



## Govern d'Andorra

---

### Ministeri de Funció Pública i Transformació Digital

#### Preguntes amb resposta escrita (reg. núm. 538)

---

**Preguntes amb resposta escrita del Govern, presentades per la M. I. Sra. Laia Moliné Cintas, consellera general del Grup Parlamentari Socialdemòcrata, relatives a la creació del lloc de treball de directora del Departament de Funció Pública.**

**Es demana al Govern:**

- 1. Quins motius han justificat la creació del lloc de directora del Departament de Funció Pública i quines funcions assumirà aquest càrrec respecte de l'estructura existent fins ara?**

La creació del lloc de directora del Departament de Funció Pública respon a l'evolució que ha experimentat el Departament durant aquesta legislatura i al volum de reformes que s'hi estan desplegant. La funció pública ha deixat de ser únicament un àmbit de gestió administrativa del personal per esdevenir una peça central de la modernització de l'Administració general.

En els darrers anys, s'han impulsat mesures estructurals vinculades a la Llei 1/2019, com la classificació dels llocs de treball, les borses d'interins, els comitès tècnics d'organització i gestió, l'avaluació de l'acompliment, la carrera professional horitzontal, els protocols de prevenció de l'assetjament i la discriminació, i ara també els nous instruments de mediació, comunicació interna i acompanyament dels equips.

Aquest desplegament exigeix una capacitat de coordinació, seguiment i direcció més clara i estable. Per aquest motiu, el Govern ha considerat necessari reforçar l'estructura del Departament amb una direcció que garanteixi la coherència de totes aquestes polítiques, la coordinació de les àrees i serveis, i la correcta implementació de les reformes en curs.

La nova direcció assumirà, per tant, una funció de lideratge i coordinació transversal del Departament de Funció Pública. Li correspondrà assegurar el bon funcionament de les quatre àrees existents i dels dos nous serveis generals, impulsar el desplegament de les polítiques de recursos humans, fer-ne el seguiment i garantir que les actuacions es desenvolupin de manera ordenada, coherent i alineada amb els objectius del Govern.



## Govern d'Andorra

Es tracta, en definitiva, de dotar la funció pública d'una direcció capaç d'acompanyar aquesta etapa de transformació, garantint la coherència entre les àrees i serveis del Departament.

### **2. Quin diagnòstic, estudi, informe o avaluació interna han motivat la creació del Servei de diàleg, conciliació i resolució consensuada de conflictes i del Servei de relacions internes?**

La creació dels dos serveis es fonamenta en dos elements complementaris: el compliment dels compromisos assumits pel Govern davant la ciutadania i l'anàlisi de les necessitats identificades durant el desplegament de la reforma de la funció pública.

Cal recordar que aquesta mesura respon al compliment d'un compromís electoral concret: el programa amb què Demòcrates va concórrer a les eleccions del 2023 incloïa textualment el compromís de "crear el servei de mediació a l'Administració". La creació d'aquest servei s'emmarca, per tant, en el compliment d'aquest compromís.

Al mateix temps, el Govern ha disposat d'una base objectiva per concretar aquesta actuació gràcies a l'enquesta interna de percepció impulsada amb el suport d'Andorra Recerca + Innovació. L'estudi confirma que l'Administració general compta amb uns nivells elevats de satisfacció, autonomia professional i suport entre companys, però també identifica oportunitats de millora en àmbits com la comunicació interna, la participació del personal, el suport als comandaments i la gestió preventiva de les discrepàncies.

La resposta del Govern no és reactiva, sinó preventiva. L'objectiu no és actuar quan apareixen problemes, sinó dotar l'Administració d'eines que permetin anticipar necessitats, reforçar la cohesió dels equips, millorar la comunicació interna i acompanyar els processos de transformació que s'estan desplegant.

La creació del Servei de Diàleg, Conciliació i Resolució Consensuada de Conflictes respon a aquesta voluntat de consolidar una cultura basada en el diàleg, la prevenció i la resolució primerenca de les discrepàncies. Per la seva banda, el Servei de Relacions Internes té per objectiu reforçar la comunicació, la participació i l'acompanyament de les persones en un moment de profundes reformes en matèria de funció pública.

