

# **TAULA RODONA SOBRE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA I PRESSUPOST**

**EAPC, 20 D'ABRIL DE 2006**

## **1. Paper de la respectiva unitat en el procés conjunt de planificació i pressupostació**

Aquest matí heu tingut una intervenció on s'ha fet referència a les tasques bàsiques de la Secretaria del Govern.

Com heu vist, doncs, a molt grans trets la podríem definir com la baula de transició entre els òrgans col·legiats de govern i l'administració de la Generalitat com a conjunt.

Tot i així, fa de mal definir, siguem sincers. I al final, la manera de ser de cada llogater del despatx inclina les coses cap a alguns cantons més que d'altres, tant per instint com per capteniment.

Però centrant-nos en l'àmbit que és matèria d'aquestes jornades: la Secretaria del Govern, és l'element que ha d'anar fornint al Govern de informació per dur a terme decisions de manera col·legiada.

Altrament dit, aquestes informacions, en brut, extretes del seguiment de la realitat, han de ser ponderades, classificades, relacionades....de nou altrament dit, situades en un sistema de referència N-dimensional...que vertebrí i clarifiqui les discussions i doni sentit al curs del temps.

Aquest esquema de referència és el Pla de Govern: es tracta d'un sistema d'objectius, ni més ni menys. En aquest sentit, caldria menysvalorar les actuacions en si mateixes: són un mitjà per assolir un objectiu. Tot i així, evidentment, les actuacions en si mateixes són les que fan tangible tot plegat i per tant marquen l'agenda política.

Però assolir aquests objectius es fa amb un instrument principal (l'administració) i uns recursos econòmics finits (estructurats en el pressupost). Això és un triangle equilàter, en el que segons el punt de vista en que hom s'ho mira, un dels cantons és preferent, però de fet és fals. Hi ha una trivalència real.

Probablement sí que és segur que com diu un llibre tan seriós com l'evangeli segons Sant Joan, in principium erat verbum. Inicialment hi ha les idees, el capteniment. En el cas d'un govern, són els objectius i els compromisos. I jo crec que aquest és el nucli de les funcions de la Secretaria del Govern. Recollir, coordinar, expressar, formular, les accions unitàries de més sentit polític. Vetllar

perquè els objectius departamentals no divergeixin dels del Govern (és prou difícil que succeeixi).

A partir d'aquí les figures de gestió són les responsables de fer arribar el vaixell a Port. Als ports, més ben dit. És a dir, el pressupost, com heu vist aquests dies, és el programa econòmic anual del Pla de Govern, en termes teòrics. I les variacions d'organització i de funció pública, i de formació d'aquesta segons quan, n'és la condició necessària.

## **2. Visió de grup, a nivell Generalitat i a nivell departamental**

Perquè necessita el Departament de la Presidència el Pla de Govern? Doncs per totes les polítiques centrals que desenvolupa.

Per la coordinació. El Pla de Govern és una agenda en la que no poden coincidir lleis massa senyeres, amb valor polític propi. o lleis que incideixin sobre els mateixos col·lectius...i en la que han de coincidir lleis com la bateria de lleis d'organització que s'estan treballant ara mateix des de diferents àmbits.

És també una eina per als delegats territorials, que poden avaluar les conseqüències per als seus territoris de les iniciatives de Govern, que es pensen per al conjunt de Catalunya.

És una eina també per la Secretaria de Comunicació, que pot determinar i explicar les línies comunicatives del Govern amb l'avantatge del coneixement dels moments i els temps i els continguts de fons. És també la manera de proporcionar material comunicatiu del Govern com a tal a tots els seus membres, que també representen el conjunt del Govern quan assisteixen a un esdeveniment en el territori.

És una eina per a la preparació de les reunions del Consell Tècnic i el Govern, on les discussions poden tenir origen en l'evolució del propi Pla de Govern, o poden servir-se de les informacions del propi PdG per enriquir-les i centrar-les.

El PdG serveix també per fer un seguiment de l'Acord del Tinell, de l'Agenda Legislativa, de les principals reformes organitzatives...i per tenir sensació de conjunt. No cal dir, per descomptat, que pot ser una eina important en la relació del Govern amb el Parlament o amb la ciutadania, i especialment amb el teixit associatiu.

