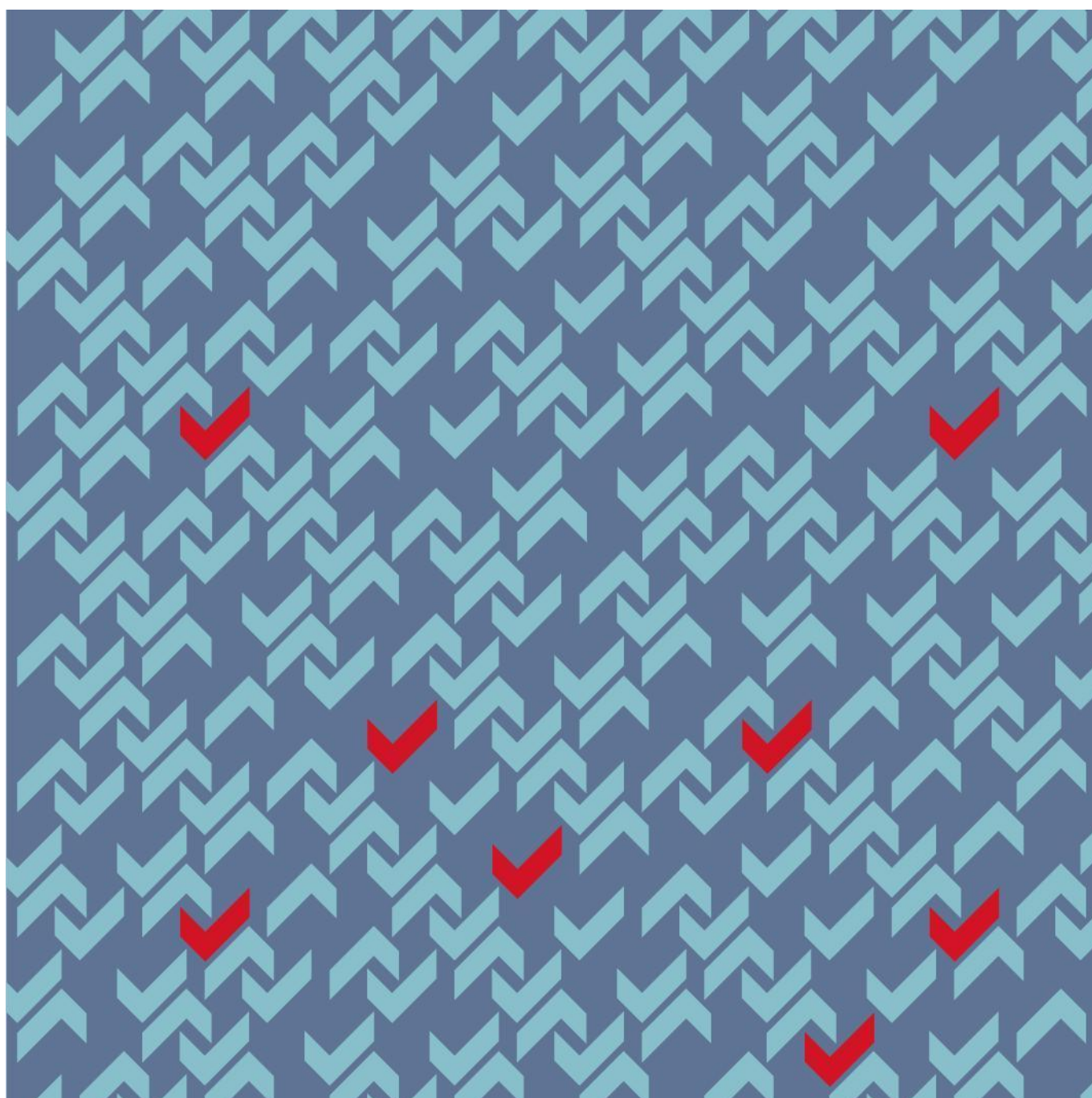


Assessorament: Indicadors per a l'avaluació de polítiques de bon govern

Conceptualització i operacionalització del bon govern,
l'ètica pública i la integritat pública



Assessorament: Indicadors per a l'avaluació de polítiques de bon govern

Conceptualització i operacionalització del bon govern, l'ètica pública i la integritat pública

Informe final:
Juliol de 2024

Tipus d'avaluació:
Assessorament

Assessorament encarregat per:
Direcció General de Bon Govern,
Innovació i Qualitat Democràtiques

Assessorament finançat per:
Direcció General de Bon Govern,
Innovació i Qualitat Democràtiques

Assessorament realitzat per:
Aïda Palacios Morales, Begoña
Román Maestre i Berta Sáenz
Almazán (Universitat de Barcelona),
amb l'acompanyament de Carla
Cordoncillo Acosta (Ivàlua)

© Institut Català d'Avaluació de
Polítiques Públiques (Ivàlua), 2024
Aquesta obra està subjecta a la
llicència Creative Commons de
Reconeixement-NoComercial-
CompartirIgual 4.0 Internacional.
Es permet a tercers distribuir, retocar
i crear a partir de l'obra llicenciada
de manera no comercial, la
distribució de les quals cal fer-la
amb una llicència igual a la que
regula aquesta obra original.

Ivàlua
Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques
C/ Pau Claris 108, 4t 1a
Barcelona 08009
Tel. 00 34 93 554 53 00
info@ivalua.cat

Citació suggerida: Palacios, A., Román, B. i Sáenz, B. (2024). Indicadors per a l'avaluació de polítiques de bon govern. Barcelona: Ivàlua.

Índex

1. Introducció	4
2. Marc conceptual	5
2.1 Definició de conceptes	7
2.1.1 Bon govern	7
2.1.2 Integritat pública	8
2.1.3 Ètica pública	9
2.1.4 Marcs d'integritat	10
2.2 Avaluació i seguiment de les polítiques d'integritat	12
3. Revisió d'experiències internacionals	20
Transparency International	20
3.1 Organització per a la Cooperació i Desenvolupament Econòmic (OCDE)	21
3.2 Països Baixos	25
3.3 Austràlia	30
4. Indicadors disponibles actualment a Catalunya	32
5. Proposta d'indicadors de seguiment i avaluació per a les polítiques de bon govern a Catalunya	35
6. Conclusions i recomanacions	69
7. Bibliografia	73

1. Introducció

En un context d'afebliment democràtic i crisi de confiança de la ciutadania envers les institucions, les polítiques de bon govern, ètica pública i integritat cobren més rellevància que mai, com a antídots al descrèdit generalitzat. Orientades a reformar les institucions per tal que aquestes estiguin veritablement al servei de la ciutadania, són les principals eines de què disposa l'administració per recuperar la seva credibilitat.

Tanmateix, tot i el notable interès que desperten la lluita contra el frau i la corrupció i el bon govern, és escassa l'evidència acumulada sobre *què funciona* en bon govern, ètica pública i integritat. En bona mesura perquè es tracta de polítiques que s'avaluen poc. Si bé en els darrers anys s'ha produït un creixement exponencial dels indicadors disponibles per fer seguiment de les polítiques d'integritat, els indicadors de resultat —que permetin relacionar les polítiques amb la salut democràtica— continuen sent escassos. Aquesta situació aplica per a Catalunya i per a la majoria de democràcies occidentals, amb unes poques honroses excepcions.

En aquest context, la Direcció General de Bon Govern, Innovació i Qualitat Democràtiques (en endavant DGBGIQD), del Departament de Presidència de la Generalitat, encarrega a Ivàlua una identificació d'indicadors de producte i de resultat disponibles per fer seguiment i avaluar les polítiques de bon govern, ètica pública i integritat. Per poder acomplir amb aquest objectiu Ivàlua demana el suport del grup de recerca Aporia, de la Universitat de Barcelona, especialitzat en filosofia contemporània, ètica i política, que s'encarrega, primer, de conceptualitzar el bon govern, la integritat pública i l'ètica pública. Posteriorment s'ha procedit a identificar i analitzar experiències internacionals exitoses a l'hora d'operacionalitzar aquests conceptes i mesurar-ne l'evolució. Finalment, s'ha realitzat una proposta d'indicadors aterrada al context català i al marc conceptual i estratègic de la DGBGIQD. Es tracta d'una proposta exhaustiva i ambiciosa; no obstant això, al mateix temps permet una implementació progressiva i flexible —adaptable a diferents contextos—, amb l'objectiu de garantir-ne la factibilitat, sense deixar d'aspirar a analitzar els efectes directes i indirectes, a curt i a llarg termini, de les polítiques de bon govern.

2. Marc conceptual

L'avaluació i el seguiment dels marcs d'integritat han estat poc atesos en general, de manera que no se sap del cert què funciona en la promoció de la integritat pública. El que segueix és una aproximació a la literatura acadèmica i gris¹ existent sobre aquesta qüestió.

En primer lloc, cal fer-nos càrrec del context que justifica la preocupació pel bon govern, l'ètica pública i la integritat pública. Hi ha un ampli consens que **les nostres democràcies estan afeblides**; entre altres raons, perquè les nostres democràcies representatives es redueixen a un mer procediment formal, al ritual de les eleccions, sense que la construcció de la vida en comú se sostingui en una veritable pràctica deliberativa compartida. En aquest afebliment democràtic, cal tenir en compte l'auge dels populismes (Brugué, 2020) i l'impacte de la tecnologia, en especial el paper de la intel·ligència artificial en la creació d'opinió pública (García i Calvo, 2022).

Per altra banda, **la corrupció és uns dels mals que pateix el servei públic**, particularment aquí a Espanya, i fereix la democràcia des de dins (Nieto, 2014). Alberto Palomar exposa que, com a resposta als casos de corrupció i en l'ambient de desafecció a l'administració pública espanyola, s'ha tendit a convertir qualsevol mala gestió pública en una qüestió penal i, en conseqüència, en una arma al servei d'interessos partidistes (2016). A més a més, molta de la feina ben feta de l'administració ha quedat eclipsada per escàndols concentrats en les àrees de contractació i subvencions. En aquest context, s'ha tendit a respondre a la corrupció (Ausín, 2015) des del supòsit que la solució només passa per mecanismes de control i de sanció. Aquests, tot i ser imprescindibles, no semblen suficients per atacar aquest fenomen d'arrel. Amb ells, tal vegada es redueixen els casos efectius de corrupció, però no la percepció de la corrupció per part de la ciutadania. Finalment, **aquest ambient hostil ha fet que l'administració en molts casos adopti una actitud defensiva i es limiti a l'aplicació de procediments** escollits des de la cúpula política. La desarticulació entre càrrecs polítics i servidors públics resulta en una administració menys eficient, desconnectada dels seus objectius i de la dimensió moral que li és inalienable.

Ens trobem en una crisi de confiança cap a les nostres institucions i a la qual podem respondre de diverses maneres. Hi ha qui conclou que l'administració pública és essencialment corrupta, ineficient i una càrrega prescindible que obstaculitza el benestar de la ciutadania. Des d'aquesta perspectiva de treure-li importància, recursos i eines al sector públic, es defensa la privatització per

¹ Literatura gris: tesis doctorals i treballs de final de màster.

abordar les reformes i transformacions que requereixen els serveis públics (Bingomba, 2023). Amb tot, si ja abans del 2019 les derives privatitzadores de la Unió Europea eren preocupants (Gaxie, 2016), la prova d'estrès que patiren durant la pandèmia de la COVID bé podria ser un argument més en favor del reforçament dels serveis públics.

