ivàlua
Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques

Disseny del teletreball a l'àmbit penitenciari català

Anàlisi de la viabilitat del teletreball a les oficines dels centres penitenciaris

Les oficines dels centres penitenciaris estan excloses de la regulació general del teletreball de la Generalitat. Davant la demanda d'analitzar-ne la viabilitat, en aquest assessorament Ivàlua examina fins a quin punt les funcions administratives es poden desenvolupar en remot i identifica les condicions necessàries per implantar un model compatible amb la qualitat, la seguretat i la continuïtat del servei.

En aquesta anàlisi ha trobat que de les 117 funcions analitzades, el 32% són totalment teletreballables i el 54% ho són parcialment. La majoria dels llocs combinen tasques presencials i remotes, fet que apunta cap a un model necessàriament híbrid. No obstant, també ha vist que hi ha dos aspectes que condicionen el desplegament del teletreball. Per una banda, la digitalització amb barreres relacionades amb la dependència del paper, la disponibilitat desigual d'equipament i l'accés remot als sistemes. Per altra banda, la cultura organitzativa amb uns processos relativament estandarditzats i unes dinàmiques de col·laboració consolidades però amb una part important de la supervisió basada en procediments, terminis i resultats observables.

L'assessorament recomana començar amb experiències pilot d'intensitat limitada i ampliar-les progressivament a mesura que es compleixin les condicions de viabilitat.

Cronograma

Fase 0 | Preparació del desplegament

Crear les condicions per a la viabilitat del desplegament del teletreball

Planificar el desplegament, els responsables, els recursos i els riscos, garantir l'equipament i l'accés remot segur, i definir les tasques teletreballables, les ràtios de presencialitat i els criteris d'accés.

Fase 1 | Pilot d'intensitat limitada

Iniciar el desplegament del teletreball amb un dia setmanal

Iniciar un pilot en unitats i centres amb condicions favorables, amb plans individuals i mecanismes de seguiment que permetin identificar incidències i desequilibris en les càrregues de treball.

Fase 2 | Ampliació progressiva

Estendre el pilot i augmentar-ne gradualment la intensitat

Incorporar centres i unitats diversos i valorar l'ampliació fins a dos dies setmanals quan es garanteixi la cobertura presencial, ajustant el model a partir dels resultats obtinguts.

Fase 3 | Consolidació i avaluació

Integrar el teletreball en el funcionament ordinari

Generalitzar progressivament el model a les unitats que compleixin les condicions, fer seguiment de la qualitat del servei, les càrregues de treball i l'equitat, i introduir els ajustos necessaris abans de consolidar-lo.

Policy Brief

Assessoraments

Assessorament

Per què és necessari?

El teletreball pot afavorir el benestar i la conciliació de la plantilla i, quan s'implanta en condicions adequades, contribuir a la productivitat i a la modernització de l'administració pública. Tot i que aquesta modalitat està estesa entre el personal administratiu de la Generalitat de Catalunya, el personal de les oficines dels centres penitenciaris continua treballant de manera íntegrament presencial. Aquesta diferència ha generat una demanda sostinguda dels professionals, recollida en l'Acord de la Mesa Sectorial en el compromís d'analitzar les condicions de treball i mesures de seguretat del personal penitenciari per al període 2024-2027. L'assessorament respon a la necessitat d'analitzar si el teletreball és viable en aquest entorn i sota quines condicions es podria implantar un model compatible amb les necessitats del servei.

Assessorament encarregat i finançat per
Direcció General de Serveis Penitenciaris. Departament de Justícia i Qualitat Democràtica

Àmbit
Justícia i seguretat

Objectiu
Analitzar la viabilitat d'implementar el teletreball a les oficines dels centres penitenciaris i les condicions necessàries per fer-ho.

