitat d'arrendament, leasing o rentig per exemple.

Per poder contribuir a una millora de la organització interna des del punt de vista de les TIC, hem detallat una seguit d'accions que creiem que poden ser clau per dur a terme el pla de modernització que ajudarà al departament de RRHH a desenvolupar el seu pla.

- **Més inspecció i menys administració:** Cal potenciar el personal d'inspecció a peu de carrer i més a prop de la ciutadania per simplificar la burocràcia i estar al costat del ciutadà. Amb la inversió de noves tecnologies podrem per exemple ajudar al personal de l'administració a realitzar les seves tasques diàries de forma més àgil com per exemple: la guàrdia urbana, els inspectors de medi ambient etc.

- **Més qualificació tècnica i formació:** una organització on la seva qualificació tècnica i formació és alta, estarà més preparada i prestarà serveis públics amb major qualitat i eficiència els serveis públics.
 La millora de la formació lligada amb les TIC, ha d'anar acompanyada de metodologies de millora de gestió, de serveis i de les eines TIC en general.
 Aquest pla de formació¹⁸, tal i com hem dit anteriorment ha de ser de forma consensuada i participada per fomentar la participació que motivi al personal a desenvolupar la seva carrera professional.

- **Autoservei i participació ciutadana:** Amb l'ajut de les noves tecnologies i del departament de STIT de l'administració local, s'han d'augmentar els recursos en el desenvolupament de més serveis i eines en la seu electrònica o a l'oficina virtual de la ciutat, on la ciutadania pugui realitzar tràmits de major volum i impacte, com ara subvencions, ajuts, documents oficials, liquidació i pagament d'impostos etc.
 Dins de la participació, s'ha de disposar d'una eina que faciliti la participació de la ciutadania per la presa de decisions de projectes i serveis. Aquesta eina també seria un pas endavant per poder desenvolupar una administració transparent.

En conclusió, els objectius del pla de modernització es basen en posar les tecnologies de la informació al servei de la modernització de l'organització, dels recursos humans i dels procediments.

Entre les accions que s'esperen d'aquest pla estan la d'implementar sistemes de mesurabilitat en tots els àmbits (avaluació de qualitat, avaluació de rendiment etc.) i eines que permetin comptabilitzar analíticament la informació.

¹⁸ Vid. Epígraf 7.3, paràgraf 1., pàg.52 d'aquest mateix treball.

També cal avançar en l'automatització de processos per optimitzar el treball, i això és important ja que aconseguirem millorar en la productivitat, reduir el temps i costos operatius i millorar la fiabilitat.

La correcta entesa i treball en equip d'aquests dos grans departaments (RRHH i STIT), és vital perquè el pla de modernització tant de RRHH com de l'administració en general pugui ser una realitat.

8.2. Identificació de deficiències dels departaments i òrgans (DAFO)

Un dels reptes del pla de modernització, és una roda de visites a tots els departaments de la corporació amb l'objectiu de presentar el projecte, donar a conèixer les idees generals d'aquesta iniciativa i recollir les principals inquietuds organitzatives de cada àrea amb la voluntat que el projecte no perdi el contacte ni la implicació dels departaments amb la idea de reforçar la pertinença de grup des d'un primer moment.

És per això que s'ha d'aconseguir transmetre la idea de predisposició i participació de tots els departament i difondre que la idea d'abordar un pla de millora de l'organització de l'administració pública és una necessitat compartida.

A continuació detallarem en tres grans grups els dèficits recurrents i punts d'acció proposats que hem pogut copsar i plantejar.

Grup 1 : Organització i Recursos Humans

Dèficits recurrents	Punts d'acció proposats
Gran part dels assistents coincideix en la necessitat de fer canvis en l'organització	Desenvolupament del projecte
Els propis treballadors desconeixen els projectes de la resta de la corporació local	Potenciar la idea de pertinença de grup. Transmetre la idea de cooperació, incloure els treballadors en la proposta d'idees

Dèficits recurrents	Punts d'acció proposats
La ciutadania percep l'administració com un ens fragmentat	Potenciar la finestra única
Els perfils dels llocs de treball no estan actualitzats	Crear noves fitxes de llocs de treball
La formació no sempre va d'acord amb els requisits dels llocs de treball	Dissenyar i supervisar plans de formació que vagin en la línia amb els requisits del perfil definit a les fitxes de cada lloc
Els comandaments no tenen recursos per incentivar el personal ni corregir actituds	Aplicar una política d'avaluació de llocs de treball que es pugui correlacionar amb la productivitat
La política de gestió de RRHH és massa estàndard sense tenir en compte les particularitats d'alguns serveis	El sistema de gestió de RRHH ha de ser prou flexible per preveure especificitats de diversos col·lectius
Es fa difícil aprofitar RRHH d'altres departaments en puntes de feina	Configurar llocs de treball i equips polivalents. Potenciar i incentivar la flexibilitat

Font: elaboració del departament de RRH de l'Ajuntament de Reus, 2017

Grup 2 : Procediments i normativa

Dèficits recurrents	Punts d'acció proposats
El ritme de treball del dia a dia impedeix reflexionar i millorar els procediments	Configurar nous perfils paral·lels al dia de la corporació local amb la missió de l'avaluació i millora contínua de l'organització
Al dia a dia es solucionen assumptes sobrevinguts	Cal crear un sistema de planificació, programació i previsió que minimitzi l'aparició d'assumptes no previstos. Potenciar la cultura de la planificació. Planificar la formació interna.

Dèficits recurrents	Punts d'acció proposats
Sovint les normes de funcionament no estan clares i hi ha massa improvisació	Procedimentar tota la casuística coneguda de manera que quedi poc marge a la improvisació. Potenciar la cultura de la no excepció, que passa per procedimentar les excepcions.
La impermeabilitat de les àrees fa que es perdin oportunitats d'aprofitar recursos i projectes	Potenciar les reunions d'àmbit, incentiva la iniciativa que tendeixi cap a la transversalitat. Potenciar la idea de pertinença de grup. Planificar la formació interna
Les barreres entre departaments dificulten l'agilitat dels procediments	Potenciar la idea de pertinença de grup. Transmetre la visualització de la cadena de valor de la corporació: el projecte és únic i està orientat al ciutadà
Les planificacions no tenen visió global i sovint la programació d'uns perjudiquen les dels altres	Potenciar la visió global i la idea de pertinença al grup. Elevar l'aprovació de les planificacions a nivell gerencial
S'ha de situar el ciutadà com a epicentre del funcionament de la corporació	Transmetre la visualització de la cadena de valor de l'administració pública i traslladar el valor que el projecte és únic i orientat al ciutadà
El client intern dels departaments estructurals no se sent prou cuidat: els procediments són complicats i les respostes lentes o inexistents. Obliden que al final de la cadena hi ha un ciutadà que els queda massa lluny	Potenciar la idea que els departaments estructurals prestin servei als treballadors de la corporació que al seu torn prestin serveis al ciutadà. Transmetre la visualització de la cadena de valor de la corporació. Procedimentar tota la casuística coneguda de manera que quedi poc marge d'improvisació

Dèficits recurrents	Punts d'acció proposats
Hi ha procediments amb una burocràcia excessiva que sovint aporta poc valor	Revisar i simplificar procediments
Hi ha procediments que el mateix treballador no sap justificar i que difícilment pot explicar al ciutadà	Revisar i simplificar procediments i formar als treballadors

Font: elaboració del departament de RRH de l'Ajuntament de Reus, 2017

Grup 3 : TIC

Dèficits recurrents	Punts d'acció proposats
El programari de vegades està obsolet o no respon a les necessitats reals dels procediments	Aprofitar la nova redacció de procediments per revisar els fluxos d'informació informatitzada i adaptar-los a l'expedient electrònic i al ciutadà
La política de gestió de les TIC és molt estàndard i no té en compte la diversitat d'alguns serveis que tenen necessitats particulars	Preveure sistema automàtics de mesura i recompte d'unitats per a indicadors de rendiment i qualitat
Quan el departament de TIC fa d'intermediari entre l'usuari final i el proveïdor, es perd el fil i es té la sensació que es demora la solució	Potenciar la idea que els departaments estructurals presten servei als treballadors de la corporació que al seu torn presten servei al ciutadà. Transmetre la visualització de la cadena de valor de la corporació
Els punts d'atenció al públic tenen dificultat per obtenir una visió íntegra de tot el que li passa a un ciutadà. Cada departament té les seves bases de dades i per aconseguir informació s'ha de demanar o anar accedint a la informació	Transmetre la visualització de la cadena de valor de l'administració local: el projecte és únic i està orientat al ciutadà. Revisar els fluxos d'informació informatitzada dels procediments i adaptar-los tendint a l'expedient electrònic.

Font: elaboració del departament de RRH de l'Ajuntament de Reus, 2017

8.3. Propostes d'actuació

Les propostes d'actuació fan referència a punts clau de l'organització que porten aparellats procediments, la posada en funcionament impulsarà el moviment de l'engranatge de la modernització integral de l'administració pública local.

8.3.1. Alineació entre les àrees polítiques i tècniques

Per un correcte funcionament de l'administració local i la gestió municipal és convenient que cadascun dels agents responsables que hi intervenen, tinguin ben definits els seus rols i funcions. Ens trobem davant d'una organització on els principals elements de decisió política es basen en els òrgans de govern que emanen de la representació popular en els càrrecs electes. Per tant correspon a aquests càrrecs i a l'equip de govern local marcar les estratègies, objectius i prioritats en base al programa de govern o el pla d'acció de modernització local.

És per això, que és una tasca eminentment política pel que respecta a la planificació del pla de modernització com pel rendiment de comptes d'allò que s'assoleix amb el compromís que s'ha adquirit.

El personal administratiu juga un paper molt important, ja que ells també han de transmetre als estaments polítics idees i necessitats ciutadanes que es vagin detectant en l'exercici del projecte.

Els objectius del pla de modernització s'han de transformar en objectius de gestió, d'administració municipal i de regulació normativa. Per això, és essencial crear sinergies i ponts per aconseguir un bon encaix i coordinació dels objectius polítics de cada àmbit de govern amb els objectius tècnics de les àrees corresponents.

Malgrat que des de la gestió política es pugui distribuir i delegar competències de diverses maneres, sempre ha de quedar ben especificada una correspondència i relació entre les competències de cada regidoria i els departaments o serveis municipals a través dels quals hauran de desenvolupar la seva acció. Per poder contribuir a aconseguir aquesta relació s'haurà de crear un organigrama de caràcter tècnic de gestió, on hi cal trobar:

- Una correspondència ben definida entre la responsabilitat política i la responsabilitat tècnica.

- Inclusió d'un organigrama tècnic bàsic que ha de tenir estabilitat amb independència de les conjuntures polítiques en base a una visió estructurada de les competències i serveis municipals, sense perjudici que es pugui adaptar en funció de determinades prioritats d'acció local.
- Incloure uns plans de gestió i un pressupost executiu per programes que reflecteixin a nivell tècnic, operatiu i pressupostari la voluntat de desenvolupar els objectius i prioritats del projecte de modernització.

8.3.2. Finestreta Única Empresarial (FUE)

La relació entre l'administració i les empreses és intensiva i sovint comporta una burocràcia excessiva o complexa, ja sigui pel tipus de tràmits que es requereixen o per la quantitat d'interlocutors i oficines amb les que s'ha de tractar.

