

## **Si us plau, l'Administració (II): Organitzar el talent**

Ismael Peña-López, *Sociedad Red*, 13/06/2024

L'Administració no funciona perquè es va dissenyar fa 200 anys per endreçar la societat. És a dir, pagar impostos a canvi d'uns serveis mínims consistents, a grans trets, en algunes normes i infraestructures bàsiques per funcionar. I policia i justícia per quan algú se les salta. Avui, no obstant, li demanem no només que endreci la societat, sinó que en solucioni els problemes, que són creixents i cada cop més complexos. Mentre no canviem el disseny intern, l'organització, de l'Administració, no hi ha res a fer. I, atès que l'Administració són sobretot persones, seguirà generant problemes enlloc de solucions mentre els professionals públics no canvien de perfil i funcions.

Comencem per allò que contravé el tòpic popular: l'Administració té professionals excel·lents (la majoria), mediocres (alguns) i execrables (molt pocs). El que sí és obvi és que no treballen en condicions i tenen una acusada manca de recursos i, sobretot, organització. En conseqüència, la ciutadania en percep un servei lamentable. Afirmo rotundament que no és culpa dels servidors públics, sinó, voldria insistir, de l'organització. O la desorganització. I la manca d'estratègia i planificació –que és l'organització del llarg termini. I aquesta manca d'estratègia, planificació i organització ha fet que el caos s'hagi propagat fins a límits insuportables. Insuportables, primer de tot, pels propis treballadors de l'Administració, que són els primers en voler-ho canviar –menys els que s'han acabat cremant, que també n'hi ha, és cert.

Arreu, fer-se càrrec d'organitzar equips, pressupostos i calendaris és una feina per la que s'ha d'estar preparat. No és així a l'Administració. L'alta direcció prové de la discrecionalitat dels partits. I, en el millor dels casos, canvia abruptament i total amb cada cicle electoral. D'altra banda, la direcció intermèdia i comandaments en general no té un acompanyament per fer les seves funcions: la manera d'arribar-hi habitual és a base d'antiguitat. I qui està preparat ha estat a iniciativa pròpia i amb no poc esforç. Professionalitzar la direcció pública és una condició sine qua non perquè hi hagi alguna esperança sobre la possibilitat de planificar estratègicament i operativament.

I reorientar-la cap a noves funcions, necessitats, reptes, polítiques públiques i serveis de qualitat. El procediment i l'expedient han d'esdevenir instruments –i no fins en sí mateixos– per assolir objectius de resultats i, sobretot, d'impacte. Objectius que s'avaluen tant en general com en relació a l'acompliment dels professionals públics. És un peix que es mossega la cua: persones que planifiquen, persones que s'organitzen, objectius que s'acompleixen, ciutadans que venen amb nous reptes, persones que planifiquen.

Si posem al centre la política pública i el servei públic, i al costat el professional orientat a ells, els hem de seleccionar i acompanyar i incentivar de forma radicalment diferent a com ho es fa ara. Amb un afegit: donar-los l'autonomia, confiança i tolerància a l'error que requereix un entorn complex i incert, només abordable des de l'aprenentatge i el desenvolupament constants, la innovació, la col·laboració entre ells i amb l'entorn. L'Administració ha de ser un catalitzador, no un inhibidor; i els seus professionals nodes d'una gran xarxa per l'interès general. Que la professionalització i acompanyament dels servidors públics sigui senyal de compromís de canvi.

Sèrie d'articles en sis parts:

[\*\*Si us plau, l'Administració \(I\): Governança i pacte nacional\*\* \(10/06/2024\)](#)

[\*\*Si us plau, l'Administració \(II\): Organitzar el talent\*\* \(13/06/2024\)](#)

[\*\*Si us plau, l'Administració \(III\): Dades, digitalització, serveis\*\* \(17/06/2024\)](#)

[\*\*Si us plau, l'Administració \(IV\): Organització institucional i territorial\*\* \(20/06/2024\)](#)

[\*\*Si us plau, l'Administració \(V\): Missió i qualitat en la gestió\*\* \(24/06/2024\)](#)

[\*\*Si us plau, l'Administració \(VI\): Qualitat democràtica\*\* \(27/06/2024\)](#)