La crisi institucional, climàtica i política que testimoniem pot ser una **oportunitat per revisar el funcionament de les institucions públiques** i determinar quins són els factors que cal que posin en marxa per fer-hi front (Vallotton, 2016). Cal reforçar l'aparell administratiu **per garantir la justícia social, l'accés a serveis bàsics per a tota la ciutadania i la revitalització de la democràcia**. Aquestes són raons de pes per declarar estèrils els debats sobre la privatització de l'administració i el número de servidores públiques (Palomar, 2016). Més aviat, cal parar atenció al sentit de l'administració i, en conseqüència, promoure un canvi de cultura, de conviccions i de pràctiques que permetin generar confiança en l'administració pública (Ausín, 2015), una necessitat que s'estén més enllà de les fronteres del nostre país (Garza-Hernández, 2019). Cal remarcar, això no obstant, que el vincle entre qualitat democràtica i confiança ciutadana no és inequívoc: no és clar quina de les dues ve abans, si és la confiança la causa de la qualitat democràtica, o a l'inrevés (Thisted i Mannemar, 2021).

Les **polítiques de bon govern, ètica pública i integritat pretenen ser antídots al descrèdit generalitzat**, eines que reformin les institucions per tal que veritablement estiguin al servei de la ciutadania i que, en conseqüència, aquesta hi pugui confiar. El marc normatiu jurídic ha d'estar obert a revisió sota criteris de justícia, dignitat i cura, doncs són els que fan possible la vida bona de les persones que habiten el territori i determinen la missió última del servei públic. De fet, la cura s'ha de fer extensible a les pròpies institucions, despertant una consciència moral entre els i les servidores públiques i la certesa que la institució mateixa és condició de possibilitat de cert tipus de convivència i projecte compartit.

La proposta per tal de reformar l'administració es desplega en dos moments. Primer, establir una definició acurada de les polítiques de bon govern. I segon, parametritzar aquestes polítiques a partir d'indicadors des de l'anàlisi comparada de diferents experiències. D'aquesta manera, atensem a una de les necessitats en què coincideixen molts experts: **establir mecanismes d'avaluació i de seguiment de les institucions** que facin efectius una major transparència i compromís amb índexs de gestió. Considerem necessari que aquests indicadors no es limitin a ser *up-down* i de lògiques coercitives, sinó que incloguin criteris *bottom-up* participats i basats en l'experiència de tots els i les membres de l'organització.

2.1 Definició de conceptes

El desplegament de lleis de bon govern, portals de transparència, codis ètics i altres peces dels marcs d'integritat pública són intents de resposta al debilitament de la democràcia, els escàndols de corrupció i una societat cada cop més accelerada. Aquestes iniciatives s'han acumulat de manera sedimentària (Jiménez, 2016), cosa que explica l'ús equívoc dels termes. Es fa necessària la seva definició (Rothstein, 2021 i Charron, 2021) i aclarir què s'entén per bon govern, per ètica pública i per integritat des de la Generalitat de Catalunya.

2.1.1 *Bon govern*

Intuïtivament, la noció de mal govern és clara i té arrels fondes: es refereix a aquell govern que no atén adequadament el bé comú. Pel que fa al concepte de bon govern hi ha, en canvi, menys consens (David-Barrett i Zinnbauer, 2022). Bon govern no és sols la mera abstracció d'un poder executiu que obeeix al poble sinó una certa forma d'exercir el poder (Warren *et al.*, 2014), nascuda en la dècada de 1990, quan s'assumeixen les limitacions del concepte clàssic de govern en el context de la globalització i irromp la governança.

De fet, part de la dificultat a l'hora de definir el bon govern rau en establir fronteres clares amb la bona governança i la bona administració. Els tres conceptes, si bé formen part d'un mateix esforç dirigit a millorar la gestió pública (Clemente, 2023), no són ben bé el mateix. A la pràctica pot esdevenir complicat saber on comença una cosa i on acaba l'altra (Longo i Albareda, 2014) i, per això, hi ha qui els utilitza com sinònims (Carmona, 2017).

La Direcció General de Bon Govern, Innovació i Qualitat Institucional atén a elements relatius al *saber* de la ciutadania, (com la transparència i la traçabilitat de les decisions); al seu *poder* (en forma de participació); i al *confiar* (Generalitat de Catalunya, 2024). Afinant més, **el concepte de bon govern a Catalunya inclou “un conjunt de principis i pràctiques que busquen garantir una administració pública íntegra i responsable, i alhora eficaç, orientada a satisfer les necessitats i els drets de la ciutadania”²**. Descansa en dos àmbits principals.

En primer lloc, **la integritat pública**, que respon al compromís de “garantir la prioritat dels interessos públics per sobre dels interessos privats, mitjançant la reflexió ètica, i els codis ètics i de bona conducta; així com a través del Sistema intern d'alertes i altres vies de prevenció de pràctiques irregulars o de corrupció”.

² Govern obert i bon govern, 02/07/2024, Generalitat de Catalunya, <https://governobert.gencat.cat/ca/bon-govern/>

I, en segon lloc, trobem l'àmbit de **la qualitat institucional**, que vetlla pel “principi de publicitat de les activitats, béns i interessos dels alts càrrecs i l'obligació d'observança del règim d'incompatibilitats”. Al nostre país, **el bon govern té com a aliat el govern obert**, que se centra en desenvolupar la transparència i participació ciutadana.

Taula 1: Els pilars del bon govern

Bon govern		
Qualitat institucional	Integritat pública	
Carteres de serveis. Clima laboral. Cura de la institució	Polítiques antifrau i conflictes d'interès. Protecció de persones alertadores.	Cultura organitzacional. Codis ètics. Comunitats de pràctiques i espais deliberatius.

Font: elaboració pròpia a partir del Pla de Govern Obert i Bon Govern 2024-2025.

El bon govern no pot ser un mer instrument al servei de qualsevol causa, regint-se tan sols per l'efectivitat o l'eficiència, encara que sigui l'eficiència de la transparència. De fer-ho així, s'estaria mesurant la qualitat democràtica com si les seves condicions de possibilitat estiguessin ja donades, fins i tot assegurades. Per tal que les reformes i les polítiques públiques associades al bon govern arrelin, cal que hi hagi un canvi de cultura de les organitzacions en el seu conjunt –i, en última instància, de la societat.

El caràcter instrumental del bon govern ha d'estar al servei de l'aprofundiment democràtic, que equival a **una preocupació explícita pel diàleg i la llibertat efectiva de la ciutadania**. En aquest sentit, com afirma Maria Elena del Campo, el bon govern ha d'anar de la mà de la responsabilitat, competència, legitimitat i protecció dels drets humans (del Campo, 2018).

2.1.2 *Integritat pública*

També la integritat pública és un concepte que, malgrat haver rebut molta atenció els darrers anys, roman sense definició consensuada (Hoekstra, 2022 i Demmke, 2020). Leo Huberts afirma que hi ha fins a vuit aproximacions de la integritat (Huberts, 2014). En l'àmbit espanyol, ens atrevim a afirmar que s'oscil·la entre dues lectures dominants.

L'una entén la integritat pública com a *compliance*, amb la conseqüent identificació de riscos penals (Arbeloa, 2013 i Aguilar, 2022). Així entesa, la integritat pública és indistingible de l'estricta compliment legal i la responsabilitat es redueix a responsabilitat penal. L'altra interpretació l'entén com a virtut, entesa com consistència i coherència. Integritat s'avindria amb

l'enteresa, és a dir, amb l'alineació entre els valors que es diuen tenir i les accions que es duen a terme. Per tant, **un sistema polític serà íntegre si funciona de manera coherent amb els propòsits i valors que li donen raó de ser** (Huberts, 2014 i Molina, 2016).

La integritat és, doncs, la virtut d'explicitar els béns a que ens devem i d'actuar a la llum del marc normatiu jurídic; en el cas de l'administració pública i la política, **el servei a la ciutadania**. Aquesta premisa és compartida per la definició d'integritat de la Generalitat de Catalunya: "l'objectiu de garantir la prioritat dels interessos públics per sobre dels interessos privats, i al conjunt d'eines per aconseguir-ho" (Generalitat de Catalunya, s.d.). Aquesta concepció àmplia de la integritat està alineada amb la recomanació de l'OCDE (2017a); així l'entenem també en aquest document.

2.1.3 Ètica pública

L'administració pública tradicional reduïa el funcionariat a un instrument i negava d'arrel la possibilitat mateixa d'una ètica pública. El posterior paradigma neoliberal de la Nova Gestió Pública incloïa només valors relatius a l'eficiència i l'eficàcia, obviant la dimensió específicament política de l'administració. Si el repte que enfrontem és la crisi de confiança en l'administració, la solució requereix repensar l'administració de nou, cosa que passa per una ètica pública on l'eficiència no sigui l'objectiu primordial i que posi en relleu la dimensió democràtica de l'administració pública.

En la major part de literatura disponible en l'àmbit espanyol i català sobre ètica pública, aquesta noció s'entén des d'una perspectiva únicament jurídica. Per tant, l'ètica pública es redueix a la conformitat i compliment d'allò que es pressuposa que és correcte. Es passa així per alt la complexitat de la dimensió moral, deliberativa, com a exercici de llibertat i responsabilitat en les condicions concretes en què les persones i les organitzacions hem de prendre decisions.

L'ètica, des de la filosofia, té a veure amb la reflexió sobre la justificació del que considerem que és correcte, sobre els perquès. Si parlem d'ètica pública, la pregunta es refereix a les raons que recolzen les nostres accions en un món que compartim amb altres persones. **L'ètica pública en el si de l'administració posa de manifest la seva dimensió moral; és a dir, la pràctica reflexiva que ha d'acompanyar les decisions que s'hi prenguin.** Dona resposta a la tensió entre el compliment de la llei i el servei a la ciutadania amb què es troben els i les servidors públics. De manera que permet que l'administració pública no quedi dissociada de la seva dimensió ètica i confereix un codi moral als serveis públics. L'ètica pública esdevé llavors *ethos*: caràcter, forma de fer i de ser per apropiació

de determinats valors, és a dir, hàbit electiu per *encarnar* els principis que s'adiuen amb el servei públic.

És necessària l'ètica pública, en primer lloc, perquè la democràcia és una construcció col·lectiva d'allò comú que requereix d'una pràctica deliberativa viva, ja que n'és la font de legitimitat. En segon lloc, cal un entramat ètic que des del consens inclogui codis ètics i formació en ètica pública en la lluita contra la corrupció (Aranda, 2013 i Capdeferro, 2015). I, en tercer lloc, la pràctica reflexiva en el si de les institucions és l'eina més eficient per combatre una mentalitat burocràtica i **propiciar que els i les servidores públiques es facin càrrec de la llibertat i la responsabilitat que acompanya la seva feina**, tot entrenant-se en la presa de decisions col·lectives a la llum dels valors de la institució. Si la responsabilitat s'anul·la perquè només hi ha burocràcia i compliment de la llei, no queda marge per a la llibertat ni, per tant, per a la política.

A la insistència sobre la necessitat de guanyar el crèdit de la ciutadania, sumem el context accelerat on vivim, amb canvis normatius constants i una realitat moral molt diversa. Tenint-ho en compte, **cal garantir la reflexió moral de les pràctiques en què estem immerses tant com el compliment de la normativa. A més, ens cal un model d'ètica pública que permeti adaptar principis orientadors, flexibles i generals a situacions reals**, que reti comptes i que generi confiança (Ausín, 2011).