El model de la FUE que s'està implantant, és multidadministració, aquest concepte significa que des d'un únic punt, el ciutadà ha de poder fer tots els seus tràmits, amb independència de l'administració a la que pertanyen.

La FUE és un instrument d'impuls de l'activitat econòmica que ofereix més comoditat a les empreses —en tant que les gestions es poden fer online i a qualsevol hora del dia—, alhora que agilitza i facilita la gestió per part de l'administració. L'objectiu de la FUE és reduir les barreres administratives a les empreses i emprenedors i facilitar la posada en marxa d'activitats econòmiques.

La FUE és una xarxa interadministrativa impulsada per la Generalitat de Catalunya a través del portal Canal Empresa per agilitzar els tràmits que són competència de les administracions públiques i facilitar l'accés a l'activitat econòmica. La FUE és el punt de referència únic dels emprenedors i empresaris en la seva relació amb l'administració. És l'espai físic o virtual des d'on poden fer totes les gestions necessàries per desenvolupar la seva activitat, amb independència de quina sigui l'administració responsable de cada tràmit Canal Reus Tv, (2017).

La comunicació prèvia o la declaració responsable davant la FUE produeix efectes vàlids des de la seva presentació. La presentació de la declaració responsable o la comunicació prèvia habilita de manera immediata per a l'exercici de l'activitat sota la

responsabilitat del seu titular, i alhora facilita l'administració per a dur a terme qualsevol actuació de comprovació.

Actualment, en aquesta primera fase, no s'han implementat els canvis de nom ni les modificacions de les activitats existents, que també es preveuen en la Llei 16/2015, de 21 de juliol, de simplificació de l'activitat administrativa de l'administració de la Generalitat i dels governs locals de Catalunya i d'impuls de l'activitat econòmica, que es realitzaran en una segona fase aquest 2017.

La implementació de la FUE en un pla de modernització té com a objectius Ajuntament de Reus, (2017):

- Facilitar l'activitat empresarial als emprenedors/res.
- Fer un canal exclusivament telemàtic disponible 24 hores.
- Compliment de la llei catalana 16/2015 i llei estatal 39/2015.
- Simplificació de la sol·licitud per declaració o comunicació.
- Autorització d'obertura activitat immediata, una vegada presentada telemàticament en el 80% de les activitats.
- Millora de l'eficiència, amb una gestió totalment electrònica, sense papers (e-administració).
- Projecte amb col·laboració interadministrativa amb el Canal Empresa de l'administració autonòmica com a finestreta única virtual per empreses a nivell de Catalunya.

8.3.3. Creació de nous perfils professionals

Durant el decurs de tota la tasca d'organització i canvis del departament de RRHH, hem apuntat que és necessària una nova cultura del treball de l'administració local on es requereix per part de tots els treballadors municipals noves actituds i formes d'entendre la responsabilitat de treballar per aconseguir els canvis.

Per poder dur a terme aquests canvis organitzatius i de personal, creiem que és necessària la incorporació de nous perfils professionals que la nova manera de treball exigeix i que a continuació detallarem Direcció de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (DTIC), (2015):

- **Administratiu polivalent:** formar auxiliars administratius i administratius polivalents per a llocs de treball flexibles i variables. Aquest tipus de perfil és útil per a la redistribució del treball en puntes de feina durant temps concret, en substitucions de permisos laborals o per la posada en marxa de projectes diversos. És important que en les seves fitxes de lloc de treball s'incorpori aquesta flexibilitat d'ubicació i un coneixement transversal i polifacètic de l'organització.

- **Inspector generalista:** Si l'administració vol dur a terme el projecte de modernització enfocat a la proximitat ciutadana, cal comptar amb un perfil de supervisor polivalent i generalista amb una formació adequada i aptituds específiques a la seva posició.

- **Responsables d'expedients:** es tractaria d'una figura transversal sorgida dels departaments de caràcter funcional que és on s'inicien els expedients. Actuarà com a referent i interlocutor a tots els nivells en relació a l'expedient concret, i s'hauria d'ocupar de vetllar per l'impuls, seguiment i bones formes de gestionar un expedient. Aquest nou perfil pretén solucionar l'estancament d'expedients que molts departaments pateixen.

- **Responsable de qualitat i millora procedimental:** La necessitat d'incorporació d'aquest nou perfil professional, neix de la diagnosi previa i reflexió sobre la qual analitzar les tasques diàries i els resultats obtinguts per valorar la qualitat del treball i del servei que s'ofereix. Aquesta diagnosi ha posat de relleu que l'administració local necessita millorar els seus procediments, eines i recursos. Amb aquesta figura, el que es pretén es proposar canvis, entendre i detectar totes les oportunitats de millora. Aquest perfil, hauria de poder d'impulsar la procedimentació, protocol·lització, redacció de cartes de serveis, anàlisi d'indicadors i animar als responsables tècnics de cada àrea per proposar millores i implementar-les. Tanmateix també s'espera d'aquest nou perfil que col·labori en la creació d'un sistema d'informació estratègica que ajudi en tot el cicle de la presa de decisions.

9. Part Empírica

9.1. Justificació i metodologia

Amb l'objectiu d'aprofundir sobre la temàtica de la modernització local, hem cregut oportú copsar en primera persona l'opinió de la societat. Hem volgut conjugar la part teòrica de la qüestió amb la realitat ciutadana envers l'administració pública local.

Per dur a terme aquest anàlisi, hem utilitzat una mostra representativa dividida en dos grans grups per poder extreure dades quantitatives i qualitatives que donin sentit pràctic al marc teòric del projecte. Per una banda, hem realitzat una enquesta de cinc qüestions fetes a ciutadans per aconseguir saber de primera mà si són coneixedors que l'Administració Pública local està desenvolupant un projecte de modernització. Tanmateix, mitjançant aquesta enquesta que més endavant detallarem l'estructura¹⁹, volem conèixer també si per la ciutadania és important que es dugui a terme aquest projecte, quin és el benefici que se'n pot obtenir i si creuen que els resultats²⁰ poder arribar a millorar tots els processos i serveis que l'administració local ofereix als ciutadans.

Tal i com hem dit anteriorment, és molt important que per dur a terme aquest pla de modernització, tots els agents i empleats tinguin una cultura participativa i proactiva en el desenvolupament del projecte, ja que si aconseguim des de la corporació traslladar la importància que tothom és necessari, la posada en pràctica tindrà més probabilitats d'ésser una realitat d'èxit. És per aquest motiu que mitjançant una enquesta de cinc preguntes volem extreure diverses conclusions. En primer lloc, si aquests empleats que són part encarregada de l'execució del projecte, són coneixedors que existeix aquest pla, a més, volem saber en quin grau d'implicació i motivació es troben cadascun d'ells, i quin és el major benefici que es pensa que es pot assolir amb un projecte d'aquesta tipologia.

A més d'aquestes dues enquestes a personal funcionari i a la ciutadania que no formen part de l'organització política de l'administració local, hem cregut oportú poder analitzar l'opinió dels òrgans polítics que en definitiva són els promotors d'aquest projecte. Per una part, hem entrevistat al Sr. Daniel Rubio Angosto, regidor de Recursos

¹⁹ Vid. Epígraf 9.2, pàg.78 d'aquest mateix treball.

²⁰ Vid. Epígraf 9.2.2, pàg.79 d'aquest mateix treball.

Humans de l'Ajuntament de Reus. Tenir l'oportunitat de poder entrevistar al màxim responsable d'un dels departaments més importants que durà a terme aquest projecte, ens servirà per conèixer directament en què consisteix aquest pla de modernització, quina importància li dona a la implicació dels agents, i si econòmicament és viable invertir en aquests tipus de projectes.

Per poder conèixer des d'una altra vessant aquest projecte, hem entrevistat al regidor de l'oposició, el Sr. Juan Carlos Sánchez. Això ens servirà per poder comparar i arribar a la conclusió de si l'equip de govern i l'oposició creuen en el projecte, si tenen les mateixes línies de treball, o si per contra discrepen en el desenvolupament del mateix.

Per concloure, i fent referència a la relació cost-benefici a l'hora de realitzar aquestes enquestes i entrevistes, podem dir que el benefici obtingut ha estat positiu, ja que les dades obtingudes, entenem que són de gran rellevància per poder complementar des d'una vessant pràctica tot el treball desenvolupat fins al moment. Així doncs, podem afirmar que el cost que ens ha suposat invertir temps en extreure les dades de la mostra obtinguda és menys que els beneficis obtinguts en els resultats d'aquestes.

9.2. Enquestes

9.2.1. Estructura de les enquestes als ciutadans

A continuació, detallem l'enquesta realitzada als ciutadans.

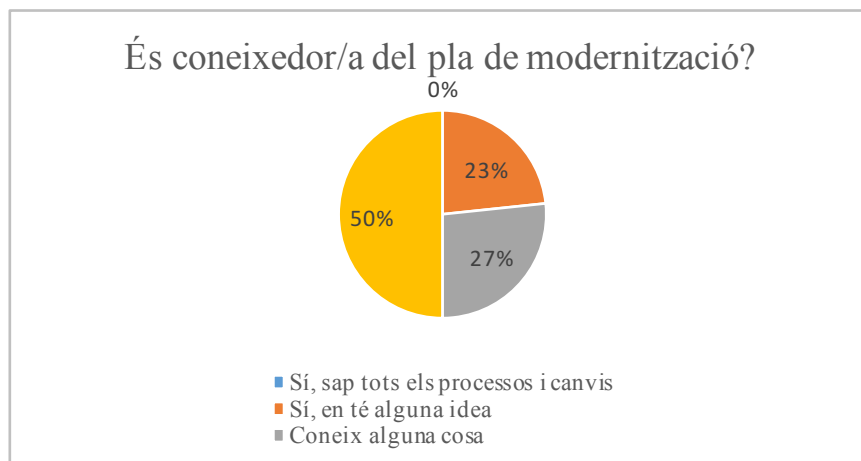
- Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització
 - Sí, sap tots els processos i canvis
 - Sí, en té alguna idea
 - Coneix alguna cosa
 - No coneix res
- En quin grau creu que l'administració pública local necessita un pla de modernització?
 - Molt alt
 - Alt
 - Mig
 - Baix

- Molt baix
- Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?
 - Celeritat procedimental
 - Optimització dels recursos
 - Reducció de costos
 - Millora de la qualitat del servei
 - Implementació de noves tecnologies
- Creu que l'administració pública local pot millorar amb la implementació del pla de modernització?
 - Molt
 - Bastant
 - Poc
 - Gens
- Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública local?
 - Molt
 - Bastant
 - Poc
 - Gens

9.2.2. Conclusions de les enquestes als ciutadans

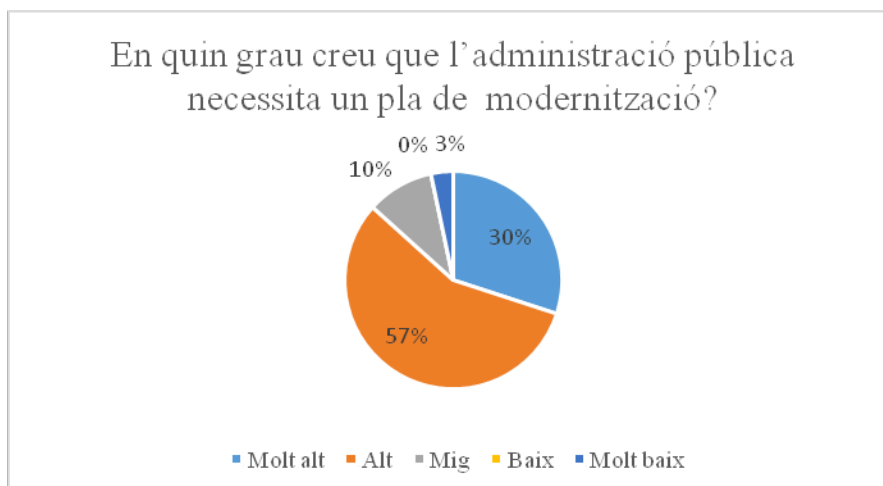
Tal i com hem pogut veure en l'apartat anterior, l'enquesta ha estat realitzada a trenta ciutadans que han estat preguntats, quatre amb una resposta tancada i una amb resposta múltiple²¹.