Aquests serveis formen part, per tant, del nou model de recursos humans que el Govern està construint: una Administració que aposta pel lideratge, la comunicació i la prevenció com a elements essencials del servei públic.



## Govern d'Andorra

### **3. Quines problemàtiques concretes relacionades amb la gestió dels recursos humans, la comunicació interna o el clima laboral ha detectat el Govern que justifiquin la creació d'aquests nous serveis?**

El Govern no ha detectat problemes estructurals en el funcionament de l'Administració general. Al contrari, les dades de l'enquesta de percepció mostren uns nivells elevats de satisfacció, autonomia professional i suport entre companys, que evidencien la solidesa dels equips humans de l'Administració.

Ara bé, qualsevol organització que vulgui continuar avançant ha de ser capaç d'identificar oportunitats de millora. La resposta del Govern és preventiva. L'objectiu no és actuar quan apareixen problemes, sinó anticipar necessitats i dotar l'Administració d'eines que permetin reforçar la cohesió interna, millorar la qualitat de les relacions professionals i acompanyar els processos de transformació que s'estan impulsant.

Els nous serveis responen precisament a aquesta voluntat. D'una banda, reforcen la comunicació interna i la participació del personal; de l'altra, ofereixen instruments de diàleg i mediació que permeten abordar les discrepàncies de manera primerenca i constructiva, abans que es converteixin en conflictes formalitzats.

Aquesta actuació s'inscriu en el nou model de recursos humans que el Govern està desplegant, un model que situa les persones al centre de l'organització, reforça el lideratge dels comandaments, promou la confiança i la corresponsabilitat i aposta per la millora contínua com a eina de modernització de l'Administració.

Aquests serveis no neixen, per tant, per corregir una crisi, sinó per consolidar una Administració més cohesionada i més preparada per afrontar els reptes futurs.

### **4. Quin impacte pressupostari anual comportaran la nova direcció i els dos nous serveis, incloent-hi les despeses de personal, complements retributius i recursos materials associats?**

La creació de la nova direcció i dels dos serveis generals s'emmarca en una lògica d'eficiència, optimització de recursos i millora de la gestió pública. La seva posada en marxa es basa principalment en una reorganització interna de recursos ja existents dins del Departament de Funció Pública.

L'impacte pressupostari inicial es deriva principalment de la provisió del lloc de directora del Departament de Funció Pública, d'acord amb el règim retributiu previst per als llocs directius de l'Administració general. Pel que fa als dos nous serveis, la seva posada en funcionament es farà inicialment mitjançant la reorganització i redistribució de personal ja existent, sense



## Govern d'Andorra

que es prevegin, en aquesta fase, noves dotacions específiques de personal ni inversions materials significatives.

El Govern ha optat per una implantació gradual i prudent, ajustada a les necessitats reals de l'organització i alineada amb els criteris de bona gestió dels recursos públics. L'objectiu principal és reforçar la capacitat de l'Administració per gestionar millor les persones, anticipar necessitats, millorar la comunicació interna, prevenir conflictes i acompanyar els processos de transformació que s'estan desplegant en el marc de la reforma de la funció pública.

Com qualsevol instrument de nova creació, l'activitat dels serveis serà objecte de seguiment i avaluació. Això permetrà adaptar-ne progressivament els recursos i la dimensió a les necessitats efectivament observades, garantint en tot moment una utilització responsable i eficient dels recursos públics.

El Govern aposta, per tant, per incorporar aquestes noves capacitats aprofitant prioritàriament els recursos ja disponibles i limitant l'impacte pressupostari als elements estrictament necessaris.

### **5. Quantes persones estaran adscrites a cadascun dels nous serveis i quina serà la seva dependència orgànica?**

Els dos nous serveis formen part del Departament de Funció Pública i dependran directament de la seva direcció, en el marc de la Secretaria d'Estat de Funció Pública.

En una primera fase, la seva posada en marxa es farà mitjançant la reorganització de recursos ja existents al Departament, d'acord amb el criteri de mobilitat interna i d'optimització dels recursos públics que ha guiat el conjunt de la reforma.