2.1.4 *Marcs d'integritat*

Els marcs d'integritat pública inclouen tant mecanismes de compliment normatiu jurídic com procediments basats en valors (Molina, 2017). Es parteix de la certesa que el marc normatiu jurídic per si sol no és suficient, de manera que la integritat pública inclou a més “el posicionament consistent i l'adhesió a valors ètics comuns” (OCDE, 2017a). La integritat pública es concreta en la suma dels esforços *low road* o *hard road*, basada en la *compliance* i les normes, i *high road* o *soft road*, basada en els valors i els incentius ètics. És a dir, aglutina la dimensió reactiva, de caràcter jurídic-polític, i la proactiva, de governança ètica. Implica, per tant, un canvi de cultura que va més enllà del govern i incorpora totes les administracions.

L'OCDE en parla com a “marcs d'integritat”, i indica que han de comptar amb els següents elements, tal i com els sintetitzen Manuel Villoria y Agustín Izquierdo (2020, p. 241):

Taula 2: Marc d'integritat segons l'OCDE

Gestió del marc d'integritat						Context d'integritat	
Essencials			Complementaris			Intern	Extern
Instruments	Processos	Estructures	Instruments	Processos	Estructures	Clima laboral.	Partits polítics, parlament, sistema judicial, tribunal de comptes, defensor del poble, policia, fiscalia, mitjans de comunicació, altres governs, institucions internacionals , sector privat, etc.
Codis, avaluacions de riscos, formació, gestió dels conflictes d'interès, consultes d'ètica, normes de transparència, inspeccions internes, política de denúncies, enquestes de clima ètic, etc,	Determinar i definir integritat, guiar cap a la integritat, controlar, sancionar, imposar, avaluar, etc.	Responsables de la gestió de la integritat. Comitès o oficines d'ètica, inspectors interns, etc.	Avaluació del sistema de RRHH. Procediments de contractació. Gestió pressupostària. Gestió de la qualitat. Control intern i extern.	Processos i mesures implementades, Què ha passat. Qui avalua. Com avaluar. Com assegurar impacte.	Gestors de RRHH. Interventors, etc.		

Font: OCDE (2009) i elaboració de Manuel Villoria i Agustín Izquierdo (2020, p. 241)

2.2 Avaluació i seguiment de les polítiques d'integritat

Tot i el notable interès que generen la lluita contra el frau i la corrupció, el bon govern i la manera de mesurar-los, amb un creixement exponencial d'indicadors des de la dècada dels 1990 (Charron, 2021), **no abunden en la literatura acadèmica reflexions específiques sobre l'avaluació i el seguiment de les polítiques d'integritat** (Huberts *et al.*, 2014). De fet, gran part de la literatura se centra en les causes i les eines de lluita contra la corrupció. Hi ha relativament poca recerca sobre l'impacte real d'aquestes mesures, la seva correlació amb la millora de la salut democràtica i els resultats de les sinergies dins un marc d'integritat que transcendeixi la lluita contra la corrupció.

Aquí a Catalunya, durant els darrers anys, s'han implementat tot un seguit de polítiques de bon govern, entre les quals destaquen les eines i mecanismes de prevenció i control, generalment de caràcter reactiu i punitiu. No obstant això, trobem apostes més recents que es decanten per la *high road*, com l'aprovació del Codi ètic del servei públic de Catalunya, el 2021, o la posada en marxa del canal DialEtic per part de l'OAC el 2022.

Malgrat l'espiral d'iniciatives de lluita contra el frau, aquesta no ha anat acompanyada d'una reflexió assossegada ni, malauradament, transdisciplinària (David-Barrett i Zinnbauer, 2022) sobre la direcció a seguir. Conseqüentment, tampoc disposem de marcs per valorar la pertinença de les mesures implementades d'acord amb la direcció a seguir. De fet, salvant algunes excepcions, aquesta dinàmica reactiva, accelerada i desorientada és comuna a quasi tots els Estats democràtics occidentals.

El 2014, Huberts *et al.* (2014) afirmaven que els marcs d'integritat estan formats per tres nivells: l'operatiu, que inclou els departaments i les persones que han de dur-lo a terme; l'estratègic-organitzacional, és a dir, les polítiques i procediments d'integritat; i l'extern, com el sistema de justícia o el síndic de greuges. No obstant, destacaven la importància d'altres factors com poden ser les condicions laborals, els recursos assignats i l'orgull professional a l'hora de pensar la integritat pública. A continuació mostrem dos quadres on resumim les seves aportacions:

Taula 3. Indicacions per a instruments i institucions

Instrument s	Codis ètics	La seva efectivitat depèn del procés d'elaboració i l'estructura i claredat del contingut
	Formacions en ètica pública	Especialment pertinent en estadis inicials de la carrera professional, malgrat el poc consens en els estudis (Van Monfort <i>et al.</i> , 2013 i Warren <i>et al.</i> , 2014).
	Sancions	Tot i la manca de recerca, la seva efectivitat sembla tenir correlació amb la percepció de la seva justícia.
	Lideratges ètics	Rellevants, sobretot en la reducció dels comportaments poc ètics i promoció dels ètics. Diferents tipus d'organització poden requerir diferents tipus de lideratge.
Institucions	Agències anticorrupció	Malgrat que les seves actuacions poden no satisfer expectatives, generen oportunitats d'articular govern, administració i ciutadania.

Font: Elaboració pròpia a partir de Huberts *et al.* (2014).

Taula 4. Conclusions de l'estudi Huberts *et al.* (2014)

1. L'efectivitat dels instruments i polítiques exigeix:
 - a. una anàlisi acurada del context, sense apostes segures d'antuvi
 - b. l'equilibri entre les dues formes d'abordatge de la integritat (*hard i soft*);
2. És fonamental posar la integritat en l'agenda política.
3. El lideratge ètic és ser important, però no es val per sí sol.
4. Cal una agència central d'integritat, malgrat que aquestes tenen limitacions.
5. Les polítiques d'integritat s'han de pensar en clau d'efectivitat, avaluant-ne les seves possibles conseqüències inesperades i/o nocives.
6. És cabdal l'intercanvi d'experiències i la generació de coneixement sobre què serveix en la promoció de la integritat.

Font: Elaboració pròpia a partir de Huberts *et al.* (2014).

El 2020, un estudi comissionat pel Parlament Europeu (Demmke *et al.*, 2020) conclouïa que les polítiques d'integritat vigents són altament estèrils, malgrat la seva expansió en els països europeus. Christophe Demmke, un dels seus autors, considera l'anterior model burocràtic ineficaç pel que fa a la integritat pública, al basar-se en l'ètica de la neutralitat i una *compliance* burocràtica, legalista i tècnica (Demmke, 2019). No obstant, aquest model no hauria estat erradicat, tan sols ha estat sotmès a reformes constants des d'una governança postburocràtica sense cap lògica d'integritat inherent.

Aquest és **un punt clau en la comprensió contemporània de la integritat pública: el pas d'una ètica de la neutralitat a una ètica de la responsabilitat que implica reconèixer la centralitat de l'ètica en el servei públic** (Villoria i Izquierdo, 2020). El paper dels i les servidores públiques a l'hora de, no només lluitar contra la corrupció sinó, sobretot, de promoure i cultivar la integritat institucional és cabdal i, això ha estat sovint ignorat (Dahlström i Lapuente, 2021). No hem d'oblidar que la percepció ciutadana del bon (o mal) fer d'una institució es dona sovint en la interacció directa amb els i les servidores públiques. La integritat pública no és una qüestió individual de cadascú, sinó que implica i necessita una ètica pública, inherent i pròpia del servei públic.

Alain Hoekstra explicita aquestes dues aproximacions a la integritat. L'una entén que l'ètica la duu (o no) cadascú de casa i, per tant, l'organització no hi pot fer res. La integritat queda reduïda així a la no-corrupció i, alhora, les persones corruptes són elements aïllats, fruit de decisions individuals. Com també apunta Nikolas Kirby (2021), posar excessiva atenció a l'ètica del servidor públic individual suposa emfatitzar l'existència de "pomes podrides" per sobre de la manera com es conforma la institució.

L'altra aproximació considera que **l'ètica sí que es pot ensenyar i cultivar, de manera que les organitzacions no sols poden, sinó que tenen la responsabilitat de dissenyar mecanismes i estructures que promoguin els comportaments ètics**. La integritat es concreta, llavors, en una cultura i un sistema, de forma que no existeixen les pomes podrides sinó una estructura que podreix les pomes -o, en positiu, una estructura que cultiva varietats de pomes ben dolces i adaptades al clima. Al nostre parer, no és adequat polaritzar tant ambdues perspectives, doncs les dues són pertinents. L'una a l'hora de fer selecció i promoció dels millors professionals, ja que, com afirma Christoph Demmke (2019), el servei públic, per la responsabilitat de la seva tasca, comporta alhora certes condicions laborals i requeriments ètics específics. L'altra, per a la cura de la cultura organitzacional.

Val a dir que l'aproximació contextual i organitzacional present en el disseny dels marcs d'integritat actuals coexisteix amb una aproximació més individual fruit de cert gir comportamental o afectiu (2020). Davant la històrica negació de l'ètica dels i les servidors públics i que entren a l'Administració mitjançant un sistema d'oposicions, es passa al reconeixement de l'ètica particular de cada servidor públic, no de l'ètica pública. Es donaria validesa al discurs d'aparició de les “pomes podrides” i l'auge del relativisme, la desestandardització i al rebuig als valors universals. **Sense el cultiu d'una ètica pública pròpia de les institucions democràtiques, només queden la lluita contra la corrupció i el parer individual de cada servidor públic.**

Precisament en un altre article, Christoph Demmke, Jari Autioniemi i Florian Lenner (2021) assenyalaven com, en un moment en què els sistemes de gestió pública són cada cop menys burocràtics –en el sentit de més individualitzats i desestandarditzats–, la gestió de qüestions d'integritat pública està esdevenint cada cop més complexa i sofisticada, generant una nova burocràcia ètica que no sembla ser del tot eficient.

Davant d'això, Demmke (2020) dubta que l'increment de les estructures burocràtiques de control de la corrupció tingui efectes en la promoció de la integritat i el bon govern. Aposta per l'elaboració i recerca de polítiques d'integritat i de bon govern que generin major satisfacció amb la democràcia. Ara bé, l'efectivitat de cada marc d'integritat dependrà de la consistència dels seus elements i com aquests encaixin en cada organització, la seva cultura i el seu lideratge. Contra Huberts (2014), que sí preveu una sèrie d'elements “bàsics” que haurien de ser presents en els marcs d'integritat, Demmke (2020) defensa que **l'elecció d'instruments i polítiques no ha de donar-se per defecte, sinó que ha de ser pluralista i no-determinista, tot posant l'accent en el vincle entre integritat, context sociopolític i relacions de poder.** Al nostre parer, l'aposta de Demmke és pròxima a l'ètica de la cura, de tal manera que les institucions públiques han de mantenir-se com a espais racionals –de raó pública, afegiríem nosaltres amb Kant, des d'on es discuteix el millor procedir–, adherits a principis fonamentals com la legalitat, l'equitat i la justícia.