²¹ Les respostes que han estat objecte de l'enquesta dels ciutadans, consten en Annex núm. 14.3 d'aquest mateix treball.



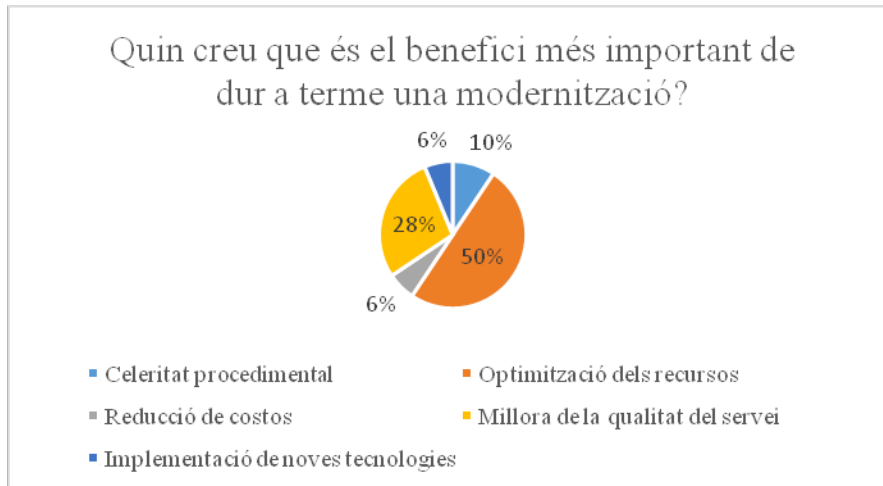
Gràfic 1

Volem destacar que en el gràfic 1 es mostra que un 50% dels enquestats no té cap tipus de coneixement sobre el pla de modernització.



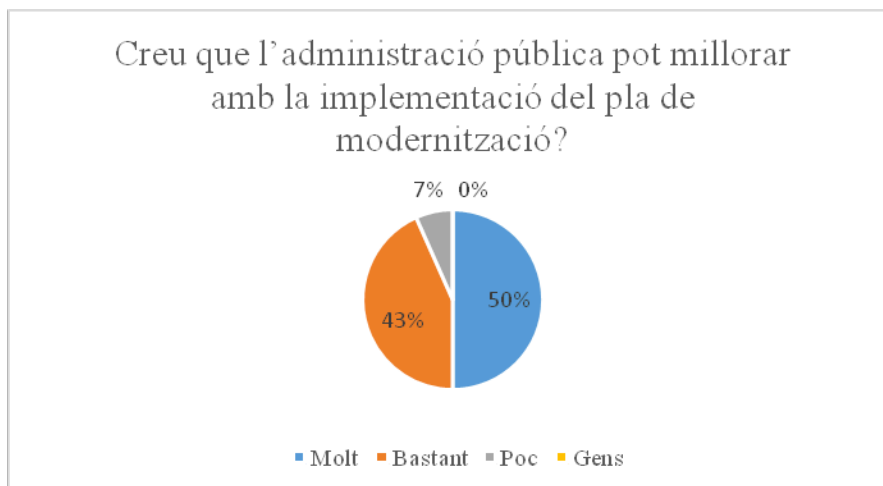
Gràfic 2

Al gràfic 2 es mostra que un 57% dels enquestats creu que l'administració pública local necessita en un gran alt un pla de modernització.



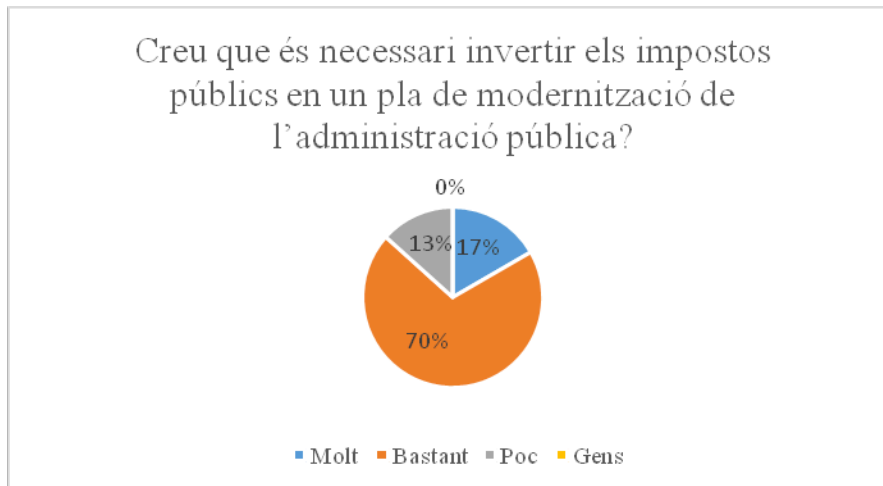
Gràfic 3

Al gràfic 3 es mostra que un 50% dels enquestats creu que el benefici més important per dur a terme la modernització seria l' optimització de recursos.



Gràfic 4

Al gràfic 4 es mostra que un 50% dels enquestats creu que l'administració pública local pot millorar bastant amb la implementació d'aquest projecte.



Gràfic 5

Al gràfic 5 es mostra que un 70% dels enquestats creu que és bastant necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública.

Un cop elaborats tots els gràfics i després d'haver realitzat el corresponent anàlisi, podem concloure de forma general que la gran majoria de la ciutadania no coneix res sobre el fet que l'administració pública local està duent a terme un pla de modernització. Tot i així, la major part de la mostra creu que aquesta administració necessita, en un grau alt, un pla com el que s'està duent a terme. La ciutadania creu que el benefici més important, un cop implementats tots els canvis d'aquest pla, seria en primer lloc, optimitzar els recursos que l'administració pública local ofereix i, en segon lloc, que milloraria la qualitat dels serveis. Per acabar, els ciutadans consideren, en un grau bastant alt, que és necessari invertir els seus impostos públics en eines i processos que ajudin a l'administració pública local a dur a terme aquest pla.

9.2.3. Estructura de les enquestes als empleats

A continuació, detallarem l'enquesta realitzada als empleats de l'administració pública local.

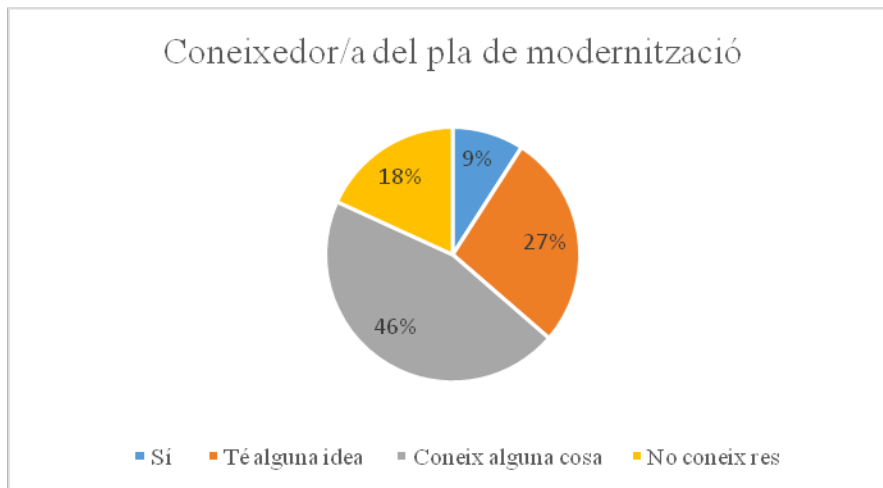
- Com a treballador/a, és coneixedor/a del pla de modernització?
 - Sí, sap tots els processos i canvis
 - Sí, en té alguna idea
 - Coneix alguna cosa

- No coneix res
- En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?
 - Molt alt
 - Alt
 - Mig
 - Baix
 - Molt baix
- Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?
 - Celeritat procedimental
 - Optimització dels recursos
 - Reducció de costos
 - Millora de la qualitat del servei
 - Implementació de noves tecnologies
- Com a treballador/a està compromès/a amb el canvi?
 - Molt
 - Bastant
 - Poc
 - Gens
- Com a treballador/a està motivat/da per dur a terme tots els canvis?
 - Molt
 - Bastant
 - Poc
 - Gens

9.2.4. Conclusions de les enquestes als empleats

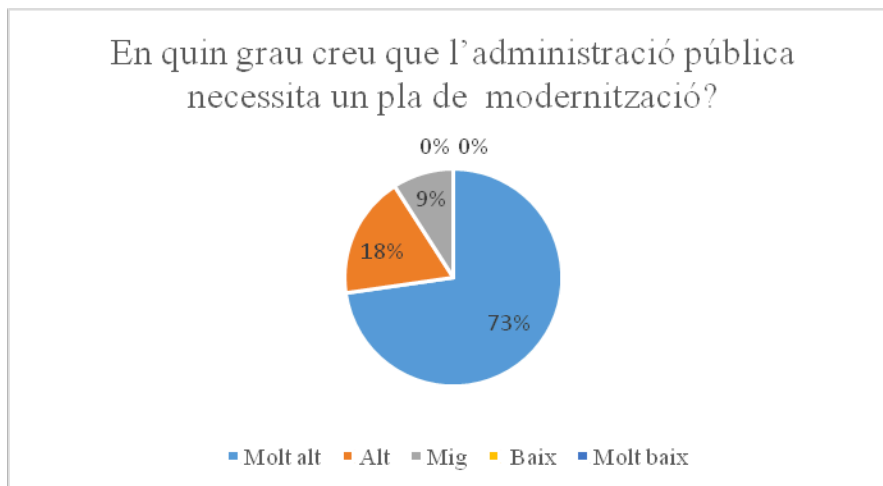
Tal i com hem pogut veure en l'apartat anterior, l'enquesta realitzada a onze empleats funcionaris de l'administració local que han estat subjectes de preguntes diverses, quatre amb una resposta tancada i 1 amb resposta múltiple²².

²² Les respostes que han estat objecte de l'enquesta dels empleats, consten en Annex núm. 14.4 d'aquest mateix treball.