Assessorament realitzat per
Ivàlua

Equip de treball
Carla Cordoncillo Acosta i Jordi Sanz Porras (coordinació)
Marc Bosch Matas, Maria Delgado García, Natalia Rosetti Maffioli
Amb la col·laboració d'Ilabso-Olma en el treball de camp qualitatiu

El context normatiu

El teletreball és una modalitat voluntària de prestació de serveis en què una part de la jornada es desenvolupa de manera no presencial mitjançant tecnologies de la informació i la comunicació. A l'administració de la Generalitat està regulat pel Decret 77/2020, que permet teletreballar al personal que ocupa llocs susceptibles de desenvolupar-se de manera autònoma i no presencial. Tanmateix, el Decret exclou explícitament, entre d'altres col·lectius, el personal dels centres penitenciaris.

Amb caràcter general, el model de la Generalitat preveu un màxim de dues jornades senceres de teletreball per setmana en dies fixos. Per accedir-hi cal disposar dels mitjans tècnics adequats, comptar amb autorització, formalitzar un pla de treball personalitzat amb objectius i resultats esperats i haver completat la formació corresponent.

El personal empadronat en municipis rurals pot disposar d'un dia addicional de teletreball setmanal, d'acord amb la Llei 8/2025, de 30 de juliol, de l'Estatut de municipis rurals.

Particularitats organitzatives a les oficines dels centres penitenciaris

Majoritàriament, les oficines dels centres penitenciaris s'organitzen en **quatre unitats** amb funcions molt diferenciades: gestió penitenciària, recursos humans, gestió econòmica i suport administratiu als equips directius.

Malgrat aquesta diversitat funcional, en general comparteixen uns mateixos **perfils professionals**: caps d'unitat, encarregats i encarregades d'àrea administrativa, personal genèric d'oficina, administratius i administratives, i auxiliars administratius.

La **jornada ordinària** és de 37,5 hores setmanals. El personal pot optar habitualment per distribuir-la en cinc dies o acumular-la en quatre, amb la possibilitat puntual de doblar jornada, sempre que es garanteixi la disponibilitat del 50 % de la plantilla.

Les **retribucions** inclouen complements vinculats al desplaçament, a les característiques dels llocs i a la disponibilitat excepcional per accedir a l'interior del centre.

Procés

Com s'ha realitzat l'anàlisi?

L'objectiu de l'assessorament és analitzar la viabilitat d'implantar el teletreball a les oficines dels centres penitenciaris, identificant el potencial de les funcions i els condicionants tecnològics, organitzatius i culturals que s'haurien d'abordar.

Preguntes d'anàlisi

L'anàlisi se centra en tres preguntes clau:

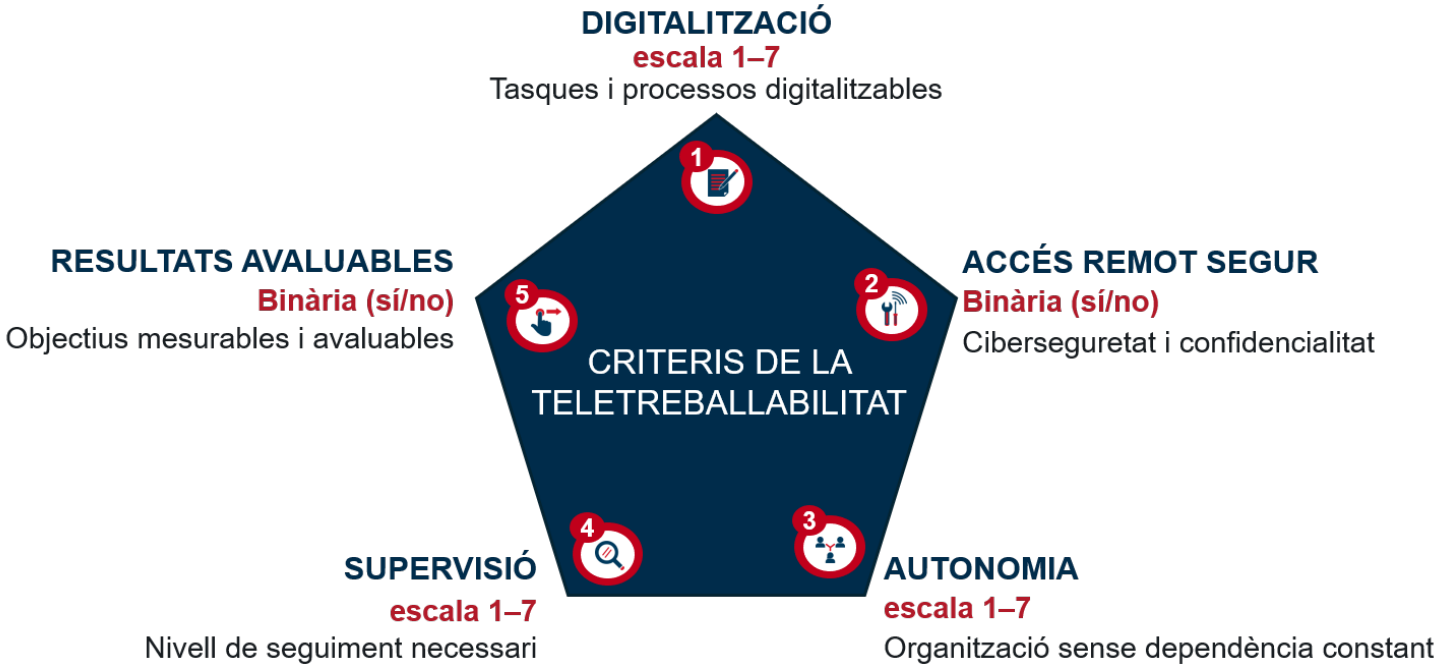
1. Què diu l'evidència sobre el teletreball en el marc de la modernització de les administracions públiques?
2. Quines funcions administratives són compatibles amb el teletreball i en quin grau?
3. Quins factors organitzatius i contextuals poden condicionar la viabilitat del teletreball en les oficines dels centres penitenciaris?