L'informe d'una trobada de veus reconegudes, en el si del *Global Programme on Measuring Corruption* de la *International Anti-Corruption Academy* (David-Barret i Zinnbauer, 2022), reprèn la manca de constància empírica de l'efectivitat de la *compliance* i la generació d'estructures i mecanismes de

control. Constata, a més, que **l'aposta acadèmica per tal de possibilitar la regeneració institucional, és per la integritat pública en sentit ampli.**

Sense negar la importància de les estructures institucionals, l'informe apunta a que les conductes corruptes responen a decisions individuals, en la línia del gir que assenyala Demmke. Donat que els individus tendeixen a ajustar-se a la cultura organitzativa, aquesta contribueix a potenciar o reduir les conductes corruptes. De forma que les polítiques que s'aproximen de manera més *soft* a la integritat, poden resultar més econòmiques i, alhora, menys vulnerables a la utilització partidista. L'informe reitera el requeriment de disposar d'indicadors de mesura de la integritat i suggereix que elaborar i disposar d'aquests indicadors esdevé, en si mateix, un indicador.

En aquest mateix informe, Christoph Demmke assenyala que el debat entre marcs basats en valors o en *compliance* és fonamentalment ideològic, que ambdós poden coexistir d'acord amb cada context i que, en qualsevol cas, multiplicar o endurir les normes no assegura millors resultats (David-Barret i Zinnbauer, 2022). Així mateix, proposa **atendre les dimensions relacionals dins l'organització, com ara la satisfacció, el compromís o la confiança.** La justícia organitzativa esdevé fonamental pel que fa a la integritat pública.

Taula 5. Conclusions del Global Programme on Measuring Corruption de la International Anti-Corruption Academy, 2022

- Les mesures s'han de pensar per a la seva implementació.
- Els indicadors d'integritat s'han de dissenyar i interpretar parant atenció als contextos.
- S'han d'emprar les dades ja existents sempre que sigui possible.
- Manquen dades sobre els costos de la corrupció, d'implementació de polítiques contra la corrupció i de guanys en millorar la integritat organitzacional.
- S'ha de tenir en compte que les organitzacions tenen diferents recursos i capacitats a l'hora de recollir dades.
- Cal incloure mesures d'integritat, d'autoregulació i formació continuada en el si de certs col·legis professionals rellevants.

Font: Elaboració pròpia a partir David-Barrett i Zinnbauer (2022).

La necessitat de combinar diferents aproximacions i eines per tal d'afavorir la integritat pública és compartida per Alain Hoekstra. Aquest apunta que malgrat que la institucionalització de la integritat pública pot ser formal (via estructures i marcs d'integritat) o bé informal (a través d'elements com el lideratge, l'exemplaritat i la justícia organitzativa), el més efectiu és una combinació de totes dues d'acord amb la mida i les formes de fer de cada organització. De totes maneres, assenyala, **el problema no sol ser la institucionalització del marc d'integritat**, doncs qualsevol organització amb vocació d'integritat sap quins mecanismes necessita, **sinó la seva implementació continua i coherent**.

Taula 6. Condicions necessàries per institucionalitzar la integritat a les organitzacions, segons Hoekstra

- Recursos econòmics i humans suficients
- Professionals amb experiència i motivació
- Suport per part dels estaments superiors
- Cultura organitzacional oberta a discutir qüestions ètiques
- Entorn estable
- Procés gradual.

Font: Elaboració pròpia a partir d'Hoekstra (2022, pp. 57-82).

Hoekstra també ha fet notar que la majoria dels marcs d'integritat es mesuren a partir de criteris positivistes. El problema rau en la dificultat de mesurar aspectes com la millora del comportament dels servidors públics o de la cultura organitzacional. Altres marcs proposen criteris ètics normatius, erigits des de la seva coherència amb allò que es considera bo, sigui des d'una perspectiva de valors universals o d'ètica kantiana. S'estalvien, així, la recerca empírica, però cal, a canvi, una fonamentació en valors rellevants i significatius.

Hoekstra proposa fonamentar-ho des del concepte d'integritat mateix, entès en el sentit primigeni d'enteresa. La seva proposta concreta es plasma en quatre normes, que es despleguen en subnormes i indicadors que els marcs d'integritat haurien de complir. Hoekstra afirma que aquests criteris ètics normatius poden solapar-se amb els criteris efectius. La pregunta és, doncs, si aquests dos marcs poden treballar junts i de quina manera. En qualsevol cas, aquesta perspectiva normativa ètica il·lumina el fet que, més enllà de

l'efectivitat dels marcs d'integritat, **hi ha motius i formes de fer i pensar la integritat que li són més adients que d'altres** i que, per tant, són cabdals a l'hora d'avaluar-los.

Taula 7. Marc d'avaluació i seguiment dels sistemes d'integritat segons Hoekstra

Normes	Subnormes	Indicadors
Enteresa de la intenció Autenticitat: les coses són el que semblen i pretenen ser.	1.1 Motivació del SI	1.1.1. El SI és adoptat per la direcció per responsabilitat ètica. 1.1.2. El SI és emprat per la direcció per estimular la integritat de les persones treballadores.
	1.2. Suport al SI	1.2.1. El SI és dirigit i recolzat per la direcció mitjançant comportaments exemplars. 1.2.2. El SI rep recursos suficients des de direcció per a ser viable.
	1.3. Constància del SI	1.3.1. El SI és reconegut per la direcció com una responsabilitat a llarg termini. 1.3.2. La direcció s'assegura que el funcionament del SI sigui resistent a dificultats organitzacionals.
Enteresa de l'organització Coherència interna: el marc d'integritat està harmonitzat i incorporat dins l'organització.	2.1. Adaptació del SI	2.1.1. El contingut del SI s'adreça als riscos i dilemes de l'organització. 2.1.2. El SI s'ha dissenyat específicament per l'organització.
	2.2. Coherència del SI	2.2.1. Les mesures del SI són completes. 2.2.2. Les mesures del SI estan interconnectades.
	2.3. Integració del SI	2.3.1. El SI incorpora els coneixements i experiències de les persones treballadores. 2.3.2. El SI es combina amb programes i funcions organitzatives adjacents.
Enteresa dins la societat Context	3.1. Capacitat de resposta del SI	3.1.1. El SI reflecteix els valors morals socials i les lleis i normes rellevants. 3.1.2. El SI reflecteix les expectatives dels <i>stakeholders</i> .

social: el marc d'integritat és acceptable i significatiu en el seu entorn social.	3.2. Cooperació del SI	3.2.1. S'implica els <i>stakeholders</i> en el desenvolupament del SI. 3.2.2. S'implica els <i>stakeholders</i> en la implementació del SI.
	3.3. Retiment de comptes del SI	3.3.1. Es comunica externament el SI i com es desenvolupa. 3.3.2. Es comuniquen externament els resultats del SI.
Enteresa dels processos Dinamisme: el marc d'integritat és capaç de canviar i desenvolupa r-se amb el temps.	4.1. Planificació del SI	4.1.1. El SI es basa en un pla consistent en ambicions i objectius clars. 4.1.2. El SI es basa en un pla que descriu com s'implementaran i milloraran els processos.
	4.2. Implementació del SI	4.2.1. Les mesures del SI estan ben desenvolupades. 4.2.2. Les mesures del SI estan ben introduïdes en l'organització.
	4.3. Millora del SI	4.3.1. El SI es monitoritza i avalua periòdicament. 4.3.2. El SI s'adapta regularment.

Font: traducció de Hoekstra (2020, p. 131).

3. Revisió d'experiències internacionals

A continuació, estudiem experiències significatives d'avaluació i seguiment d'ètica pública, bon govern i integritat pública dels **últims cinc anys** en l'àmbit europeu, espanyol i català. Respecte al panorama internacional, el més destacable són els estudis de l'Organització per a la Cooperació i Desenvolupament Econòmic (OCDE) i l'organització no governamental *Transparency International* (TI), que s'han fet servir per avaluar la casuística de múltiples països europeus. Atendrem a les experiències de Països Baixos per la seva literatura d'avaluació molt valuosa sobre la integritat de les institucions públiques, la qual cosa és una excepció respecte d'altres països de l'UE. Tindrem en compte tot allò que sigui replicable més enllà del seu context d'anàlisi, així com les recomanacions que permetin anar més enllà de la mera descripció de dades, perquè ens serveixin com a base per a la taula d'indicadors que proposarem.

Transparency International

Transparency International promou mesures contra la corrupció política a nivell internacional. Fundada el 1993, té la seu a la capital alemanya i compta amb delegacions en més de cent països, entre ells **Portugal, Espanya, Finlàndia o Romania**. Anualment publica l'Índex de Percepció de Corrupció, un llistat de corrupció a nivell mundial que alinea la seva perspectiva d'anàlisi amb la línia reactiva, sancionadora i de *compliance*. El caràcter incomplet del concepte d'integritat de què parteixen presenta certes limitacions que es reflecteixen en la metodologia d'avaluació de sistemes d'integritat tant nacionals com internacionals.

A nivell nacional, l'avaluació de la integritat consisteix a localitzar les incoherències entre el marc legal i les pràctiques reals de les institucions, tal i com indica Luís de Sousa, fundador i ex-president de TI-Portugal. En la seva recerca "Evidence Based action against corruption: the European National Integrity Systems Project", resumeix la feina del sistema avaluatiu que proposa com a "doble investigació de les institucions públiques clau i altres actors rellevants del sistema de govern d'un país. La primera línia és una avaluació del marc formal i la posició jurídica de cada institució. La segona és un repàs del que realment passa a la pràctica, posant de manifest les discrepàncies entre les disposicions formals i la realitat sobre el terreny" (de Sousa, 2012).

Si atenem a les eines d'avaluació de marcs d'integritat nacionals que ofereix la TI, com “NIS Assessment Toolkit”, més enllà de la recollida i anàlisi de dades de les principals institucions públiques (sistema judicial, legislatiu, executiu, sector públic, electoral, mitjans de comunicació, etc), s'indica que l'objectiu principal d'aquestes avaluacions consisteix a “influir la política anti-corrupció del govern que es dissenyarà l'any següent” (Transparency International, 2021). Els indicadors de bon govern que guien la seva avaluació són: transparència, rendició de comptes i integritat, mesurant de tots ells la distància o proximitat entre les normes jurídiques i la pràctica.

Malgrat que l'aproximació de la TI queda lluny de la nostra proposta més àmplia de bon govern, reflectida en un marc d'integritat que inclou tant la dimensió jurídica-política com la crítico-reflexiva, l'hem volgut incloure perquè recull una comprensió de la integritat molt estesa des de la qual s'avaluen sovint els marcs d'integritat de diferents països europeus. La TI ofereix una avaluació del marc d'integritat de dues ciutats de Portugal: Lisboa i Braga (Ferreira i de Sousa, 2014). S'extrapola als marcs d'integritat locals (LIS, Local Integrity Systems) la mateixa metodologia aplicada als marcs d'integritat nacionals (NIS, National Integrity System), mesurant la transparència, la rendició de comptes i la integritat dels ens públics municipals: jutjats, policia, partits polítics, executiu, administració, etc.

La fortalesa d'aquesta metodologia rau en què és una eina de fàcil aplicació. No obstant això, des del nostre punt de vista, aquest mètode mesura una dimensió molt reduïda respecte al que hauria d'incloure un marc d'integritat per respondre a les causes de fons que acaben desembocant en problemes com la corrupció: la falta d'una cultura del bon govern, de deliberació ètica pública i de responsabilitat entre els i les servidors públics.