L'objectiu del Govern es reforçar funcions que es consideren estratègiques per al futur de l'Administració: la comunicació interna, l'acompanyament dels equips, la prevenció de les discrepàncies i la resolució consensuada dels conflictes.

La dimensió inicial dels serveis respon a una voluntat d'implantació gradual, prudent i ajustada a les necessitats reals. Com qualsevol instrument de nova creació, la seva evolució es determinarà en funció dels resultats obtinguts, de l'activitat desenvolupada i de les necessitats que es puguin identificar durant la seva implementació.

El que es posa en marxa, en definitiva, no és únicament una nova estructura organitzativa, sinó una manera diferent d'entendre la gestió dels recursos humans, més basada en la proximitat, la comunicació i l'anticipació.



## Govern d'Andorra

### **6. Quins objectius específics i quins indicadors de resultat ha fixat el Govern per avaluar l'eficàcia de la nova direcció i dels nous serveis?**

L'objectiu principal del Govern és disposar de millors eines per gestionar les persones, prendre decisions fonamentades en dades i anticipar les necessitats futures de l'Administració general.

Pel que fa a la direcció del Departament de Funció Pública, la seva activitat s'avaluarà d'acord amb els mateixos criteris d'eficàcia, compliment d'objectius i execució de projectes que s'apliquen a la resta de direccions de l'Administració. L'objectiu és garantir el correcte desplegament de les reformes impulsades durant aquesta legislatura i consolidar el nou model de recursos humans.

Quant als dos nous serveis, l'avaluació se centrarà en la seva capacitat per generar resultats útils i tangibles per a l'organització. En el cas del Servei de Diàleg, Conciliació i Resolució Consensuada de Conflictes, es tindran en compte indicadors vinculats al nombre d'intervencions efectuades, la resolució de les discrepàncies per acord voluntari, els temps de resposta i el grau de satisfacció de les persones usuàries.

Pel que fa al Servei de Relacions Internes, es valoraran aspectes relacionats amb les accions de comunicació interna i participació desenvolupades, així com la seva capacitat per reforçar la comunicació, la cohesió i l'acompanyament dels processos de canvi dins de l'Administració.

Més enllà dels indicadors concrets, la finalitat és construir una cultura d'avaluació i millora contínua que permeti identificar tendències, anticipar necessitats i adaptar les polítiques de recursos humans a l'evolució de l'organització.

En aquest sentit, l'avaluació de la direcció i dels serveis s'entén com una eina de gestió i de millora contínua, i no com un exercici merament formal.

### **7. Quin calendari d'implantació i d'avaluació dels resultats s'ha previst?**

El Govern ha optat per una implantació progressiva i ordenada dels nous instruments, coherent amb la resta de reformes que s'estan desplegant en matèria de funció pública.

Durant el proper semestre es consolidarà l'estructura organitzativa del Departament de Funció Pública i es definiran els models de funcionament dels nous serveis, en paral·lel al desplegament de reformes clau com l'avaluació de l'acompliment i la carrera professional horitzontal. L'objectiu és assegurar que aquestes noves eines s'integrin plenament en el nou model de recursos humans que el Govern està impulsant.



## Govern d'Andorra

Durant el primer semestre del 2027 es completarà la posada en funcionament efectiva dels serveis i es farà una primera valoració dels resultats obtinguts, tant pel que fa a la seva activitat com a la seva contribució a la comunicació interna, la cohesió dels equips i la gestió preventiva de les discrepàncies.

L'avaluació no es concep com un exercici puntual, sinó com un procés continu de seguiment i millora. La voluntat és disposar d'eines que permetin mesurar resultats, identificar necessitats emergents i adaptar les polítiques de recursos humans a l'evolució de l'organització.

Més enllà del calendari concret, el que es pretén és consolidar una nova manera d'entendre la gestió de les persones a l'Administració general: més planificada, més preventiva, més orientada als resultats i amb més capacitat d'anticipació.

L'objectiu és, en definitiva, que aquests nous instruments quedin plenament integrats en el funcionament ordinari de l'Administració durant aquest mateix mandat.