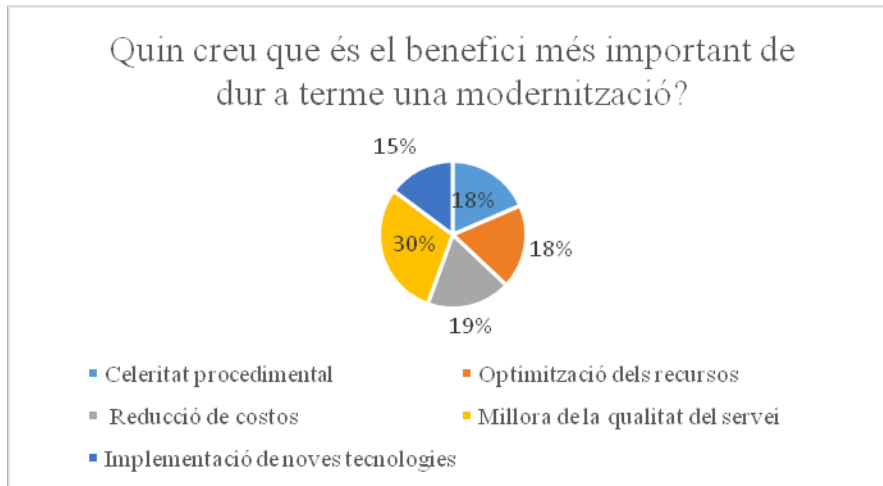
Gràfic 6

Al gràfic 6 es mostra que un 46% dels enquestats coneix alguna cosa sobre el pla de modernització.



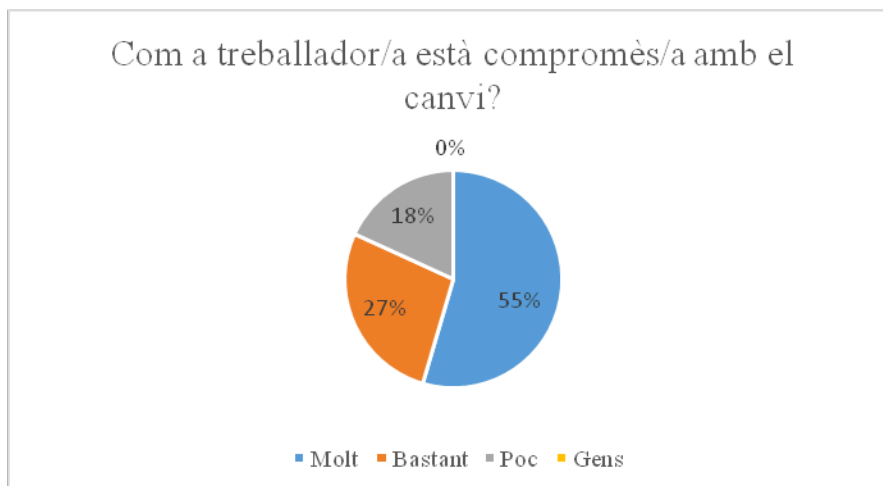
Gràfic 7

Al gràfic 7 es mostra que un 73% dels enquestats creu en un grau molt alt que l'administració pública local necessita un pla de modernització.



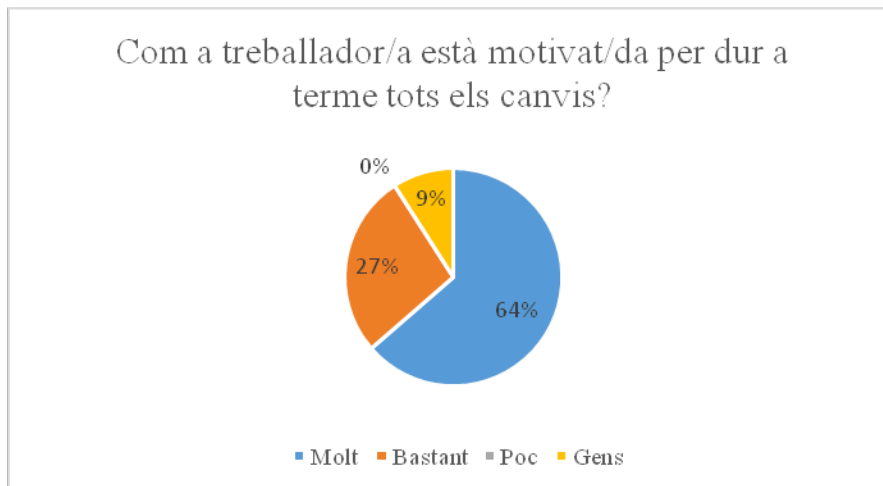
Gràfic 8

Al gràfic 8 es mostra que un 30% dels enquestats creu que el benefici més important de dur a terme una modernització és millorar la qualitat del servei.



Gràfic 9

Al gràfic 9 es mostra que un 55% dels enquestats està molt compromès amb els canvis que comporta el pla de modernització.



Gràfic 10

Al gràfic 10 es mostra que un 64% dels enquestats està molt motivat per a dur a terme tots els canvis que incorpora el pla de modernització.

Un cop realitzats tots els gràfics i després d'haver fet el posterior anàlisi, podem concloure que els empleats enquestats tenen poc coneixement que l'administració local està duent a terme un pla de modernització. Els mateixos empleats creuen que l'administració necessita, en un grau molt alt, que es dugui a terme aquest projecte. Els treballadors creuen, en primer lloc que la implementació del pla milloraria la qualitat del servei i que s'aconseguiria una celeritat procedimental d'aquest. Fent referència a les qüestions sobre si els treballadors estan compromesos amb el canvi, podem concloure que la gran majoria d'ells estan molt implicats i motivats per dur a terme tots els canvis proposats.

9.3. Entrevistes

9.3.1. Estructura de l'entrevista

A continuació, detallarem les qüestions que van ser plantejades tant al regidor de Recursos Humans com al cap de l'oposició de l'Ajuntament de Reus.

- En què consisteix en pla de modernització?
- Creu que és necessari el pla de modernització?
- Quins beneficis i/o costos pot aportar el pla de modernització?
- Creu que un pla de modernització millorarà la imatge de l'administració pública local? En quins aspectes?

- Creu que el cost econòmic d'implementació val la pena?
- Quin grau d'importància li dóna a la implicació de tots els agents? (polítics, treballadors, responsables...)
- Creu que la ciutadania coneix aquest pla de modernització?

9.3.2. Conclusions de les entrevistes

Un cop realitzada la primera entrevista al **Sr. Juan Carlos Sánchez**²³, (regidor de l'oposició a l'Ajuntament de Reus) ens concreta que l'objectiu d'aquest pla de modernització és la millora de la prestació de serveis públics que s'ofereix a la ciutadania. El Sr. Sánchez creu que és vital i important avançar cap a la digitalització i formació dels treballadors amb l'objectiu d'aconseguir un bon funcionament intern amb la finalitat de millorar els serveis.

En referència als beneficis i/o costos d'aquest pla, l'entrevistat creu que en un primer moment l'execució suposarà una despesa econòmica, en tant que l'administració local haurà d'invertir en l'aplicació de noves tecnologies, però a llarg termini això permetrà subministrar multitud de dades a temps real i al moment, de qualsevol tràmit administratiu o activitat que es vulgui desenvolupar.

El Sr. Sánchez indica que tots aquest canvis suposaran apropar l'administració al ciutadà, aconseguint així un grau superior d'eficàcia, eficiència i sobretot millorar la transparència, que avui dia és un valor a l'alça

Fent referència a la pregunta anterior sobre els costos que pot suposar aquest pla de modernització, el Sr. Sánchez creu que el cost econòmic d'implementació és necessari, ja que són costos inherents a la societat actual enfocada a les noves tecnologies.

El mateix regidor, fa èmfasi en què la clau per a què aquest projecte sigui una realitat, és que hi hagi una implicació per part de tots els actors, ja que si no hi ha una entesa entre tots els participants, aquesta execució no serà una realitat.

Per concloure, el Sr. Sánchez creu que la ciutadania coneix poc aquest pla de modernització, però que a poc a poc s'anirà coneixent, i el ciutadà podrà fer ús de tots els canvis i eines que estaran al seu abast.

²³ L'entrevista transcrita del Sr Sánchez és troba a l'Annex 14.5 d'aquest mateix treball

D'altra banda, **el Sr. Rubio, regidor de RRHH** ²⁴ de l'Ajuntament de Reus, afirma que la implementació del projecte de modernització millorarà la transparència, l'agilitat, i donarà com a resultat una administració molt més competitiva. El mateix regidor, també ens indica que implementar un pla de modernització és una necessitat imperiosa, que va des d'una revisió dels llocs de treball fins a una revisió i modificació d'estructures i procediments. El Sr Rubio afirma que aquests canvis suposaran un punt d'inflexió a l'administració local i que tant els treballadors com la ciutadania es veuran beneficiats amb tots aquests canvis.

Fent referència a si aquest pla de modernització és necessari, el Sr Rubio diu tal i com s'ha dit anteriorment, és de necessitat. A més, ens explica que la ciutadania té accés a la informació i a la formació necessària per poder exigir resultats i que l'administració ha de poder adaptar-se a les noves generacions i que el missatge que des de la corporació s'emet no és del tot correcte. L'entrevistat puntualitza que cal revisar procediments i protocols si es vol donar el servei de qualitat que la ciutadania es mereix.

Preguntat sobre els costos i beneficis, el regidor en cap moment creu que el pla de modernització suposa un cost, sinó que per ell és una inversió. Ens indica que aquesta inversió tindrà un impacte en el pressupost de forma periòdica i esglaonada en les diverses legislatures. Fent referència als beneficis i tornant a preguntes anteriors, Rubio creu que principalment l'Administració Pública esdevindrà un ens transparent, molt més àgil en el seu dia a dia i molt més proper a la ciutadania entre d'altres aspectes. Fent referència al departament de RRHH en concret, el regidor afirma que permetrà tenir treballadors molt més flexibles i ben formats que donaran resposta a necessitats puntuals, tot això i juntament amb una nova estructura que permetrà redefinir noves tasques, crear i/o modificar perfils i que la incorporació de noves tecnologies possibilitarà a la corporació estar actualitzada.

A l'entrevistat se li ha preguntat sobre si un pla de modernització podria millorar la imatge de l'administració. En aquest sentit afirma que no serà un procés que els canvis es notin d'avui per demà, sinó just el contrari, serà de llarg recorregut, però que sí que es millorarà la percepció que la ciutadania té de l'Administració, ja que els ciutadans

²⁴ L'entrevista transcrita del Sr Rubio és troba a l'Annex 14.6 d'aquest mateix treball

podran realitzar des de casa multitud de tràmits quotidians sense haver de desplaçar-se presencialment.

La finalitat principal és adaptar-se a la gent, a les seves necessitats i millorar en transparència. No únicament es busca una rendibilitat econòmica, sinó que també es busquen una sèrie de canvis procedimentals que agilitzin qualsevol tràmit.

Pel regidor de RRHH, la implicació de tots els agents és primordial, ja que és necessària una cultura participativa de tots, des de comandaments fins a empleats. Per poder fer partícip a tots els treballadors, s'està elaborant un pla de comunicació per traslladar la idea, els objectius i a qui va dirigit. Tanmateix i de forma paral·lela es realitzaran sessions informatives i participatives amb els treballadors de la corporació perquè puguin donar la seva opinió. Per Rubio, el fet que tothom pugui donar la seva opinió serà molt important, ja que servirà per unificar criteris, que cada treballador pugui donar la seva opinió sobre el seu lloc de treball i si s'ajusta a la realitat o no.