3.1 Organització per a la Cooperació i Desenvolupament Econòmic (OCDE)

Prenem com a referència la feina de l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (en endavant OCDE), en concret, la seva recerca *Building Trust to Reinforce Democracy. Main Findings from the 2021 OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions* (OCDE, 2021). Es tracta d'una eina innovadora de mesura per a governs democràtics que pretenen millorar la confiança de la ciutadania en la fiabilitat, la responsabilitat, la justícia i la transparència de les institucions públiques. Han participat en aquesta avaluació Països Baixos, Dinamarca, Finlàndia, França, Noruega i Portugal,

entre altres³. L'OCDE ens dona molta informació rellevant sobre els indicadors que fan servir per a l'avaluació d'aquests països.

El que entenem per indicadors l'OCDE els anomena *drivers*; és a dir, motors o factors que impulsen determinats aspectes que defineixen la integritat pública. El seu focus rau, com el nostre, en generar confiança entre la ciutadania cap a les institucions públiques dins d'un marc democràtic. De la mateixa manera que nosaltres, divideix els indicadors en "competències" de les instàncies públiques (perspectiva d'anàlisi jurídic-política) i els "valors" (perspectiva d'anàlisi crític-reflexiva). Pel que fa a la primera categoria, es mesura la capacitat de resposta dels governs (*responsiveness*) i la seva fiabilitat (*reliability*). Quant als valors, destaquen la transparència (*openness*), la justícia (*fairness*) i la integritat (*integrity*). A continuació, reproduïm la descripció que fan de cadascun d'aquests indicadors:

Taula 8. Indicadors de confiança en el bon govern de les institucions públiques

Competències	Responsabilitat	- Proporcionar serveis públics (eficients, de qualitat, assequibles, oportuns i centrats en el ciutadà, coordinats entre els nivells de govern) i satisfer els usuaris. - Desenvolupar una funció pública innovadora i eficient que respongui a les necessitats dels usuaris.
	Fiabilitat	- Anticipar necessitats i avaluar els reptes en evolució. - Minimitzar la incertesa en l'entorn econòmic, social i polític.
Valors	Transparència	- Proporcionar informació oberta i accessible perquè el públic entengui millor què està fent el govern. Consultar, escoltar i respondre a les parts interessades, fins i tot mitjançant la participació ciutadana i les oportunitats de participació que condueixin a resultats tangibles. - Garantir que hi hagi igualtat d'oportunitats per formar

³ Els informes són disponibles a la web ocde-library.org. No incloem els resultats perquè ens interessa el marc d'avaluació com a eina, més que no pas les diferències de resultats entre països. Una limitació, inevitable de tot estudi voluntari, és que s'hi van sotmetre governs amb molt bona valoració de la confiança ciutadana, especialment, països nòrdics. A excepció de Portugal, no podem passar per alt l'absència dels països del sud d'Europa, entre els quals es troba Espanya.

		part i participar en les institucions de la democràcia representativa.
	Integritat	- Alinear les institucions públiques amb els valors, principis i normes ètics per salvaguardar l'interès públic. - Prendre decisions i utilitzar els recursos públics de manera ètica, promovent l'interès públic per sobre dels privats i lluitant contra la corrupció. - Garantir els mecanismes de rendició de comptes entre les institucions públiques a tots els nivells de govern. - Promoure una funció pública neutral, els valors i estàndards de conducta del qual mantenen i prioritzen l'interès públic.
	Justícia	- Millorar les condicions de vida per a tothom. - Proporcionar un tracte coherent a les empreses i a les persones, independentment de la seva procedència i identifiqueu-les (p. ex., gènere, estatus socioeconòmic, origen racial/ètnic).

Font: Traducció pròpia d'OCDE (2021).

L'OCDE atén les dimensions reactiva i proactiva de la integritat pública. A més, té en compte no només els resultats (*outcome*) sinó també el caràcter dels processos participatius, de serveis, etc. (*output*). Per altra banda, procura dissenyar indicadors estructurals que recullin trets persistents de les institucions avaluades que no estiguin massa determinats per la conjuntura del moment en què es du a terme l'estudi. En aquest sentit, confien que hi ha indicadors que recullen aquest caràcter transversal de les institucions, com ara la integritat percebuda dels servidors públics, la justícia i equitat dels programes públics, la resposta dels govern al retorn de la ciutadania i la seva fiabilitat. Per últim, el que més ens inspira d'aquest programa d'avaluació és que la formulació de les preguntes que conformaren les enquestes a la ciutadania es van basar en el Marc de Confiança de l'OCDE, que s'ha desenvolupat a través del retorn amb els governs de l'OCDE durant una dècada (OCDE, 2017b). En aquest sentit, ens sembla molt pertinent posar a prova els indicadors proposats al llarg del temps i nodrir-nos del retorn amb les institucions públiques i la ciutadania.

Pel que fa a les dades recollides, l'estudi es fa ressò de la necessitat de contextualitzar-les en el moment de recollida, dos anys després de l'inici de la pandèmia, just començant la cinquena onada que va comportar més mesures d'intervenció per part de l'administració i l'ús de passaports COVID, en un moment de certa fatiga general. A més, aquest estudi convida a fer seguiments més continuats per tenir dades representatives. Alhora, para atenció a la diversitat dels col·lectius que participen de l'enquesta per tenir en compte quins grups tenen més o menys confiança. Amb aquest objectiu, registra la identitat individual i grupal, l'estatus socio-econòmic, les xarxes de socialització, el nivell d'implicació o de distància amb el sistema polític i l'edat, entre altres factors.

Taula 9. Elements remarcables de "Building Trust to Reinforce Democracy. Main Findings from the 2021 OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions"

Recomanacions de l'OCDE

- Els governs han de **tenir en compte els processos i no només els resultats de les seves polítiques**, per assegurar que aquests processos siguin **democràtics**, a part de tenir resultats que responguin a les crisi socials, econòmiques i climàtiques.
- Cal **incrementar la participació i confiança entre determinats col·lectius minoritzats** (per raó generacional, educacional, d'ingressos, de gènere o territorials).
- Cal **alleugerir la desconfiança en els càrrecs polítics de més responsabilitat**, dels quals es creu que són més corruptes que els i les servidores públiques.

Valoracions positives de l'anàlisi

- L'OCDE ofereix informació que pot **ajudar els governs a saber a què dedicar les seves energies**.
- L'OCDE inclou **criteris de justícia i d'igualtat** en la seva metodologia d'avaluació i posa l'èmfasi en el caràcter democràtic de les institucions a avaluar.
- L'OCDE està pendent de desenvolupar **indicadors que s'adaptin als diferents contextos** nacionals.

Font: elaboració pròpia a partir d'OCDE (2021).

En la línia de la recerca publicada el 2021, aquest mateix any l'OCDE ha repetit l'estudi sobre la confiança en les institucions públiques. Els seus resultats

ens permeten afegir recomanacions importants (OCDE, 2024). Destaquem que, per tal de generar confiança en les institucions públiques, cal:

- 1) Fonamentar en evidències les decisions que es prenen.
- 2) Informar a la ciutadania de com els afectaran les polítiques.
- 3) Vetllar per una comunicació clara que permeti arribar als col·lectius a qui sovint no arriba informació que els concerneix.

3.2 Països Baixos

Recollim els indicadors proposats en dos treballs que avaluen els marcs d'integritat de governs municipals dels Països Baixos. L'article "Content and Design of Integrity Systems: Evaluating Integrity Systems in Local Government", d'Alain Hoekstra, Leo Huberts i André van Montfort (2023), aposta per l'avaluació dels marcs d'integritat locals a través de set indicadors per l'estudi de tres grans ciutats europees. Abans de presentar-los, recollim algunes observacions que els autors de l'estudi ofereixen.

Assenyalen que és necessari atendre al context nacional de cada país per valorar els seus marcs d'integritat. En el cas dels Països Baixos, es tracta d'un país amb una rica tradició d'integritat, un terme assentat i ben entès des de principis dels anys noranta. Disposen del Ministeri de Relacions Interiors i del Regne, que es dedica al disseny, implementació i seguiment dels marcs i mesures d'integritat en els governs municipals. A nivell local, es compta amb una guia i control nacional molt més forts que als països veïns —en aquest estudi, Bèlgica i Alemanya. Tenint en compte aquest context, mostrem a continuació els set indicadors que conformen el marc per avaluar la qualitat dels marcs d'integritat locals que regeixen els i les servidors públiques, amb l'afegit d'un vuitè indicador que no ha estat testat encara.

Taula 10. Indicadors proposats per Alain Hoekstra et al.

1. Atenció	Valorar l'atenció que es dedica a les polítiques d'integritat o si sols responen a incidents, a escàndols de corrupció o altre tipus de violacions de la integritat pública. Mesurable a través dels recursos que es dediquin als marcs d'integritat, al seu contingut, disseny, efectivitat i millores.
2. Claredat	Existència d'una definició clara d'integritat i un sistema coherent que no es perdi en polítiques concretes (p. ex.,

	contra la corrupció, contra la discriminació, contra l'abús, etc.). Calen una visió i un pla que estableixin uns objectius, mesures, polítiques i responsabilitats
3. Lideratge ètic	Hi ha el convenciment, discurs i formació sobre la integritat per als càrrecs de responsabilitat, que doni confiança als empleats que puguin comentar aquestes qüestions amb els seus superiors. Calen programes i cursos per educar els càrrecs de responsabilitat en aquestes qüestions.
4. Equilibri	Equilibri entre una aproximació centrada en normes (normes, procediments, supervisió i implementació) i una altra centrada en valors (formació, conscienciació, interiorització...). Subratllen que, després d'incidents, s'acostumen a aplicar normes més estrictes, controls i sancions, però no es posa prou èmfasi en la formació i conscienciació de la integritat.
5. Polítiques	Existència i tipus de polítiques. Des de procediments de respecte a la informació confidencial, els regals i invitacions, els processos de contractació o l'avaluació de riscos.
6. Organització	Determinació de rols d'atenció i coordinació d'un sistema coherent de mesures, activitats i funcions per promoure i mantenir la integritat institucional.
7. Reflexió crítica	Els marcs d'integritat se sotmeten a seguiment, avaluació i reflexió periòdiques, per permetre la seva adaptació.
8. (Alineació institucional)	El marc d'integritat es fa ressò i s'adequa al seu context nacional. (Afegit en les conclusions, no testat encara).

Font: Traducció pròpia d'Alain Hoekstra *et al.* (2023).

Valorem positivament la claredat d'aquests set indicadors i, en particular, el fet que avaluin l'equilibri entre la dimensió d'integritat pública i la dimensió d'ètica pública, donat que aquesta darrera sovint queda eclipsada pel compliment del reglament.

L'estudi conclou indicant que aquests indicadors són especialment útils per a ciutats grans. Consideren que municipis petits, amb menys recursos i marcs d'integració menys complets, potser requereixen altres indicadors. I per això mateix volem atendre a un altre article en què també participa Alain Hoekstra, juntament amb Leo Huberts i André van Montfort, que estudia els casos de municipis holandesos, també petits: "The (in)completeness of local integrity systems. A cross-sectional study on municipal integrity systems for civil servants in the Netherlands" (2018).

En aquest segon estudi, es posa l'èmfasi en la completeness dels marcs d'integritat dels municipis o governs locals. Per avaluar-los, s'observa que els marcs tinguin tots els ingredients que els haurien de conformar, es distingeixen els marcs d'integritat de les polítiques d'integritat, que només són aspectes parcials de la integritat.