**8. Considera el Govern que la necessitat de crear una nova direcció i dos nous serveis posa de manifest l'existència de mancances en el funcionament intern de l'Administració general, en la gestió dels conflictes laborals o en els mecanismes de comunicació interna? En cas afirmatiu, quines són aquestes mancances i des de quan han estat identificades?**

El Govern no considera que la creació de la nova direcció i dels dos serveis generals sigui conseqüència de mancances estructurals o d'una situació de crisi en el funcionament de l'Administració general.

Al contrari, tant les enquestes internes com els estudis de percepció ciutadana mostren una Administració que funciona adequadament, amb equips compromesos i una valoració global positiva dels serveis públics. Precisament per aquest motiu, el Govern entén que aquest és el moment adequat per continuar avançant i consolidar les reformes impulsades durant els darrers anys.

La creació de la direcció i dels dos serveis s'inscriu en el procés de modernització de la funció pública iniciat amb la Llei 1/2019. Durant aquesta legislatura s'han desplegat instruments estructurals com la classificació dels llocs de treball, les borses d'interins, els comitès tècnics d'organització i gestió, els protocols d'assetjament i discriminació, l'avaluació de l'acompliment i la carrera professional. Els nous serveis representen un pas més en aquesta evolució.



## Govern d'Andorra

Més que corregir problemes, l'objectiu és reforçar les capacitats de l'Administració per anticipar necessitats, millorar la comunicació interna, acompanyar els equips i promoure una cultura organitzativa basada en el diàleg, la confiança i la millora contínua.

El Govern considera que les administracions modernes no han d'esperar que apareguin dificultats per actuar, sinó que han de disposar d'eines que permetin prevenir conflictes, reforçar el lideratge, facilitar els processos de canvi i cuidar les persones que fan possible el servei públic.

Aquesta reorganització no és, per tant, el reflex d'una mancança, sinó l'expressió d'una voluntat de millora permanent en la gestió de les persones a l'Administració general.

**9. Atès que aquesta reorganització s'impulsa en el darrer tram de la legislatura, quins resultats concrets preveu assolir el Govern abans de la finalització del mandat i per què aquestes mesures no es van implementar en fases anteriors de la legislatura?**

Aquesta reorganització no respon a una decisió improvisada ni a una actuació de final de legislatura. Forma part del procés de reforma de la funció pública iniciat amb la Llei 1/2019 i dona continuïtat al conjunt de mesures que el Govern ha anat desplegant durant els darrers anys per modernitzar l'Administració general.

Cal recordar, a més, que aquesta mesura ja s'havia anunciat: el programa electoral de Demòcrates incloïa el compromís de crear el servei de mediació a l'Administració. La seva posada en marxa respon, doncs, tant al compliment d'aquest compromís com a la lògica pròpia del desplegament normatiu de la funció pública.

La seva implementació arriba ara perquè les reformes de la funció pública s'han desplegat de manera progressiva. Primer calia construir els fonaments del nou model —classificació dels llocs de treball, borses d'interins, mecanismes d'organització i gestió, protocols d'assetjament i discriminació— i, un cop consolidats, avançar cap a instruments més orientats al desenvolupament de les persones, el lideratge dels equips, la comunicació interna i la gestió preventiva de les discrepàncies.

Abans de la finalització del mandat, el Govern preveu deixar plenament encarrilats els principals instruments estructurals del nou model de recursos humans, especialment l'avaluació de l'acompliment amb efectes retributius, la carrera professional horitzontal, la nova estructura del Departament de Funció Pública i el desplegament dels nous serveis.

L'objectiu no és obtenir un resultat immediat o puntual, sinó deixar consolidades les bases d'una Administració més moderna, més professional i més preparada per afrontar els reptes futurs. Es tracta de reforçar la capacitat d'anticipació, la comunicació interna, el



## Govern d'Andorra

desenvolupament professional i el lideratge dels equips, situant les persones al centre de la transformació de l'Administració.

Aquestes mesures responen, en definitiva, al compliment dels compromisos assumits davant la ciutadania i a la voluntat del Govern de continuar modernitzant l'Administració de manera anticipada i contínua.

Andorra la Vella, en la data de la signatura electrònica

Signat electrònicament  
Marc Rossell Soler  
Ministre de Funció Pública i Transformació Digital

Marc Rossell Soler  
Ministre de Funció Pública i Transformació Digital