L'anàlisi presenta tres limitacions principals: les funcions d'un mateix lloc de treball poden variar entre unitats i centres penitenciaris, algunes activitats tècniques de les oficines no són directament observables i el treball de camp no permet diferenciar les percepcions d'homes i dones.

Metodologia

Per respondre aquestes preguntes s'ha adoptat una estratègia metodològica que combina fonts primàries i secundàries:

- Una **revisió documental i de l'evidència** en profunditat per identificar els efectes potencials del teletreball i les condicions necessàries per implementar-lo a l'administració pública.
- Una **anàlisi funcional dels llocs de treball** a partir de les Descripció dels Llocs de Treball (DLT) per determinar-ne el seu grau de teletreballabilitat de les diferents funcions que tenen associades.
- Un **treball de camp qualitatiu** per aixecar informació mitjançant observació participant als centres penitenciaris, entrevistes semi-estructurades i grups de discussió.



Resultats

És viable el teletreball?

L'anàlisi identifica un potencial elevat per introduir el teletreball a les oficines dels centres penitenciaris. Tanmateix, aquest no és homogeni ni es pot materialitzar de manera immediata. La viabilitat efectiva depèn de dos grans blocs de determinants: la digitalització dels recursos i dels processos i la capacitat de l'organització per adaptar la coordinació, la supervisió i el lideratge a un entorn híbrid.

La teletreballabilitat de les funcions

De les 117 funcions analitzades, el 32 % són totalment teletreballables i el 54 % es poden desenvolupar parcialment en remot si es disposa dels mitjans adequats. La majoria dels llocs de treball combinen tasques digitals amb activitats que exigeixen presència física, el que apunta cap a un model híbrid, en què les tasques s'assignin al treball remot o presencial segons la seva naturalesa i les necessitats de cada unitat.

No hi ha una relació clara entre el nivell de responsabilitat i el potencial de teletreball. La viabilitat depèn més de les funcions concretes, de la unitat d'adscripció i del grau de digitalització dels procediments que de la categoria professional.

Determinants de digitalització per a la viabilitat del teletreball

La possibilitat de treballar en remot depèn que les funcions es puguin desenvolupar amb els mateixos estàndards de qualitat, seguretat i traçabilitat que a l'oficina.

L'equipament i l'accés remot encara són desiguals

Existeix una base tecnològica, però els recursos disponibles varien segons el lloc de treball i el centre. En tant que no estan disponibles de manera homogènia no permeten una implantació generalitzada.

La digitalització dels procediments varia entre unitats

Recursos humans i gestió econòmica concentren els procediments més digitalitzats, mentre que suport als equips directius i, especialment, gestió penitenciària mantenen una dependència més elevada del paper i de les tasques presencials.