Avaluen, per un banda, l'eficiència del marc d'integritat; és a dir, que realment aconsegueixi limitar els riscos de violacions de la integritat; i, per altra banda, la seva completeness, a través de l'examen de tretze elements que un marc d'integritat local hauria de contemplar. D'aquesta manera, es genera el següent marc d'avaluació:

Taula 11. Marc d'avaluació del marc d'integritat local proposat a Hoekstra et al. (2018)

1. Atenció a la integritat	1a. Els administradors municipals presten molta atenció a la integritat dins de la funció pública. 1b. Els directius presten molta atenció a la integritat dins de la funció pública. 1c. La qüestió de la integritat es tracta regularment durant les reunions de treball dins del servei a la ciutadania. 1d. Hi ha temps i diners suficients per salvaguardar la integritat de la funció pública.
2. Normativa	2a. Hi ha una normativa local per a l'acceptació de regals. Aquest reglament és conegut pels funcionaris. 2c. Hi ha una normativa local per tenir càrrecs auxiliars. Aquest reglament és conegut pels funcionaris. 2e. Hi ha una normativa local per declarar despeses. Aquest reglament és conegut pels funcionaris. 2 g. Hi ha un reglament de denúncies. Aquest reglament és

	conegut pels funcionaris.
3. Codis de conducta	3a. Hi ha un o més codis de conducta establerts formalment a la funció pública. 3b. Els funcionaris han participat substancialment en la realització del codi(s) de conducta. 3c. El codi o codis de conducta són coneguts pels funcionaris. 3d. El codi o codis de conducta poden ser consultats pels funcionaris a la intranet fàcilment.
4. Jurament o promesa oficial	4. Els funcionaris solen prestar jurament o promesa oficial després d'haver estat nomenats.
5. Política de personal	5a. En els procediments de sol·licitud, normalment es comprova la disponibilitat dels diplomes requerits. 5b. En les entrevistes de condicions laborals, s'acostuma a tractar el tema de la integritat. 5c. En les entrevistes periòdiques de rendiment, la integritat s'aplica normalment com a criteri d'avaluació.
6. Programes de formació en integritat	6a. Els funcionaris participen regularment en un programa de formació en integritat. 6b. Posteriorment, solen tenir lloc una o més reunions de seguiment.
7. Lideratge ètic	7a. Els directius donen bon exemple en termes d'integritat. 7b. Els directius propaguen la importància de mostrar integritat en l'execució de les tasques. 7c. És possible discutir dilemes morals presents en la realització de les tasques. 7d. Els directius demanen comptes als funcionaris que es comporten inadequadament.
8. Anàlisis de riscos o estudis de vulnerabilitat	8. Dins de la funció pública es realitzen periòdicament anàlisis de riscos o estudis de vulnerabilitat.
9. Departament d'integritat	9a. Un departament o funcionari local coordina i implementa la política d'integritat.

local o funcionari	9b. Aquest departament o funcionari local participa en una xarxa intermunicipal en la qual es comparteixen coneixements i experiències en l'àmbit de la integritat.
10. Punt de contacte local per informar de sospites de violacions de la integritat	10a. Hi ha un funcionari o departament local on els funcionaris poden denunciar les sospites de violacions d'integritat per part dels companys. 10b. Aquest funcionari o departament local és conegut pels funcionaris. 10c. Els funcionaris tenen clar quin funcionari o administrador decideix si l'informe sobre una possible violació de la integritat és un motiu per iniciar una investigació interna sobre aquest assumpte. 10d. Els funcionaris tenen clar quin funcionari o administrador decideix si els resultats de la investigació interna es comunicaran a la policia.
11. Assessor confidencial	11a. Dins de la funció pública hi ha un o més consellers confidencials en l'àmbit de la integritat i/o assetjament sexual. 11b. L'existència d'un o més consellers confidencials és coneguda pels funcionaris.
12. Registre i denúncia	12a. Dins de la funció pública, les denúncies de sospites de violacions d'integritat es registren de manera centralitzada. 12b. Dins de la funció pública, les violacions reals de la integritat es registren de manera centralitzada. 12c. Hi ha informes de gestió anuals sobre l'aplicació de la política d'integritat.
13. Investigacion d'integritat	13a. Hi ha investigacions internes periòdicament sobre sospites greus i fonamentades de violacions d'integritat. 13b. Quan s'imposa una sanció o es pren una altra mesura com a resposta a una investigació interna o externa, es comunica clarament del procés als servidors públics.

Font: Hoekstra et al. (2018).

A través d'aquests indicadors, comparen els marcs d'integritat de diversos municipis neerlandesos, generant un percentatge que quantitativament reflecteixi quants factors inclou el seu sistema. Miren de donar compte dels

factors que puguin explicar el gran contrast en la completeness dels seus marcs d'integritat i, fins i tot, de la seva existència o inexistència. A aquest fi, observen el número d'habitants, els partits polítics que governen el municipi, si tenen o no representació nacional, i si es troben en zones urbanes o rurals. L'únic factor rellevant resulta ser el darrer: l'àmbit urbà sembla propiciar l'existència i completeness dels marcs d'integritat.

L'aproximació dels indicadors proposats en aquest darrer article és molt més atterrada que no pas en l'anterior. Trobem elements molt útils en el dia a dia de l'administració, i és evident que s'han nodrit de l'experiència directa. Es recullen diversos encerts, com ara mesurar no només l'existència de normatives sobre integritat o codis de conducta, sinó també que siguin coneguts pels i les servidores públiques. Així mateix, es contemplen qüestions en què hi ha acord en la literatura general, com la necessitat de lideratge ètic, els criteris de contractació o canals per informar de possibles violacions dels codis. Els indicadors proposats atenen a totes dues dimensions, incloent tant qüestions relatives a la formació, el lideratge ètic i el recull de bones pràctiques pel que fa a l'ètica pública, com protocols de regulació de regals, de contractació, de detecció i de sanció de violacions del reglament d'integritat. Amb tot, lamentem que aquests ítems no recullin l'èmfasi anterior en l'equilibri entre la dimensió crítico-reflexiva i la vessant jurídic-política de l'administració.

3.3 Austràlia

L'última experiència que volem assenyalar és un recurs per mesurar la integritat impulsat pel servei públic australià el 2022. En aquest breu document es parteix de la necessitat de construir una cultura d'integritat sòlida per tal de garantir la confiança ciutadana. Amb aquest objectiu, es persegueix ajudar les organitzacions i els i les servidores públiques en la consolidació de la integritat pública. S'entén la mesura de la integritat com una bona pràctica que ha de ser ajustada al context i requeriments de cada organització d'acord amb factors com el seu nivell de maduresa, els seus recursos, les seves funcions, les seves prioritats estratègiques o el seu nivell de risc (Australian Public Service Commission, 2022: 7).

El recurs pretén que les organitzacions puguin analitzar la seva realitat pel que fa a la integritat pública i, des d'aquí, prendre decisions per tal d'enfortir-la. Consta de tres eines complementàries que haurien d'utilitzar-se de manera conjunta: un model per mesurar la maduresa de la integritat; una

llista d'indicadors per mesurar la integritat; i un model d'infografia per mostrar de forma intuïtiva els resultats recollits amb els indicadors.

Del **model per mesurar la maduresa de la integritat** valorem que és una guia per l'autoavaluació i que reconeix la pluralitat d'organitzacions, amb diferents cultures organitzacionals i realitats. Busca dotar les organitzacions d'eines per a la reflexió sobre el nivell de maduresa del seu propi marc d'integritat, per tal que puguin implementar les millores que els permetin anar més enllà. És un model molt curós amb els contextos, de tal manera que s'estableix que el nivell òptim serà diferent per a cada organització i que no hi ha cap model únic que pugui servir en totes. Subratllen que les organitzacions més petites han d'anar amb cura amb la proporcionalitat en esforços, per tal que aquests siguin sostenibles. Els tres nivells són inicial, correcte i òptim i es mesuren d'acord amb cinc categories: mesura i monitorització de la integritat, complexitat de les dades, governança de la integritat, freqüència del seguiment de la integritat i gestió del rendiment.

Pel que fa als **indicadors per mesurar la integritat**, s'engloben en quatre categories: recursos humans; declaracions i autoavaluació; seguretat; i, risc, frau i corrupció. Cadascun d'aquests àmbits compta amb els seus propis indicadors per mesurar-ne la integritat. El model ofereix una descripció de cada indicador, exemples d'on trobar-lo i algunes consideracions. No reproduïrem els indicadors, tot i que ens hi hem inspirat per enriquir la nostra proposta.

Finalment, la **infografia d'integritat** que proposen és una representació visual de la gestió de la integritat. Pretén simplificar la informació per tal que amb un cop de vista es puguin identificar aquelles àrees on s'està fent bona feina i aquelles que requereixen més atenció. Un cop més, emfatitzen la necessitat d'ajustar la infografia a l'organització, tenint en compte que sempre hauria d'incloure dades generals que puguin oferir informació detallada en diversos àmbits.

4. Indicadors disponibles actualment a Catalunya

A continuació, mostrem una panoràmica de les dades que actualment es recullen a Catalunya i que poden servir com a indicadors de seguiment i avaluació dels marcs d'integritat. Val a dir que el recull no és exhaustiu, donat que aquestes dades es recullen de forma dispersa. El caràcter sistemàtic que els falta és el que pretén aportar la Taula d'Indicadors que proposem en el següent apartat.

Taula 12. Indicadors disponibles actualment a Catalunya

Organisme	Outputs	Outcomes	Dimensions que contribueixen a mesurar
Comitè Assessor d'Ètica Pública	Existència del Comitè Bústia de consultes al Comitè Assessor d'Ètica Pública	Registre de les consultes rebudes pel Comitè Assessor d'Ètica Pública i de les respostes que aquest ha consensuat	Ètica pública
Oficina AntiFrau de Catalunya	Existència de l'OAC	Memòries anuals d'actuació de l'Oficina AntiFrau, amb dades relatives a: 1 Qüestions jurídiques • Al·legacions a normes • Sol·licituds d'accés a la informació pública • Protecció de dades personals • Col·laboració amb el Parlament de Catalunya 2 Formació en prevenció del frau • Activitats de formació i sensibilització	Bon govern i integritat pública, amb especial èmfasi en la lluita anticorrupció

		• Projectes transversals • Publicacions, estudis i altres col·laboracions • Jornades • Cursos, tallers i postgraus	
	3	Anàlisi i investigació • Expedients de versemblança incoats i resolts • Denúncies rebudes • Perfil de la persona denunciant • Institucions o entitats denunciades • Dades sobre denúncies segons el gènere de la persona denunciant • Identificació de la persona denunciant • No admissió de denúncies i tramesa a d'altres institucions • Actuacions d'investigació • Resultat de les actuacions closes • Diligències practicades en les actuacions tramitades • Incompliment del deure de col·laboració d'ens investigats • Cooperació institucional • Expedients de protecció a la persona alertadora • Accions i col·laboracions formatives • Repercussió de les actuacions d'investigació tramitades en els ens concernits • Resum de les actuacions d'investigació tramitades	
	4	Col·laboració institucional	
	5	Activitat internacional	
	6	Comunicació	
	7	Organització i recursos	
	8	Administració, recursos humans i pressupost	

	Bústia de denúncia anònima a l'Oficina AntiFrau de Catalunya	Atès la recent implantació, encara no hi ha indicadors d'outcome disponibles.	
	DialÈtic. Canal de suport a la reflexió en ètica pública de l'OAC	Donada la seva recent implantació, no existeixen encara indicadors d'outputs	Ètica pública
Síndic de greuges		Informes anuals sobre transparència, accés a la informació pública i bon govern amb dades relatives a: ● Transparència o publicitat informativa ● Dret d'accés ● Sistema de garanties	Transparència
Direcció General de Bon Govern, Innovació i Qualitat Democràtiques Generalitat de Catalunya	Portal Dades obertes, Inclou Registre de grups d'interès.	Informe anual definitiu del compliment de les obligacions de publicitat activa - Autoavaluació de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i de les entitats del seu sector públic	Transparència
	Declaracions d'Absència d'Interès		

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació publicada a diverses webs de l'administració catalana.