Per concloure l'entrevista, el Sr Rubio afirma que la ciutadania no coneix explícitament el pla de modernització, o que si el coneixen és en petits inputs. Això és degut a que l'Ajuntament com a tal, encara no ha dut a terme cap acció comunicativa per donar a conèixer el projecte. Quan el projecte agafi forma i s'estigui desenvolupant de forma interna i tots els treballadors de la corporació tinguin la informació necessària, l'Ajuntament i ell com a responsable del projecte realitzaran les pertinents accions comunicatives i divulgatives.

Un cop realitzades les dues entrevistes, podem afirmar que els dos entrevistats creuen que el pla de modernització ha de ser una realitat i que ajudarà a l'Administració Local en una sèrie de factors clau pel desenvolupament del dia a dia tant a nivell ciutadà com a nivell intern. Aquests canvis han d'anar acompanyats d'una implementació de noves tecnologies que ajudaran a poder desenvolupar el projecte. Si fem una comparació entre els dos entrevistats, podem arribar a la conclusió que no hi ha una manca d'unió entre els òrgans polítics, i que hi ha una filosofia i una opinió unànime en què cal realitzar canvis en l'Administració.

Els dos entrevistats coincideixen en què el cost que pot generar el canvi no s'ha de veure com una despesa econòmica que pot afectar a la ciutadania o a l'Ajuntament, sinó que s'ha de valorar com una inversió a llarg termini on sí que afectarà al pressupost,

però de forma esglaonada. Els canvis no es percebran d'avui per demà, però s'aniran incorporant noves mesures que a poc a poc donaran el seu fruit.

Per acabar, els entrevistats tornen a coincidir en què el pla de modernització és desconegut perquè encara no s'han realitzat les accions comunicatives corresponents i que a poc a poc s'anirà donant a conèixer entre els ciutadans mitjançant accions, comunicacions i rodes de premsa informatives.

10. Valoració final

Amb la finalitat de poder sintetitzar de forma breu i concisa, hem detallat els punts clau que hem pogut extreure un cop realitzat el treball de Fi de Grau, a continuació indiquem aquelles idees principals i més rellevants:

- 1) L'administració pública local necessita millorar els seus procediments i invertir en noves tecnologies per poder prestar un millor servei a la ciutadania.
- 2) Cal una reforma en la definició dels llocs de treball per poder donar resposta a les noves necessitats i formes de treballar.
- 3) Invertir en formació, permetrà tenir treballadors més qualificats i compromesos amb les seves tasques.
- 4) La formació dels treballadors permetrà a l'administració tenir treballadors més polivalents que podran donar resposta a qualsevol necessitat temporal que l'administració tingui.
- 5) És necessari un canvi cultural en els empleats per poder dur a terme tots els canvis que l'administració local és proposi.
- 6) Cal que hi hagi una entesa i una total predisposició de treball entre els òrgans polítics i els òrgans tècnics.
- 7) Al tractar-se d'un ens públic, el marge de maniobra i canvis sempre ha d'anar supeditat a la llei i als òrgans d'aprovació pertinents. Aquest fet fa que els canvis siguin molt més lents o sovint no tinguin els efectes desitjats.
- 8) Cal una renovació jurídica i l'aprovació de noves lleis que facilitin més marge de maniobra a les institucions públiques per adaptar-se a les necessitats de cada ciutat i de la ciutadania.
- 9) Amb un pla de modernització adequat a la ciutadania, milloraria la imatge que els ciutadans tenen de la administració pública local.
- 10) El fet d'implementar noves tecnologies permetrà als administrats poder realitzar tràmits via telemàtica evitant així el desplaçament presencial a l'administració local.
- 11) Amb la implementació dels recursos TIC, els empleats públics podran donar major resposta a tots els tràmits i tasques, així com millorar la seva productivitat.

12) Amb les entrevistes i enquestes realitzades, podem afirmar que cal una millora en la comunicació i transmissió d'aquesta cultura organitzativa i que els òrgans polítics i tècnics estan compromesos per poder dur a terme aquest projecte.

11. Conclusions

Abans de començar a dur terme el treball de fi de grau, ja teníem la intuïció que l'administració pública local necessitava una millora en els seus procediments. Un cop finalitzat i aprofundit sobre la matèria, podem afirmar que en l'administració local es necessita dur a terme canvis en els seus procediments i invertir en noves tecnologies amb la finalitat de prestar un millor servei a la ciutadania.

Aquests canvis es podran dur a terme gràcies al pla de modernització, un projecte de llarg recorregut que no es fa d'avui per demà; ni la sensació que tingui la ciutadania millorarà d'avui per demà, però el que sí és cert, és que ajudarà a millorar la imatge i transparència que els ciutadans perceben. El que busca aquest pla de modernització, és fer una administració molt més transparent, més eficient, àgil, capacitada, compromesa i al cap i a la fi que estigui més orientada a resultats concrets per donar resposta a la societat.

El procés de millora ha d'abordar molts aspectes que tal i com hem pogut veure en el treball, ha de començar per una redefinició dels llocs de treball per poder donar resposta a les noves necessitats i formes de treballar. Aquests llocs de treball han d'anar acompanyats d'un pla formatiu, que ha de permetre tenir als treballadors més qualificats i compromesos amb el seu lloc de treball, per tal de poder donar resposta a qualsevol necessitat i/o imprevist que durant el desenvolupament de les seves tasques puguin necessitar. La implicació de tots els agents és molt important, per això aquest pla de modernització va acompanyat d'un pla de comunicació per tal que tots els empleats de l'administració pública coneguin de primera mà quin és el pla de modernització que l'administració pública local està treballant.

Els pilars fonamentals i canvis del departament de RRHH que hem abordat en el desenvolupament del projecte, han de ser una realitat en el procés d'implementació. Ha de succeir sense pressa però sense pausa, aplicant la temporalitat correcta perquè aquests canvis es vagin consolidant i tinguin els efectes desitjats.

Juntament amb els canvis fonamentals en la selecció, formació, avaluació etc. Podem afirmar que si no hi ha un canvi cultural en els empleats, no es podran dur a terme tots els canvis que l'administració local es proposa.

Els canvis interns i culturals han d'anar acompanyats d'una entesa i d'una predisposició total entre els òrgans polítics i l'equip tècnic, ja que si no hi ha una total convicció de poder treballar plegats, es crearan conflictes que perjudicaran al desenvolupament del projecte.

En l'aspecte jurídic, un cop analitzada la normativa més representativa i vinculant per l'administració local, podem afirmar que al tractar-se d'un ens públic, el marge de maniobra i canvi sempre ha d'anar supeditat a la llei i als òrgans d'aprovació pertinents. Aquest fet fa que els canvis siguin molt més lents o que sovint no tinguin els efectes immediats desitjats. Així doncs, cal una renovació jurídica i l'aprovació de noves lleis que facilitin més marge de canvi a les institucions públiques per adaptar-se a les necessitats de cada ciutat i de la ciutadania.

Fent referència als canvis i eines que poden ajudar a dur a terme aquest projecte, és necessari implementar noves tecnologies que permetin als administrats poder realitzar tràmits via telemàtica evitant així el desplaçament de forma presencial a l'administració local. Aquesta inversió en recursos TIC, ajudarà als empleats públics a donar una resposta més àgil als administrats, a millorar la productivitat i la transparència. La finestreta única empresarial pot ser un gran avenç per poder començar a transmetre a la societat que l'administració pública local cada dia està més a prop de les persones.

Per finalitzar, i prenent com a referència les conclusions extretes de les enquestes, entrevistes realitzades i la experiència personal com a becari del departament de RRHH de l'Ajuntament de Reus, podem afirmar que cal una millora en la comunicació i transmissió d'aquesta cultura organitzativa. A més, cal implicar als empleats en tots els processos i decisions que es prenguin per poder tenir el suport del més gran nombre possible. Que hi hagi un consens entre els òrgans polítics de l'oposició i del govern, i que les línies de treball entre els òrgans polítics i tècnics estiguin degudament coordinats és important, ja que aconseguint una unanimitat en el projecte, es permetrà avançar positivament en el desenvolupament del pla de modernització. Un pla que ja no és una opció, sinó que a hores d'ara ja és necessari i ben aviat una realitat.

12. Bibliografia

Ajuntament de Reus. (24 de 04 de 2017). *Reus.cat*. Recuperado el 25 de 04 de 2017, de Reus.cat: <http://www.reus.cat/noticia/lajuntament-simplifica-els-tramits-iniciar-una-activitat-economica-reus>

Albi, E. (1997). *Gestión Pública. Fundamentos, técnicas y casos*. Barcelona: Ariel.

Aldoma i Buixade, J. (1996). *Les Relacions de llocs de treball de les administracions publiques*. Barcelona: Cedex.

Alvarez Rico, M. (2011). *Administración y empleo publico en España*. Granada: Cemci publicaciones.

Andreu Barbera, I. (2011). *Modernització i nova gestió pública als ajuntaments del Camp de Tarragona*. Tarragona: URV.

Arizmendi Gutierrez, M. E. (2012). *Plan estratégico de mejora de la administración y del servicio público*. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

Barba Aragon, I., & Serrano Segura, J. (2013). *¿Es útil la gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos?* Murcia: ElsevierDoyma.

Boltaina Bosch, X. (2010). *El personal laboral de las corporaciones locales después del Estatuto básico del empleado público*. Barcelona: Diputació de Barcelona.

Bresser-Pereira, L. (2004). *Democracy and public management reform. Building the republican state*. Nova York: Oxford University Press.

Cabrera, E. (2006). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el S.XXI*. Madrid: Prentice Hall.

Canal Reus Tv. (24 de 4 de 2017). *Canal Reus*. Recuperado el 26 de 4 de 2017, de Canal Reus: <http://www.reus.cat/noticia/lajuntament-simplifica-els-tramits-iniciar-una-activitat-economica-reus>

Cantero Martínez, J. (2016). *Claves para la modernización de la estructura funcional: la coexistencia ordenada de cuerpos y puestos de trabajo*. Navarra: Aranzadi.

Clarke, J., & Newman, J. (1997). *The managerial state: power, politics and ideology in the remaking of social welfare*. California: Sage.

Diario Oficial de la UE. (25 de 11 de 2015). DECISIÓN (UE) 2015/2240 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO . Brusel·les, Bèlgica, Bèlgica. Recuperado el 2017 de 4 de 27, de BOE: <https://www.boe.es/doue/2015/318/L00001-00016.pdf>

Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (DTIC). *Plan de Transformación Digital de la Administración General del Estado y sus organismos públicos (Estrategia TIC 2015 -2020)*. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones públicas.

Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (DTIC). (2015). *Plan de Transformación Digital de la Administración General del Estado y sus organismos públicos (Estrategia TIC 2015 -2020)*. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

Escuela de Administración Regional. (2009). *Principios de organización y actuación de la Administración Pública. Procedimientos y formas de la actividad administrativa*. . Toledo: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Administraciones Públicas. Escuela de Administración Regional .