Però per als departaments, també és útil en la mateixa mesura. Estem tots molt més acostumats, de fet, a fer una síntesi sobre base departamental. El nostre cap hi està més avesat. I més enllà de que calgui canviar-ho o no, els departaments tenen mecanismes establerts de funcionament (consell de direcció, consells assessors, quadres de comandament), on la gestió estructurada i permanent de la informació, pren tot el seu sentit.

Així doncs, és en el camp departamental on es troben les dinàmiques transversals de la planificació estratègica i del pressupost. El pressupost emmarca i determina l'evolució del compliment de les polítiques, i aviat, deslligat de la cotilla de la base anual, també les preveurà, donant seguretat pressupostària a les polítiques que es fan sobre períodes llargs, i a la vegada esdevenint molt més que una foto anual.

El Pla Departamental, fill i pare del Pla de Govern, informarà el Pressupost anual-pluriennal. Objectius i elements de valoració, doncs, seran necessàriament molt similars. Recursos per compromisos, amb una graella d'indicadors que pugui fer que el diàleg entre departaments d'acció política i departaments centrals sigui en part imparcial.

### **3. De la planificació a la gestió**

La Secretaria de Govern no gestiona més que l'Oficina del Govern, com bé sabeu. Per tant, experiència directa, més aviat poca. Però sabem que gestionar és molt complicat. No es té control absolut sobre allò que es gestiona. Els ciutadans canvien. El fenomen de la immigració, amb la seva intensitat, ha sorprès l'administració. 200.000 catalans nous per any són molta gent.

És per això que entenem que el Pla de Govern ha de poder no ser fix. Ha de poder canviar, reformar-se, refer-se cada dia (amb regularitat, per ser més precisos) en funció dels moviments de la societat. "cambian la mar y el monte y el ojo que los mira", deia el poeta. Com més ens allunyem del pla quinquennal soviètic, per entendre'ns, millor

És per això que el sistema informàtic que desenvolupem és eminentment flexible. Es pot canviar qualsevol paràmetre d'una actuació, un objectiu, la ubicació d'una actuació en un objectiu etc

El Pla ha de ser vist com una carta de navegació, sobre la qual el rumb es pot variar formalment amb llibertat, sempre que òbviament es disposi del suport polític per a fer-ho. En el nostre cas, l'aplicatiu fa un simple recull dels canvis sobrevinguts en el temps, per pur esperit notarial.

En aquest sentit, doncs, la pèrdua d'autonomia en la gestió per causa de l'existència del Pla, és nul·la. Ans al contrari, el Pla dóna sentit i justifica els canvis.

De fet, el Pla hauria de ser una ajuda per a la progressiva alineació de les polítiques dels diferents departaments. Agafar l'hàbit de veure els plantejaments, els modus operandi, les formalitzacions de la gestió d'altres departaments, fa sobresortir les excel·lències de cadascú. És, com n'hi diríem, un benchmarking continuat. A casa nostra, no està prohibit copiar al millor de la classe en una matèria concreta. Esperem que el Pla de Govern – Plans Departamentals, també serveixi per això.

#### **4. Els indicadors, virtuts i mancances**

Passada la gestió, ve l'avaluació. Es tracta sens dubte d'un avenç notable. Posem-nos d'acord en com jutjar-nos a nosaltres mateixos, hauria de dir-se. Genial. Cinc, deu, quinze indicadors per objectiu. Assolit, no assolit. 10% per sobre, 5% per sota.

Però, alto, no és pas tant fàcil. Si augmenta la quantitat de residus urbans, és un signe bo o dolent? Dolent perquè cal recollir i reciclar més i això és més car. Però també és un signe de vitalitat de l'economia, per tant bo.

Podem queixar-nos a l'Agència de Residus d'allò que estem estimulant des d'Economia o Indústria?

Si baixa el dòlar, puja el barril de Brent, cau la borsa de Hong Kong, Seat no ven a l'estranger, els pollastres tenen grip... hem de reajustar les polítiques per causa de força major, i no en som responsables directes.