La confidencialitat requereix garanties específiques

La gestió de dades sensibles no impossibilita el teletreball, però exigeix accessos remots segurs, protocols específics i criteris clars sobre les tasques que es poden desenvolupar fora del centre.

Cal reforçar les competències digitals de la plantilla

La plantilla disposa de les competències digitals bàsiques, però hi ha diferències entre unitats en la capacitat de coordinació virtual. També cal reforçar les habilitats de supervisió i lideratge d'equips híbrids.

Determinants de cultura organitzativa per a la viabilitat del teletreball

L'autonomia varia entre unitats

Els processos estan força estandarditzats, però la capacitat d'organitzar la feina és desigual. Recursos humans i gestió econòmica tenen més autonomia, mentre que gestió penitenciària i suport als equips directius depenen més de tercers, terminis i imprevistos.

La col·laboració facilita el treball híbrid

El bon clima laboral i l'organització en binomis o àrees solidàries ofereixen una base favorable per alternar treball presencial i remot. Cal, però, evitar que les tasques físiques i les incidències sobrecarreguin les persones que treballen presencialment.

La supervisió es pot adaptar al treball remot

Una part important de la supervisió ja es basa en terminis, revisions i resultats observables. Això permet avançar cap a un seguiment per objectius, tot i que la gestió penitenciària requereix controls més intensos.

El lideratge continua vinculat a la presencialitat

Una part dels equips directius associa la presència física amb la disponibilitat i el control, mentre que el personal d'oficines es mostra més favorable al teletreball. La implantació requereix, per tant, un lideratge que legitimi el canvi i fomenti la confiança.

Aprenentatges

El teletreball és viable a les oficines penitenciàries sempre que s'entengui com un model híbrid, gradual i condicionat a la millora prèvia de factors estructurals. No és únicament una resposta a una demanda laboral, sinó una oportunitat estratègica per avançar en digitalització, modernització organitzativa i qualitat del servei públic.

Oportunitat de modernització

La implantació del teletreball pot impulsar la simplificació de procediments, la clarificació de rols i la consolidació d'una cultura organitzativa més cohesionada entre centres.

Contribució a la retenció de talent

El teletreball pot contribuir a la motivació i retenció del personal, evitant la rotació excessiva i la pèrdua d'efectius cap a llocs més ben remunerats.

Implantació coherent i flexible

Cal un marc general amb condicions comunes que coexisteixi amb l'autonomia necessària per adaptar-se a la realitat de cada centre penitenciari.

Recomanacions



Consolidar les condicions estructurals que fan viable el teletreball.

Abans d'implantar el teletreball, cal garantir un marc tècnic, organitzatiu i jurídic comú que inclogui equipament adequat, accés remot segur, digitalització dels procediments i competències per treballar en entorns híbrids. El model també s'ha d'ajustar al marc normatiu vigent a Generalitat de Catalunya per evitar desigualtats, disfuncions o inseguretat jurídica.



Adaptar el model a les particularitats de les oficines penitenciàries.

El model de teletreball s'ha de concretar segons les funcions i les necessitats de cada unitat i centre, tenint en compte la dependència de documentació física, la sensibilitat de la informació, les interaccions amb altres àrees i les implicacions jurídiques d'algunes tasques. Cal definir quines activitats es poden fer en remot, establir ràtios mínimes de presencialitat i evitar aplicar un model uniforme a realitats organitzatives diferents. Cal explorar la viabilitat d'aquestes recomanacions en una estudi previ.



Desplegar el teletreball de manera progressiva, planificada i avaluable.

La implantació ha de començar amb experiències pilot d'intensitat limitada i ampliar-se gradualment a mesura que es compleixin les condicions de viabilitat. El desplegament ha de servir també per avançar en la digitalització, revisar procediments, clarificar rols i reforçar la coordinació, i ha d'incorporar un calendari, una previsió de recursos econòmics i un sistema de seguiment que permeti ajustar el model abans de generalitzar-lo.

Podeu consultar l'informe complet a www.ivalua.cat

ivàlua
Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques