

Si us plau, l'Administració (V): Missió i qualitat en la gestió

Ismael Peña-López, *Sociedad Red*, 24/06/2024

L'Administració treballa cada cop pitjor a mitjà i llarg termini. Planifica (i avalua, després en parlarem) deficientment. O gens. Hi ha excepcions arreu, tot i que tendeixen a concentrar-se a l'àmbit de la Salut –on l'avaluació i, per tant, aprendre'n, és qüestió de vida o mort, sovint literalment– i a les grans infraestructures –on el finançament i l'execució obliguen a la força a elevar els horitzons temporals. Més enllà dels casos aïllats, és tot un repte trobar a l'Administració teories del canvi, missions, visions o plans estratègics –i, encara més, documents d'aquest tipus realitzats seguint metodologies o formats més o menys rigorosos.

Motius per aquesta deficiència n'hi ha molts, però apuntem-ne només tres: la manca de continuïtat i perfil apropiat de directius i comandaments; el tacticisme extrem i submissió a l'actualitat mediàtica; i la manca de dispositius i recursos per l'anàlisi i l'estratègia a les Administracions. El primer té solució professionalitzant (part de) la direcció pública. El segon és mala peça al teler i passa per repensar els partits (i professionalitzar-los i finançar-los). Quedem-nos, aquí, amb el tercer.

Comencem dient que planificar està lluny del què ha quedat en l'imaginari a rel de la planificació soviètica. Planificar, avui, està més alineat amb saber (1) quin impacte volem tenir i (2) què ens diu la recerca que hem de fer per causar l'impacte i (3) inventariar els actors, instruments i escenaris amb els que haurem de treballar. I, fet això, sí és paper de la política prioritzar, anticipar possibles respostes a la incertesa, ponderar la complexitat. Planificar és, sobretot, això darrer.

No és habitual trobar unitats que es dediquin a això últim: detreuen recursos a fer feina. Aquesta visió és coherent quan pensem en el pressupost com a despesa i en l'horitzó com a proper. Si ampliem els terminis temporals i, sobretot, pensem en les (re)iteracions, la política té més a veure amb la inversió que amb la despesa. I aquí cobren valor les anàlisis i les planificacions. I la seva germana gran: l'avaluació.

Per a la gestió no cal la política: l'Administració té tècnics perfectament qualificats per treballar amb total autonomia. La gran aportació de la política i l'alta direcció és la visió: identificar els resultats que ens duren als efectes que ens duren als impactes. Impactes en el sistema. Canviar les raons per les quals passen coses. El món tomba creixentment cap aquest tipus de visió de la política: la que canvia el sistema. Per a fer-ho, s'estructura en missions –de recerca, d'innovació–, analitza actors i sistemes, construeix polítiques basades en portafolis i, en definitiva, posa les regles del joc perquè tot l'ecosistema s'orienti cap els mateixos objectius comuns: garantir habitatge per tothom, revertir la crisi climàtica, implementar un nou model energètic, acabar amb la segregació escolar. Problemes complexos que només es poden abordar des de la concurrència de múltiples actors i pel que cal saber cap on anem, com i amb qui.

L'Administració ha de, urgentment, dotar-se de dispositius que vetllin pel cicle integral de la política pública: diagnosi, disseny, planificació, implementació, avaluació. Que siguin responsables d'impulsar plans estratègics, operatius, projectes, objectius –interseccionals, interdepartamentals, interadministratius. Que mantinguin quadres de comandament per saber on som i com de lluny estem d'on volem anar. A curt termini, gestionar bé costa temps i diners. A llarg termini, és l'única manera.

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)