Altrament dit, sobre qualsevol bateria d'indicadors hi planen uns indicadors de context, potentíssims, que són l'estat del mar en el que naveguem, i que tiba cap a la dreta o l'esquerra.

A més, la disponibilitat tècnica d'indicadors és sovint imperfecta. Les dades de despesa en R+D arriben amb dos anys de retràs. O indicadors que tenen un marge d'error massa elevat per basar-hi decisions.

No es pot, doncs, jutjar pels indicadors. Però sí que es pot "conèixer", a través dels indicadors. Els veiem per tant com necessaris, inici de un debat de fons, però no com a suficients.

#### **5. Encaix de les accions transversals adhoc**

En aquest context, seure en una mateixa taula amb els responsables de la innovació en l'Organització i dels Pressupostos és símptoma i prova de quelcom. De que havent començat des d'espais diversos, convergim.

Compartim, ens consta prou, anàlisi prèvies i objectius últims. Ens movem, això sí, en espais i ecosistemes diferents. En el cas de la Secretaria del Govern, la pressió política permanent. Tot afecta al Departament de la Presidència.

En un futur règim permanent, pensem que la Secretaria del Govern hauria de tenir presència a l'inici i al final del procés de gestió pública. Coordinar la planificació, coordinar l'avaluació. Al mig, teòricament, hi podríem tenir una caixa negra, dins la qual els dos senyors que m'acompanyen i els seus superiors dictessin normes i preceptes per tal de que l'acció de l'administració lliurés, a la sortida, uns resultats propers a l'òptim marcat.

Evidentment no hi ha caixes negres en cap govern. Les no-linealitats són molt fortes, i cada estadi de la cadena influeix sobre els estadis passats i els futurs. No ens estranyem, així són les coses també fora dels governs.

Concretem: la Secretaria del Govern disposa d'un bagatge inicial i d'unes eines, metodològicament correctes (i perfectibles) que posem a disposició absoluta de tothom. És codi lliure, i experiència lliure, vull dir que l'expliquem i l'explicarem a qui sigui, i col·laborem amb qui sigui. Entenc, però, que en els propers mesos qui haurà de dur la veu cantant en metodologia general de plans haurà de ser la DGOIA i qui haurà de negociar els conjunt d'indicadors d'avaluació haurà de ser la DGPT. Per part nostra, segur que afegirem indicadors d'impacte i d'avaluació externa dels ciutadans. Altrament dit, volem que algú més competent que nosaltres dugui el testimoni del rigor metodològic, per poder afegir nosaltres els elements metodològicament estranys que aporta la política.

## **6. Coordinació de l'acció i del canvi**

Nosaltres pensem en un calendari que juga sobre dos eixos: l'arribada del final de la legislatura, i l'adveniment de les lleis d'organització, sector públic i procediment que hores d'ara són a les cuines dels departaments competents. És en aquest context que ens mourem.

Dos són també els factors que han de condicionar aquesta acció: l'elecció d'un ritme adequat, tant sostingut com flexible, adaptat al que la nostra administració pugui realistament assumir, sense perdre mai per descomptat un fort tonus muscular de projecte. Però en aquest sentit pensem que ja hem fet un bon tros de camí des de que fa dos anys ens hi varem endinsar.

Però per altra banda em sembla que la prova del nou de l'èxit i l'arrelament definitius d'aquesta nova figura político-administrativa que és el Pla de Govern (i els Plans Departamentals), no pot ser altre que la seva interiorització i desenvolupament permanent per part dels treballadors funcionaris que per la seva missió hi estan implicats. En les direccions de serveis i en els gabinets. L'existència de nous instruments com el Pressupost per objectius o el Pla de Govern, al meu entendre suposa una millora objectiva i un realçament de les funcions d'aquests llocs de treball, un grau de confiança superior i un estímul.

Sigui com sigui, crec que aquestes jornades suposen un cert tombant en l'esdevenidor d'aquests projectes, dels quals en aquesta taula en demostra el molt estret lligam conceptual, al qual com us he dit serem plenament lleials.

Moltes gràcies.

Josep Martí Jufresa  
Cap de l'Oficina Tècnica  
Secretaria del Govern