5. Proposta d'indicadors de seguiment i avaluació per a les polítiques de bon govern a Catalunya

A continuació presentem una proposta d'indicadors d'avaluació de bon govern, integritat pública i ètica pública que té en compte les conclusions extretes de la revisió bibliogràfica i l'anàlisi d'experiències. Destaquem que la majoria de les aproximacions a l'avaluació i el seguiment de les polítiques d'integritat donen per descomptat tres elements: institucions sòlides, una ciutadania exigent i règims democràtics vigorosos.

Assumir la consistència de les institucions actuals implica una visió de la integritat pública reduïda a la lluita contra la corrupció que passa per alt totes les debilitats estructurals que impliquen un servei públic desmoralitzat i desvinculat de la missió de les institucions.

De la mateixa manera que es dissol la vocació de servei públic en el si de les institucions, en la ciutadania es dissol també el sentiment cívic que està relacionat amb allò que Hannah Arendt anomenava “felicitat pública”. Donar per fet que la ciutadania està implicada en el bon govern i que, per tant, actua com a garant i custodi de les polítiques d'integritat (Longo i Albareda, 2014), sembla més una aspiració que una realitat. **La desconfiança ciutadana que tant preocupa es concreta també en certa desvinculació vers les institucions.**

Aquests dos elements conflueixen en el tercer: donats els reptes a què ens enfrontem, tant pel que fa a l'auge dels populismes com a l'impacte de la tecnologia i les possibles derives tecnocràtiques, sona quasi naïf donar les democràcies contemporànies per segures, consolidades i immutables.

Partir de tres pressupòsits qüestionables dificulta l'anàlisi acurada de les polítiques d'integritat, precisament perquè erra a l'hora d'assenyalar-ne el sentit. La integritat esdevé una reacció a la corrupció en lloc d'un esforç cap a la coherència amb la missió institucional. La regeneració institucional implica una identitat corporativa relacional: un *ethos* organitzatiu que s'ocupi i es preocupi per tenir cura d'aquelles persones a qui es deu i que alhora exigeixi i cultivi la cura de si. En darrer terme, **les institucions haurien d'estar al servei de la justícia, el benestar i la cura de la vida quotidiana, és a dir, la promoció de la qualitat democràtica i la cura de la ciutadania.**

En la nostra proposta distingim dos tipus d'indicadors: de processos i de resultats. El primer tipus són **indicadors d'outputs**: assenyalen si s'han emprès certes polítiques o si s'han posat en marxa determinats mecanismes. El segon tipus atén a les conseqüències, **als outcomes, o resultats**. A més a més, per tal de no obviar la dimensió teleològica de l'administració, incloem unes **preguntes orientadores** que serveixen per reflexionar sobre la coherència amb els valors democràtics amb què es vol alinear l'administració. Donat que els indicadors poden variar dinàmicament, les preguntes emmarquen allò que s'està buscant, posant sobre la taula la missió i identitat institucionals i orientant l'acció quotidiana dels i les servidors públiques.

Per l'elaboració d'aquesta taula hem partit de la proposta d'Alain Hoekstra, que és la més seriosa i completa i, en realitat, de les poques que hem trobat en la literatura europea que tracten l'avaluació dels marcs d'integritat. A més, es basa en la realitat dels Països Baixos, on hi ha una rica tradició d'integritat en comparació amb la resta de països europeus (Hoekstra *et al.*, 2018). Hoekstra (2022) ofereix dues propostes de marcs d'avaluació: una contempla set elements que garanteixen l'efectivitat d'un marc d'integritat municipal, de la qual hem incorporat alguns elements que ens han semblat especialment pertinents; l'altra és una proposta de caràcter normatiu, més encarada a avaluar la integritat del marc d'integritat. En la nostra proposta, farem servir aquest marc d'avaluació com a punt de partida, com a font d'inspiració, però sense reproduir-lo íntegrament. D'entrada, destaquem dues modificacions estructurals que recullen les conclusions de l'estudi bibliogràfic i l'anàlisi d'experiències anterior, el nostre bagatge en filosofia i els conceptes que se'ns ha proposat abordar: el bon govern, la integritat, i l'ètica pública.

El primer dels canvis que hi apliquem és no presentar la integritat de la institució com un valor en si mateix, sinó en funció del seu sentit últim: el seu servei de la societat. Aquest angle completa els criteris d'avaluació de Hoekstra, que gravita al voltant de criteris deontològics, conseqüencialistes i procedimentals. Com dèiem anteriorment, ens resistim a donar per descomptat els criteris teleològics; és a dir, la raó de ser de l'administració pública, el que li dona sentit i la legitima: el benestar, la justícia i cura de la societat en el seu conjunt.

Ens sembla intuir part d'aquesta dimensió teleològica en les normes d'enteresa de la societat (*societal wholeness*) en el model d'avaluació de Hoekstra. Tot i així, nosaltres considerem imprescindible donar-li un lloc

prioritari, presentant el servei al benestar, justícia i cura de la ciutadania com a punt de partida i finalitat de l'administració. D'aquesta manera, aconseguim, per una banda, no donar per descomptat aquestes finalitats; és a dir, no donar per descomptat que la democràcia està instal·lada: que la pluralitat es respecta, que la ciutadania participa en el sosteniment i avaluació de les seves institucions, o que les polítiques d'integritat compten amb el crèdit de la societat. I, per altra banda, ens permet establir el marc des del qual es podrà mesurar l'èxit de la resta de criteris d'avaluació, de caràcter jurídic-administratiu (*processual wholeness*) i organitzacional (*organizational wholeness*).

En altres paraules, la integritat dels procediments i de l'*ethos* de les institucions públiques, més enllà dels seus indicadors específics, es mesurarà per la seva contribució al benestar, la justícia i la cura de la ciutadania en el seu conjunt. Per fer confluïr el model de Hoekstra amb els termes que empra la Direcció General de Bon Govern, Innovació i Qualitat Democràtiques, el bon govern substitueix la noció d'integritat com a concepte general del marc d'integritat.

A la influència d'Hoekstra, sumem i fem nostres les premisses plantejades a l'informe "Measuring Integrity for better understanding and tracking corruption" (David-Barrett i Zinnbauer, 2022). **A l'hora de pensar l'avaluació de les polítiques d'integritat, emfatitzem la seva vocació pràctica, mesurable i atenta als contextos.** En aquest sentit, entenem que els indicadors plantejats per Hoekstra són més aviat fites, i no pas indicadors mesurables objectivament.

Afegim, doncs, tres columnes a la nostra taula, que ofereixen indicadors d'*outputs* i d'*outcomes* concrets, així com una proposta de fonts de verificació associada. Aquesta, si no s'indica el contrari, serveix tant per als indicadors d'*output* com d'*outcome*; això no obstant, les fonts de verificació s'hauran d'adequar a cada context organitzatiu.

Pel que fa als indicadors fem, a més, amb **una proposta progressiva, variable en funció dels contextos, que es reflecteix en dues taules: una proposta de mínims, més sintètica, i una de màxims, més extensa.** Malgrat hi hagi un mínim necessari, no serà el mateix el que es pugui exigir a un municipi petit que a un de gran o una Diputació, per exemple. Això permet plantejar un horitzó aspiracional de millora mentre es garanteix un marc d'integritat mínim. Esperem que sigui una proposta prou fàcil i intuïtiva per servir a la seva aplicació.

Taula 13: Taula d'indicadors de seguiment i avaluació de polítiques de bon govern a Catalunya

Incloem en aquesta primera taula una proposta d'indicadors que parteix d'una concepció transversal del bon govern. Per aquest motiu, inclou elements d'avaluació del marc d'integritat que excedeixen les competències de la Direcció General de Bon Govern, Innovació i Qualitat Democràtiques. Per tal que la proposta sigui més entenedora, indiquem en una llegenda quines fites i indicadors recauen en l'Àrea de Bon Govern i quins en la DGBGIQD. En la següent Taula, en trobareu una versió simplificada únicament amb els indicadors destacats.

LLEGENDA:

Negretes: indicadors de mínims.

Competència de l'Àrea de Bon Govern

Competència de la Direcció General de Bon Govern, Innovació i Qualitat Democràtiques.

Sense cap indicació: competència d'altres àrees de l'Administració catalana.

Dimensió 1. Bon govern				
Subdimensió 1.a. Dignitat, justícia i cura de la ciutadania				
Fites	Indicadors d'output	Indicadors d'outcome	Fonts de verificació	Preguntes orientadores
Alinear l'administració pública amb la seva missió (qualitat democràtica i cura de la ciutadania).	Publicació de la missió de l'organització a la web i en el manual d'acollida dels i les servidors públiques.	Percentatge de servidors i servidors públiques que coneixen la missió de l'organització.	Web i manual d'acollida.	S'explicita a la web i al manual d'acollida dels i les servidors públiques quina és la font de legitimitat de l'organització? S'explicita l'alineació de cada política pública amb la missió de l'organització?
	Disponibilitat de	Nombre de mesures que	Informes	La detecció de les necessitats de

	mecanismes de detecció de noves necessitats de la ciutadania (cultura, mobilitat, esbarjo, educació, sanitat, etc.) per al sosteniment i gaudi de la vida. Actualització de la cartera de serveis en consonància amb les necessitats detectades. Disseny de polítiques públiques atenent a la pluralitat de la ciutadania. Existència de polítiques d'atenció a la vulnerabilitat i promoció de l'autonomia.	responen a les necessitats de la ciutadania (p. ex. adaptació d'horaris a la ciutadania i no a la inversa). Nombre de queixes de la ciutadania. Percentatge de necessitats detectades per queixes de la ciutadania (reactiu). Percentatge de necessitats detectades a iniciativa de l'Administració (proactiu). Reducció en la llista d'espera en accés a serveis públics (sanitaris, educatius, socials...). Grau de satisfacció amb les polítiques públiques i variació interanual. Grau de satisfacció de la ciutadania amb els serveis públics en les enquestes i variació interanual.	d'actualització de carteres de serveis. Informes de serveis amb atenció a ciutadania sobre llistes d'espera. Enquestes ciutadanes. Enquestes de satisfacció a les persones ateses.	la ciutadania és reactiva, o hi ha proactivitat en el disseny de polítiques? Es disposa de dades que permetin fer anàlisis de necessitats i anàlisis de la cobertura dels serveis des d'una perspectiva interseccional? Les polítiques públiques estan centrades en la vida quotidiana de la ciutadania? La ciutadania coneix els serveis que té a disposició? L'ecosistema de serveis públics reproduïx desigualtats i/o promou la guetificació? Com es detecta la vulnerabilitat de la població?
Facilitar la comunicació	Temps de resolució dels tràmits de la ciutadania,	Proporció de tràmits de la ciutadania resolts dins	Memòries de les unitats.	Es prioritzen les gestions atenent la gravetat i urgència