Española, C. (29 de 12 de 1978). *BOE*. Recuperado el 1 de 05 de 2017, de BOE: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1978-31229

Fayos Apestegua, J. (1997). *Catálogo y Relación de puestos de trabajo en la Administración Local*. Valencia: CISS.

García-Tenorio, J., & Sabater Sanchez, R. (2004). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson.

Gomez Mejia, L. (2008). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Gutierrez Reñon, A., & Labrado Fernandez, M. (1988). *La experiencia de la evaluación de puestos de trabajo en la administración pública*. Madrid: INAP.

Lopez Casanovas, G. (2003). *Els nous instruments de la gestió pública. Col·lecció estudis economics*. Barcelona: La Caixa.

Lopez Gomez, J. (2009). *La relación laboral especial de empleo público : estudio de su régimen jurídico tras el Estatuto Básico del Empleado Público*. Navarra: Thomson Reuters.

Morell Ocaña, L. (1998). *Curso de derecho administrativo*. Pamplona: Aranzadi.

Nicolas Lucas, A. (2016). Principios de actuación y funcionamiento del sector público. Las relaciones interadministrativas . *EL CRONISTA del Estado Social y Democrático de Derecho* .

Olias de Lima, B. (2001). *La nueva gestión pública*. Madrid: Prentice Hall.

Parada Vazquez, R. (2015). *Derecho Administrativo, Parte general*. Madrid: Marcial Pons.

Perez Luque, A. (2003). *La relación de puestos de trabajo de las corporaciones locales*. Madrid: La Ley.

PricewaterhouseCoopers (PwC). (2012). *¿En qué hay que transformar la Administración Pública española?* Madrid: PwC.

Ramio Matas, C. (2015). *La administración pública del futuro: La administración del 2050*. Barcelona: GIGAPP.

Serrano Segura, J. (2016). *La nueva gestión pública de los recursos humanos en los Ayuntamientos*. Pamplona: Aranzadi.

Thwaites, M., & Lopez, A. (2003). *Fuera de control. La regulación residual de los servicios privatizados*. Buenos Aires: Temas.

Villoria Mendieta, M., & Del Pino Matute, E. (200). *Manual de gestión de recursos humanos en las administraciones públicas*. Valencia: Tecnos.

Zeller, N. (1996). *Organización del Estado y de la Administración Pública Nacional de la República Argentina*. Buenos Aires: INAP.

13. Índex de Figures

Figura 1: Esquema gràfic sobre els eixos del projecte de la modernització	24
Figura 2: Esquema procedimental referent a les competències	41
Figura 3: Diagrama procedimental d'elaboració de les RLT.....	48
Figura 4: Gràfic representatiu sobre la distribució del pes en % de l'avaluació.....	57

14. Annexos

- 14.1. Model fitxa de llocs de treball
- 14.2. Model avaluació personal
- 14.3. Respostes enquesta ciutadania
- 14.4. Resposta enquesta empleats
- 14.5. Entrevista transcrita del Sr. Sánchez
- 14.6. Entrevista transcrita del Sr. Rubio

ANNEX 14.1

FITXA DESCRIPTIVA DEL LLOC DE TREBALL D'AUXILIAR D'ADMINISTRACIÓ GENERAL

A. IDENTIFICACIÓ

Unitat: *<unitat organitzativa d'adscripció>*

Codi lloc: *<especificar>*

Denominació del lloc: AUXILIAR D'ADMINISTRACIÓ GENERAL

B. TIPOLOGIA

Lloc de comandament Lloc base singular Lloc base no singular

C. FUNCIONS GENÈRIQUES DEL LLOC

1. Objectiu fonamental del lloc (només quan es tracti d'un lloc singular).
2. Funcions bàsiques:
 - Redactar documents segons les instruccions rebudes i els models subministrats.
 - Transcriure i copiar documents.
 - Realitzar treballs de mecanografia.
 - Registrar, classificar i arxivar documents i correspondència.
 - Atendre visites i trucades telefòniques
 - Realitzar treballs d'inventari.
 - Comprovar i mecanitzar dades.
 - Realitzar operacions simples de càlcul.
 - Manejar els diferents equips d'oficina d'acord amb les seves aplicacions.
 - Tramitar i fer el seguiment dels expedients administratius, així com dels contactes amb tercers que es requereixin.
 - Manejar bases de dades, fulls de càlcul i altres aplicacions informàtiques.
 - Mantenir actualitzat l'arxiu i les bases de dades.
 - I, en general, totes les funcions de caràcter similar que li siguin atribuïdes.

D. PROVISIÓ DEL LLOC

1. Requisits per a la seva provisió:
 - 1.1. Titulació: pertànyer al grup de classificació D.
 - 1.2. Altres.
2. Mèrits rellevants a considerar:
 - 2.1. Formació:
 - Tramitació administrativa.
 - Arxiu de documents administratius i comptables.
 - Informàtica a nivell d'usuari: processador de textos, base de dades, full de càlcul, etc.
 - Nivell B de coneixements de llengua catalana.
 - 2.2. Experiència:

En l'àmbit de la tramitació administrativa en l'Administració pública i/o en el sector privat.
 - 2.3. Altres.

ANNEX 14.2

AVALUACIÓ PERSONAL

Nom complet Avaluat:	
Nom complet Avaluador 1:	
Nom complet Avaluador 2:	

Tipus de formulari

- Per comandaments (responsables)

Tipus d'avaluació

- Separada: El treballador i responsable realitzen un formulari diferent
- Conjunta: El treballador i responsable realitzen el mateix formulari
- Només cap: El treballador renúncia a l'autoavaluació

1 - Execució i qualitat del treball

1.1 - Precisió

- Molt descurat/ada en el seu treball. Comet errors freqüents .
- Una mica descurat/ada en el seu treball. Comet alguns errors.
- La seva cura a la feina és normal.
- És precís i curos/a en el seu treball.
- És molt precís i curos/a en el seu treball.

1.2 - Habilitat

- Té molt poca habilitat pel treball.
- Té poca habilitat pel treball.
- Posseeix una habilitat normal per a realitzar la seva feina.
- Té bona habilitat per a realitzar el seu treball.
- Posseeix una habilitat molt bona per a realitzar els seu treball.

1.3 - Utilització d'equips

- És molt descurat/ada en la utilització del materials, eines, instal.lacions, etc, en el seu treball.
- És una mica descurat/ada en la utilització dels materials. eines. Instal.lacions, etc. En el seu treball.
- La seva cura és normal en la utilització del materials, eines, instal.lacions, etc, en el seu treball.
- És curos/a en la utilització dels materials, eines, instal.lacions, etc, en el seu treball.
- És molt curos/a en la utilització dels materials, eines, instal.lacions, etc, en el seu treball.

2 - Desenvolupament i formació professional

2.1 - Formació

- No es preocupa en absolut per la seva formació.
- Es preocupa poc per a millorar la seva formació.
- S'esforça en aprendre el relatiu al seu treball.
- S'esforça en conèixer àrees complementàries al seu treball.
- Manifesta un elevat interès i notables progressos professionals.

2.2 - Desenvolupament

- Manca completament de desitjos de superació.
- Manifesta pocs desitjos de superació.
- Intenta superar-se. Manifesta desig d'assumir noves responsabilitats.
- Els seus desitjos de superació són destacats. Assumeix noves responsabilitats.
- El seu desig de superació és altament destacat. Assumeix fàcilment noves responsabilitats.

2.3 - Implicació

- No es sent en absolut compromès amb el seu treball.
- Només en ocasions es compromet amb els temes.
- Compromís normal. Col.labora en consecució d'objectius.
- Es compromet amb els assumptes.
- Es compromet a fons amb els temes. Implica als demés.

3 - Iniciativa/Creativitat

3.1 - Iniciativa

- Manca totalment d'iniciativa
- Iniciativa baixa
- Té un nivell d'iniciativa adient
- Té molta iniciativa
- Els seus suggeriments són vàlids

3.2 - Creativitat

- No té capacitat creativa. El distorsionen molt les innovacions.
- Té poca capacitat creativa. El/la costa sortir de la rutina.
- De vegades intenta nous enfocaments.
- Li agrada solucionar problemes nous. Busca enfocaments originals.
- Molt bones dots creatives. Busca sempre noves solucions i projectes.

3.3 - Autonomia

- Necessita sempre normes concretes. Ho consulta tot.
- Actua normalment subjecte a les normes i supervisió.
- Capaç de treballar de forma autònoma en situacions rutinàries.
- Realitza el seu treball normalment sense consultar.
- És autònom/a. Capaç de prendre decisions per si mateix/a.

4 - Treball en equip /Cooperació

4.1. - Treballar en equip

- No s'integra en e grup. Produeix frecs.
- No s'integra en el grup, ni distorsiona.
- Col.labora normalment amb l'equip de treball.
- S'esforça i col.labora amb el grup de treball.
- Crea clima d'equip i anima als seus components.

4.2 - Cooperació

- No informa ni ajuda els demás.
- Aporta informació i col.labora solament si li demanen.
- Informa i ajuda quan és necessari.
- Aporta espontàniament els seus coneixements.
- Sempre disposat a cooperar i informar els demás.

4.3 - Disposició

- No té disposició per actuar conjuntament amb el grup en la consecució d'objectius
- Té poca disposició per actuar conjuntament amb el grup en la consecució d'objectius
- Té una disposició normal per actuar conjuntament amb el grup en la consecució d'objectius
- Té bona disposició per actuar conjuntament amb el grup en la consecució d'objectius
- Té molt bona disposició per actuar conjuntament amb el grup en la consecució d'objectius

5 - Coordinació/Supervisió

5.1 - Coordinació

- No coordina mitjans ni persones. Actua aïlladament.
- Utilitza el mínim de coordinació per a no tenir conflictes
- Coordina de forma normal mitjans i persones
- La seva coordinació facilita l'assoliment d'objectius
- Coordina el seu equip de treball i facilita la col.laboració amb altres equips funcionals

5.2 - Distribució

- No distribueix els treballs als demés.
- La seva distribució del treball es poc adequada.
- Estructura el treball de forma productiva.
- Estructura el treball de forma productiva tenint en compta les característiques del seu personal.
- La seva distribució del treball és molt productiva.

5.3 - Supervisió

- No controla ni segueix el desenvolupament de les tasques.
- El seu control és insuficient.
- Supervisa però obvia les dificultats.
- Exerceix una supervisió adient i ajuda a superar les dificultats.
- Supervisa molt adientment.

6 - Planificació i organització del treball

6.1 - Planificació

- Planifica inadequadament.
- Planifica sense tenir en compta factors fonamentals.
- Estableix plans d'acció adients.
- Busca informació complementària per a la seva planificació sigui més efectiva.
- Sap traçar un pla d'acció adient en situacions complexes.

6.2 - Organització

- La seva manca de mètode el porta a cometre errors
- Irregular en la seva forma d'organitzar el treball.
- Organitza normalment les tasques i les persones.
- Organitza el treball tenint en compte tots els factors.
- Organitza correctament i ajuda a organitzar el treball del demás. Estableix prioritats.

6.3 - Decisió

- Li costa prendre decisions.
- Pren decisions ineficaces.
- Decidit davant situacions rutinàries.
- Decideix amb facilitat davant de situacions noves.
- Pren decisions eficaces en el moment oportú.

7 - Motivació i comunicació

7.1 - Motivació

- No motiva als subordinats.
- Motiva poc als seus subordinats.
- Motiva suficientment a l'equip.
- Contribueix a crear un ambient positiu.
- Crea i manté molt bona motivació entre els membres de l'equip.

7.2 - Informació

- No demana ni dona informació necessària pel treball
- No proporciona la informació suficient pel treball dels seus subordinats
- Dóna la informació suficient pel compliment del treball
- Facilita informació addicional pel treball quan és necessari
- Manté un bon nivell d'informació amb el seu equip de treball

7.3 - Comunicació

- No estableix comunicació amb els subordinats ni altres unitats.
- El seu estil i freqüència de comunicació no són adients.
- Es comunica l'estrictament necessari.
- Bona comunicació amb els subordinats i altres unitats.
- Recull suggeriments i manté un bon nivell de comunicació sempre.

8 - Formació i desenvolupament dels subordinats

8.1 - Formació

- No l'interessa la formació del seu personal
- Dificulta la participació del personal en accions formatives
- Possibilita l'accés a accions formatives si afecten directament al lloc de treball
- Es preocupa i facilita la formació dels membres del seu equip
- Proporciona formació tant específica com complementària

8.2 - Desenvolupament

- Dificulta accions encaminades al desenvolupament professional
- No l'interessa el desenvolupament del personal al seu càrrec
- Coneix suficientment als seus subordinats i permet el seu desenvolupament
- Promou i facilita el desenvolupament professional
- Coneix les capacitats del personal al seu càrrec. Suggereix accions de desenvolupament

8.3 - Gestió

- No li preocupen els recursos humans al seu càrrec.
- Descuida la gestió dels recursos humans.
- Compleix estrictament la normativa en la gestió del seu personal.
- Es conscient de la importància dels recursos humans.
- Es preocupa per facilitar la millor adequació persona-lloc de treball

ANNEX 14.3

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciudadans

Enquesta sobre el grau de coneixement i opinió dels ciutadans sobre el pla de modernització de l'administració pública.

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

ENQUESTA PER CONÈixer el nivell de coneixement dels ciutadans sobre el Pla de Modernització de l'Administració Pública de l'Ajuntament de Sant Joan de Vilatorrada.

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

ESTADÍSTICA DE ADMINISTRACIÓ PÚBLICA I CIUTADANS. 2014. RESULTATS DE LA ENQUESTA DE CIUTADANS SOBRE LA MODERNITZACIÓ DE L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA. 2014. RESULTATS DE LA ENQUESTA DE CIUTADANS

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

Molt

Bastant

Poc

Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

Molt

Bastant

Poc

Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-ciutadans

1. Com a ciutadà/na, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Creu que l'administració pública pot millorar amb la implementació del pla de modernització?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Creu que és necessari invertir els impostos públics en un pla de modernització de l'administració pública?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

ANNEX 14.4

Enquesta modernització administració pública-empleats

1. Com a treballador/a, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Com a treballador/a està compromès/a amb el canvi?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Com a treballador/a està motivat/da per dur a terme tots els canvis?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-empleats

1. Com a treballador/a, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Com a treballador/a està compromès/a amb el canvi?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Com a treballador/a està motivat/da per dur a terme tots els canvis?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-empleats

1. Com a treballador/a, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Com a treballador/a està compromès/a amb el canvi?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Com a treballador/a està motivat/da per dur a terme tots els canvis?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-empleats

1. Com a treballador/a, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Com a treballador/a està compromès/a amb el canvi?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Com a treballador/a està motivat/da per dur a terme tots els canvis?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-empleats

1. Com a treballador/a, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Com a treballador/a està compromès/a amb el canvi?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Com a treballador/a està motivat/da per dur a terme tots els canvis?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-empleats

1. Com a treballador/a, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Com a treballador/a està compromès/a amb el canvi?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Com a treballador/a està motivat/da per dur a terme tots els canvis?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-empleats

1. Com a treballador/a, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Com a treballador/a està compromès/a amb el canvi?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Com a treballador/a està motivat/da per dur a terme tots els canvis?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-empleats

1. Com a treballador/a, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Com a treballador/a està compromès/a amb el canvi?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Com a treballador/a està motivat/da per dur a terme tots els canvis?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-empleats

1. Com a treballador/a, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Com a treballador/a està compromès/a amb el canvi?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Com a treballador/a està motivat/da per dur a terme tots els canvis?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

Enquesta modernització administració pública-empleats

QUESTIÓ 1

1. Com a treballador/a, és coneixedor/a del pla de modernització?

- Sí, sap tots els processos i canvis
- Sí, en té alguna idea
- Coneix alguna cosa
- No coneix res

2. En quin grau creu que l'administració pública necessita un pla de modernització?

- Molt alt
- Alt
- Mig
- Baix
- Molt baix

3. Quin creu que és el benefici més important de dur a terme una modernització?

- Celeritat procedimental
- Optimització dels recursos
- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Implementació de noves tecnologies

4. Com a treballador/a està compromès/a amb el canvi?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

5. Com a treballador/a està motivat/da per dur a terme tots els canvis?

- Molt
- Bastant
- Poc
- Gens

ANNEX 14.5

1. En que consisteix en pla de modernització?

És una adaptació tant tecnològica com organitzativa de l'Ajuntament, que té com a objectiu final la millora de la prestació dels serveis públics que s'ofereixen a la ciutadania.

2. Creu que es necessari el pla de modernització?

Crec que és important avançar cap a la digitalització i formar els treballadors per adaptar-se a la transformació digital, per tal d'aconseguir un bon funcionament intern i millorar el servei a la ciutadania.

3. Quins beneficis i/o costos pot aportar el pla de modernització?

Sens dubte a curt termini aquesta modernització suposarà una despesa econòmica però, està clar, que els beneficis de l'aplicació de les noves tecnologies en l'Administració Pública permet la implementació de sistemes d'informació que poden subministrar multitud de dades, gairebé en temps real i al moment, de qualsevol servei, tràmit administratiu, o activitat que es vulgui desenvolupar.

4. Creu que un pla de modernització millorarà la imatge de l'administració pública? En quins aspectes?

Penso que d'aquesta manera s'aconsegueix apropar a l'Administració al ciutadà. Segurament també aconseguirem un grau superior d'eficiència i, sobretot de transparència.

5. Creu que el cost econòmic d'implementació val la pena?

Són costos inherents a la societat en què vivim que va encaminada cap a la modernització del sistema. L'accés a la informació i qualsevol comunicació amb les Administracions Públiques han de poder-se fer des de casa i amb un *click*.

6. Quin grau d'importància li dona a la implicació de tots els agents? (polítics, treballadors, responsables...)

La clau és que hi hagi implicació per part de tots els actors. A la vegada que es modernitza el sistema, els hàbits de tots els implicats s'han d'adequar per la utilització de les eines digitals.

7. Creu que la ciutadania coneix aquest pla de modernització?

Crec que hi ha un cert desconeixement però poc a poc es va donant a conèixer entre els ciutadans. A més, cada cop més, la ciutadania comença a acostumar-se a cercar la informació via telemàtica.

ANNEX 14.6

1. En què consisteix el pla de modernització?

El que busca aquest pla de modernització és fer una administració molt més transparent, més eficient, àgil, capacitada, compromesa i al final que estigui més orientada a resultats concrets per donar resposta a la societat i sobretot a la nostra ciutadania. Davant d'això, un pla de modernització, tal i com avança la tecnologia i les necessitats de la ciutadania, no és que sigui una opció, sinó que és una necessitat imperiosa que l'Ajuntament de Reus dugui a terme aquest projecte.

El que contempla el nostre pla de modernització és una revisió del catàleg de llocs de treball, és a dir, una definició de quines són les tasques que duem a terme cadascun dels treballadors de l'administració de l'Ajuntament de Reus. No busquem definir a les persones sinó que el que volem és definir quines són les tasques que té cada lloc de treball. El repte que nosaltres tenim dintre de l'Ajuntament, que ja fa més de 30 anys que està en democràcia i que ha estat durant molts anys vinculat a l'antiguitat i que no s'han dut a terme plans de modernització en el passat, el que el buscaven potser era definir millor quina són les tasques que s'han de tenir a l'administració pública, doncs ara ens veiem obligats amb la necessitat de fer aquests canvis.

Aquest pla de modernització ens ha de permetre ser molt més competitius, amb una empresa privada, la competitivitat i està dintre del mercat doncs és una prioritat, aquells que no ho fan doncs no existeixen i, a l'administració pública potser s'havia caigut en l'error de pensar que com que és un servei que s'ofereix a la ciutadania i, si o si, una empresa pot tancar, però un ajuntament no tancarà mai, per malament que vagi, no s'havien fet aquests tipus de processos de modernització. Ara és el moment de fer-ho, no només perquè la llei també ens obliga en tots els processos telemàtics que s'han de començar a implantar, sinó també perquè hem de redefinir quina és aquesta qualitat de serveis públics que volem oferir. I això passa per una simplificació d'estructura i de procediments que hem de racionalitzar més el sector públic, hem de racionalitzar millor tota l'estructura pública i, el pla de modernització, el farem definint el catàleg dels llocs de treball, també treballarem el manual que ens ha de permetre valorar els llocs de treball i després implementant.

Ho estem implementant amb un pla de comunicació, que començarem en breus, un pla de comunicació intern que va més enllà de la mesa de negociació que fins ara s'havia

estat treballant, on la part de l'empresa, en aquest cas l'ajuntament, es reunien els representants del comitè i aquests representants explicaven que era aquest pla de modernització. Vàrem detectar que aquest canal no era el correcte, aquest canal pervertia una mica els missatges que nosaltres donàvem als treballadors i els nostres interlocutors, explicaven una mica cadascú a la seva manera, sense cap mala fe, què implicava un pla de modernització i creien que només s'estava centrant des de la vessant econòmica, què implicaria la retribució de cadascun dels funcionaris o del personal laboral de l'Ajuntament de Reus.

Crec que aquest pla de modernització ha de ser un punt d'inflexió en la manera de pensar, però també la manera de treballar de l'Ajuntament i el que vaig proposar, i en el què estem treballant en aquest moment és amb un pla de comunicació intern on explicarem els objectius del pla de modernització, en què consisteix, a qui va dirigit, perquè ho fem, en quins terminis ho fem, i quines són les implicacions que això pot tenir en el treballador. Ens podem trobar diversos casos, persones que tinguin una retribució per sota de la seva categoria laboral, i per tant, el que haurem de fer és una adaptació i un increment d'aquest. Ens podem trobar persones o llocs de treball que tinguin menys funcions de les retribucions que tingui actualment, i per tant el que haurem de fer és buscar un increment de tasques a assignar, el que no ens plantegem mai és fer una reducció d'aquesta retribució.

2. Creu que és necessari el pla de modernització?

Tal i com he dit en la pregunta anterior, aquest pla de modernització no és una opció, sinó que a hores d'ara ja és necessari.

Com a model d'exemple, una empresa quan va malament tanca, i en el període d'aquest tancament, passat uns mesos o uns anys, aquesta empresa deixa d'estar present dintre del sector, i per tant deixa d'emetre un missatge, ja sigui positiu o negatiu. En canvi, una administració pública, com que no pot tancar, per molt malament que vagi, el missatge que està emeten cap a la seva ciutadania, seria negativa, per tant és convenient i és necessari fer aquest pla de modernització.

És necessari perquè el ciutadà avui té tota la formació i tota la informació a internet, s'ha de reconèixer que, professionalment parlant, tenim persones que estan molt més preparades que algunes de les persones que estem dintre de l'Ajuntament. Nosaltres el que necessitem és està adaptats dintre d'aquestes noves generacions, referint-me no només a gent jove, sinó a totes aquelles persones que estan acostumades a treballar de manera diferent, molt més àgil, molt més ràpida, de donar una resposta al moment i això també ha de ser l'adaptació i el pla de modernització que ha de fer un Ajuntament com el de Reus.

Ser molt més àgils, ser molt més transparents, ser molt més ràpids en les seves respostes, i per això fem aquestes revisions de procediments, revisions entre departaments, revisions de saber si el que estem fent és correcte, si a vegades ens entretenim molt en definir algunes qüestions que això implica que el protocol s'allargui.

Per tant, el pla de modernització és obligatori, és necessari i a més serà positiu, no només per l'Ajuntament de Reus, sinó per la ciutadania.

3. Quins beneficis i/o costos pot aportar el pla de modernització?

Doncs bé, de costos en té, però ho considero una inversió. Són d'aquelles qüestions que com a regidor amb vocació de servei públic, sempre podràs dir què has deixat a la teva ciutat? Doncs jo crec que uns dels projectes més importants que podré deixar del meu pas com a regidor de l'Ajuntament de Reus és haver col·laborat i coordinat aquest pla de modernització.

Per tant, si parlem en termes econòmics, no són costos, són inversions, està clar que aquest projecte tindrà impactes en el pressupost. Quan parlem de la definició de llocs de catàleg de treball, quan hem parlat de totes aquestes qüestions que abans dèiem, doncs tindrà un impacte econòmic i el que haurem de fer és periodificar els exercicis vinents. Primer haurem de veure quin és l'impacte econòmic, si hi ha d'haver augments de retribució, cosa que encara no sabem, sortirà una xifra, i aquesta xifra haurem de mirar com es va periodificant en els propers pressupostos municipals.

En quant a beneficis, tornaria a insistir una mica en alguns dels termes que hem anat explicant anteriorment, la necessitat de donar un impuls a aquests mecanismes de

transparència, a l'avaluació, de rendir comptes, de ser més propers a la ciutadania, doncs aquest és un dels primers beneficis que té un pla de modernització. Després establirem nous sistemes de direcció pública, nous sistemes de direcció i de gerents, de com volem que sigui el nostre ajuntament, per tant professionalitzem el que és l'estructura gerencial i de caps de servei. També hi haurà una ampliació d'aquests marges de gestors públics i de introducció de sistemes de contractes doncs que també ens permetran ser una mica més àgils.

El pla de modernització implica de forma directe una nova configuració de l'estructura del personal de l'Ajuntament de Reus, per tant si tenim una bona definició de llocs de treball, si redefinim quins han de ser aquests criteris de direcció pública, podem definir molt més quin és el full de ruta que volem que tingui el nostre Ajuntament, i per tant podem definir molt més quins són els perfils de les persones que es puguin contractar en un futur. I per tant, podem configurar unes plantilles de personal molt més tecnificades, on podem delimitar quines seran les seves funcions, quines seran les seves tasques, i per tant podem valorar molt millor en termes d'eficàcia com ha de ser l'estructura d'aquest Ajuntament.

Si parlem de personal, un altre dels punts i beneficis que podem obtenir és aquesta flexibilització que podem aconseguir amb el model de gestió Recursos Humans, és a dir, podem fer plans de formació i plans de seguiment per fer que la gestió en Recursos Humans que sigui molt més àgil i molt més multidisciplinaria, amb perfils que ens puguin ajudar i donar suport en algunes àrees, segons les necessitats del moment o del servei. Per exemple, la gent que tenim a atenció a la ciutadania, que són grandíssims professionals, doncs si formem a més persones, potser en moments puntuals, com ara amb la campanya de beques menjador, la campanya d'ajuts en alguna cosa, ens podrien reforçar alguns serveis i donar millor resposta quan hi hagi una sobrecàrrega de feina.

Les noves tecnologies també tenen un paper essencial, serà un dels beneficis que venen aplicats de forma directe amb aquest pla de modernització. De fet aquesta setmana presentàvem la finestreta única empresarial, una eina que en matèria de medi ambient també ens permet donar altres llicències de forma telemàtica, des de casa, sense desplaçar-nos. El sistema està preparat per carregar en format pdf els projectes, les

memòries, els planells tècnics de l'arquitecte... tot això ja està preparat, això és un pas endavant que serà un benefici i que també això és un pla de modernització.

I com a últim pas, queda encara definir i readaptar quins han de ser els processos de col·laboració entre l'àmbit públic, com l'Ajuntament, i els àmbits privats amb l'empresa. Els partenariats públic-privats a Europa estan de moda, el camí que estan portant moltes línies europees en projectes són aquests partenariats públic-privats per dinamitzar projectes, accions, etc.. I aquest serà el següent pas que haurem de fer dintre del pla de modernització amb l'objectiu de simplificar i modernitzar el sector públic.

4. Creu que el pla de modernització millorarà la imatge de l'administració pública? En quins aspecte?

Si, és millorarà la imatge que té l'Ajuntament. Aquest pla de modernització és un projecte de llarg recorregut, no es fa d'avui per demà, ni la sensació que tingui la ciutadania millorarà d'avui per demà, però el que si és cert és que ens ajudarà a millorar la nostra imatge. Ens ajudarà a millorar la nostra imatge amb tots els termes que anteriorment hem estat parlat, simplificació, racionalització, processos de col·laboració, noves tecnologies, entre d'altres.

Serà positiu, necessari i obligatori, i sobretot permetrà que quan el ciutadà tingui la necessitat de fer qualsevol tipus de gestions, ja sigui presencial al seu ajuntament o bé des de casa seva via la seu electrònica, en qualsevol tràmit, empadronament, donar d'alta a qualsevol activitat, demanar una llicència d'obra,...etc, tot això és podrà fer en breu. Hem començat amb la finestreta única, però ja hi ha molts procediments, molts processos i molts requeriments que es poden fer via internet.

I a partir d'aquí hem adaptar-nos allò que busca la gent. La ciutadania busca agilitat, busca transparència, però la transparència no és només saber els números de l'Ajuntament de Reus, sinó saber quins són els processos que jo haig de fer a l'hora de demanar alguna cosa, és saber en quin departament és troba l'activitat que he demanat, si ha passat el tècnic o no, si està pendent de la signatura del regidor corresponen, entre d'altres. Això també és transparència i amb això també ens hi hem de centrar.

5. Creu que el cost econòmic d'implementació val la pena?

Si, val la pena, perquè no és un cost, és una inversió

6. Quin grau d'importància li dóna a la implicació de tots els agents? (Polítics, treballadors, responsables...)

La implicació de tots els agents li dóna molt importància, de fet aquest pla de modernització que va acompanyat d'aquest pla de comunicació que hem comentat anteriorment, doncs d'explicar els objectius d'aquest pla, en què consisteix, a qui va dirigit, perquè ho fem, entre d'altres, comencem aquesta setmana amb dues sessions on els primers que hi participaran són els gerents i els comandaments, els caps de servei. Seran una quarantena de persones que han de conèixer de primera mà quin és el pla de modernització que l'Ajuntament de Reus està treballant.

A més a més, també hi haurà una sessió amb regidors. Una sessió participativa com també faran els treballadors, que portem treballaran durant mesos, on hi haurà dinàmiques, amb moments de taller, moments de reflexió, moments d'explicació... tot això ja està treballat i definit. Aquesta dinàmica tindrà una durada de 4 hores, per la qual passaran, des de l'alcalde i els regidors, fins a gerents i caps de servei, com també la resta de la plantilla.

Per tant, estarem un parell de mesos fent aquestes dinàmiques, on el que busquem és explicar, en primer lloc, què és aquest pla de modernització i quin és l'objectiu de l'Ajuntament de Reus amb aquest projecte, aquesta és una prioritat, però, en segon lloc, i importantíssim, volem que tots els treballadors de la casa puguin opinar i dir la seva. I tres, la definició del lloc de catàlegs de treball i la fitxa de cadascú. Vull que cada treballador, de forma voluntària, pugui debatre si està en desacord sobre la seva fitxa de lloc de catàleg de treball. Abans la feia un cap de servei, la passava a Recursos Humans i aquí s'havia acabat, i el treballador no havia tingut la possibilitat de definir o de debatre o de defensar la seva fitxa del catàleg de llocs de treball. Això s'ha acabat, l'ordre és molt directe, l'ordre és molt clara i així serà, cada treballador veurà la seva fitxa.

Tu saps que l'atenció a la ciutadania o a la recepció se li poden dir de moltes maneres, hi ha moltes tasques que cadascú les pot guarnir de mil maneres, però al final hem d'unificar criteris i amb aquesta unificació de criteris, és potser on tinguem més problemes. Potser hi haurà gent que es pensi que està fent més tasques que les que realment fa i això ho hem d'aclarir. Però també ens podem trobar a gent que estigui fent més tasques i que el seu

cap de servei no ho estigui sàpiguen, és a dir, podem tenir un auxiliar administratiu on estigui fent gestions administratives o estigui fent basant de gestió econòmica i per tant això no se'ns pot escapar. Serà el propi treballador que tingui la possibilitat de defensar davant d'una mesa amb el representant de Recursos Humans, del seu cap de serveis, davant meu o de qui sigui, les tasques que fa. Per tant, aquest també serà un punt clau en aquest pla de modernització.

7. Creu que la ciutadania coneix aquest pla de modernització?

No, la ciutadania encara no ha tingut coneixement d'aquest pla de modernització, de manera explícita, és a dir, l'Ajuntament de Reus i jo com a Regidor de Recursos Humans no hem fet encara cap presentació de projecte, ni cap roda de premsa ni res que se li assembla. De moment, com t'he dit abans, això és un procés que jo quan vaig arribar al mes d'octubre, no vaig veure que estigues comunicant, el que veiem és que cadascú es feia la seva imatge la seva configuració mental de que és això del pla de modernització i creia necessari unificar criteris. Internament portem 5 mesos treballant amb aquest pla de comunicació intern, que la setmana vinent explicarem als treballadors de forma periòdica, quins són tots els objectius que dèiem i després ja farem explicació a la ciutadania.

És probable que la ciutadania ja hagi començat a rebre els primers imputs, perquè ja hem començat a fer alguna cosa, com ara la finestreta única o alguna roda de premsa que ha realitzat el Regidor Marc Arza, fent referència a la implantació de la gestió telemàtica també amb alguns procediments o amb alguns procediments de l'Ajuntament de Reus, Això forma part d'aquest pla de modernització, però no ho hem definit com a pla de modernització.

Per tant, dir que si que hem fet algunes accions, però no les hem vinculat encara de forma directa, és a dir, l'Ajuntament va avançant, l'Ajuntament és va adaptant i hi arribarà el moment que haurem de presentar el pla de modernització, més centrat amb la matèria de Recursos Humans, però quan arribi el moment així ho farem.