entre l'administració i la ciutadania.	sobretot els més urgents per a la vida quotidiana. Tràmits disponibles amb comunicació clara (vocabulari, construccions sintàctiques i disseny). Índex comparatiu dels temps de resposta entre unitats dins la mateixa organització	dels terminis. Reducció del temps de resposta a necessitats urgents o reclamacions. Reducció de la desproporció entre els temps de resposta entre unitats dins la mateixa organització.	Informe del Síndic de Greuges sobre vulneració de drets de la ciutadania. Portals de transparència.	en la vida quotidiana de la ciutadania? Es redueixen els temps de gestió i resolució dels tràmits de la ciutadania? Pot la ciutadania, per si mateixa i sense contractar cap servei, dur a terme els tràmits que necessita? Davant de processos complexos, hi ha facilitat per comptar amb el suport de l'administració mitjançant diversos canals?
Tenir cura de la confidencialitat	Existència d'advertències quan s'està accedint a dades personals.	Nombre d'accessos indeguts a informació personal. Nombre de cessions indegudes de dades personals.	Traçabilitat del sistema informàtic.	Es té consciència de la confidencialitat en la cultura organitzativa?
Promoure la participació de la població.	Nombre de processos participatius deliberatius. Nombre de processos participatius agregatius (p.ex. consultes populars o pressupostos participatius). Existència de mecanismes per a la cerca de la pluralitat	Percentatges de participació real. Nombre i percentatge de polítiques públiques que han incorporat processos participatius, per àmbit (urbanisme, joventut, etc.) i per tipus (deliberatiu o	Portal participa.cat	Es limita la participació política de la ciutadania a les eleccions? Quan es planifiquen els processos participatius, s'identifiquen tots els actors i s'incentiva la seva participació de manera activa? Es treballa per a disminuir les

	en la participació ciutadana.	agregatiu)		d'absències significatives en els espais de participació respecte del mapa d'actors concernits? Quins àmbits són els més participats i quins menys i per quines raons?
Subdimensió 1.b. Disseny i suport al Marc d'Integritat (MI)				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Equilibrar l'aproximació centrada en allò jurídic (normes) i la centrada en allò ètic (valors).	Provisió de mecanismes propis de l'àmbit jurídic i de l'ètic. Coordinació dels diferents mecanismes.	Proporció de dedicació i recursos destinats a les dues aproximacions (l'objectiu desitjable oscil·la entre el 40 i 60%). Variació interanual del percentatge de proporció.	Memòries anuals del MI.	S'atén a l'equilibri entre les dues aproximacions en el MI? Els desequilibris entre aproximacions es deuen a causes estructurals o conjunturals? S'implementen mesures per potenciar l'equilibri?
Destinar els recursos per al correcte funcionament del MI.	Quantitat de recursos (humans, econòmics i materials) destinats al funcionament del MI. Assignació de responsabilitats i rols específics del MI (p. ex., atenció a les demandes i consultes, coordinació). Definició dels perfils	Grau de satisfacció dels gestors amb l'adequació dels diferents rols i la seva coordinació. Grau de satisfacció dels gestors amb els recursos (humans, econòmics i materials), segons el context. Percentatge de retard en les	Enquesta de satisfacció als gestors del MI. Enquestes quantitatives i qualitatives de la percepció dels gestors dels MI. Comparació del MI amb	Quins ítems inclouen les memòries del MI? Quines bones pràctiques podem aprendre dels MI d'altres entitats similars? Quins són els punts forts i els febles i les àrees de millora que s'extreuen de la comparació? L'equilibri entre els resultats i

	professionals per al MI que inclou aspectes d'autoritat moral i credibilitat. Existència d'una comunitat de pràctiques de servidors i servidores públiques locals responsables dels MI.	tasques encomanades. Nombre de trobades de la comunitat de pràctiques. Nombre de bones pràctiques consensuades a la comunitat de pràctiques.	memòries anuals d'altres MI en organitzacions similars.	els esforços esmerçats és proporcional?
Reconèixer la importància del MI.	Percentatge de la plantilla que ha participat en les formacions sobre integritat. Existència d'un apartat sobre el MI en la memòria de la l'organització.	Nombre de bones pràctiques reconegudes sobre integritat. Nombre de bones pràctiques derivades de formacions en MI.	Memòria del MI. Memòria de l'organització.	Com es dona a conèixer el MI? Com es concreta el MI en les tasques quotidianes de cada unitat?
Subdimensió 1.c. Confiança de la ciutadania				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Millorar la confiança de la ciutadania en les institucions.	Campanyes d'informació sobre les millores introduïdes en resposta a les queixes i reclamacions de la ciutadania. Campanyes d'informació multicanal sobre el MI adreçats a col·lectius específics. Existència d'un protocol de gestió d'escàndols que posin	Millora del percentatge de confiança en les institucions. Temps de reacció en cas d'escàndols.	Enquestes anuals sobre confiança de la ciutadania en les administracions públiques.	En cas de discrepàncies entre les dades objectives entre la percepció de la ciutadania i l'objectivitat, se'n busquen les causes? Les polítiques públiques responen als resultats de les enquestes? Quins canvis es proposen per millorar-los?

	en risc la reputació de la institució.			
--	--	--	--	--

Dimensió 2. Qualitat institucional				
Subdimensió 2.a. Drets laborals				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Estabilitzar la plantilla.	Existència de polítiques d'estabilització laboral.	Percentatge de contractes temporals i variació interanual. Percentatge d'externalització i subcontractació dels serveis i variació interanual.	Recursos humans	Els contractes temporals, l'externalització i la subcontractació responen a causes estructurals o conjunturals?
Garantir la promoció.	Existència de plans de carrera.	Percentatge de persones promogudes anualment.	Recursos humans	Els servidors i servidores públiques perceben que s'incentiva la seva promoció?
Subdimensió 2.b. Clima laboral				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Reconèixer els servidors i servidores públiques.	Existència d'enquestes de clima laboral Explicitació de les polítiques de reconeixement en el sí de l'organització. Per exemple:	Anàlisi i pla de resposta als resultats de les enquestes de clima laboral. Percentatge de satisfacció laboral dels servidors i	Enquesta de clima laboral Informe descriptiu i analític dels	Els servidors i servidores públiques se senten reconegudes en les seves tasques? Hi ha valoració objectiva de la

	- feedback anual - formació per a la seva implementació de millores - direcció per objectius - planificació de carrera professional - etc.	servidores públiques. Percentatge d'enquestes contestades. Percentatge de persones que reben un feedback anual de la seva tasca. Percentatge de persones que deixen l'organització (demanda de trasllats, renunciïes, etc.)	resultats de l'enquesta	qualitat de la tasca realitzada? La falta de resposta de les enquestes de clima laboral és mostra de sobrecàrrega de treball o de manca de confiança en l'organització?
Acollir les noves incorporacions.	Existència d'un manual d'acollida dels i les servidores públiques que expliciti missió, visió i valors de l'organització i faci èmfasi en el MI.	Percentatge i variació interanual de noves incorporacions que són acollides el primer dia. Percentatge de satisfacció amb l'acollida. Percentatge de persones que no superen el període de prova.	Polítiques de recursos humans. Enquestes de clima laboral.	L'acollida és merament tècnica (es limita a presentar l'organigrama i compartir les contrasenyes d'accés) o és cordial i, organitzacional (s'explica la missió de l'organització i les expectatives i objectius de la feina)? El fet que moltes persones no superin el període de prova indica que no s'està duent a terme correctament el procés de selecció?
Subdimensió 2.c. Cura de la institució				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Cultivar	Nombre d'hores de formació	Percentatge de servidors i	Enquestes de	La formació rebuda en missió,

consciència de servei públic en els i les servidores públiques.	ofertades sobre missió, visió i valors i Codi ètic del servei públic. Entrevistes de selecció que incorporen preguntes per la motivació pel servei públic. Existència de comunitats de pràctiques dedicades a l'alineament entre tasques i finalitat del servei (que es fa, per a què i per a qui).	servidores públiques que tenen consciència de servei públic. Nombre de propostes d'innovació i/o transferència de coneixement de les comunitats de pràctiques a l'organització.	valors dels i les servidores públiques. Registre de qui es forma en què i com incideix en la seva feina.	visió i valors i Codi ètic del servei públic té impacte en la forma de ser i de fer de l'organització? Es demana en l'avaluació de la formació la seva incidència en les tasques professionals?
Cultivar el sentiment de pertinença.	Existència d'un acte de benvinguda i compromís de servei. Existència d'espais individuals i col·lectius d'anàlisi de fortaleces i febleses (revisions i supervisions de la feina). Existència d'espais de participació interna. Existència d'un canal de queixes i reclamacions per als servidors i servidores públiques.	Nombre de propostes dels i les servidores públiques a les direccions. Nombre de queixes i reclamacions dels servidors i servidores públiques.	Enquestes de clima laboral. Manual d'acollida.	Els i les servidores públiques se senten part de l'organització i reconegudes per l'organització? Com es fomenta la innovació?

Establir polítiques de cura de la salut psicosocial dels i les servidores públiques.	Existència de processos de mediació en conflictes interpersonals. Distinció en els protocols de una part reactiva i una preventiva. Existència de protocols per resoldre conflictes interpersonals	Percentatge de conflictes interpersonals resolts (respecte dels detectats). Variació percentual de conflictes interpersonals detectats entre les diferents unitats. Nivell de satisfacció de les persones implicades en mediacions. Nombre de canvis per reduir les causes de conflictes interpersonals. Variació percentual en absentisme laboral i baixes laborals i la seva durada. Nombre de peticions de trasllat o canvi de servei.	Recursos humans	Els i les servidores públiques se senten segures en la feina? Els i les servidores públiques participen en les propostes de millora de la seva salut psicosocial o són proposades per l'organització? Es té cura d'evitar la revictimització en la gestió dels casos d'assetjament laboral o sexual?
---	---	--	------------------------	---

	Existència de protocols - d'assetjament laboral - d'assetjament sexual - de conflictes relacionals en l'àmbit laboral.	Nombre de casos d'assetjament laboral. Nombre de casos d'assetjament sexual. Temps de resolució dels casos d'assetjament laboral detectats. Temps de resolució dels casos d'assetjament sexual detectats. Satisfacció de les víctimes amb la gestió de casos d'assetjament laboral. Satisfacció de les víctimes amb la gestió de casos d'assetjament sexual.		
Subdimensió 2.d. Compromís de la direcció amb el MI				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Reconèixer que el MI és una responsabilitat a llarg termini de la direcció.	Nombre d'hores de formació sobre integritat als càrrecs de responsabilitat i als servidors i servidores públiques, amb focus específic segons el mapa de riscos. Existència d'una comunitat	Percentatge de servidores i servidors públics que perceben el MI com quelcom merament cosmètic. Percentatge de servidors i servidores públiques que confien en els seus	Memòries del MI Enquestes de clima laboral. Avaluació anual del MI.	La direcció està compromesa amb la implementació del MI? Ho trasllada als equips?

	de pràctiques d'alts càrrecs sobre integritat. Realització d'enquestes sobre percepció del MI per part dels i les servidors públics. Nombre d'hores alliberades per a la gestió de la integritat (elaboració de mapes de riscos, comitès d'ètica, comunitats de pràctiques...).	superiors per comentar qüestions relatives al MI.		
Generar compromís de la direcció amb un lideratge ètic.	Existència d'espais de deliberació col·lectiva i de crítica constructiva entre direcció i equips.	Percentatge de servidors públics que consideren que els seus càrrecs de responsabilitat són un bon exemple.	Memòria del MI. Enquestes de valors/clima laboral als i les servidors públics.	Quins reptes suposa l'exemplaritat ètica i la justícia organitzativa en el lideratge de la direcció? Es demanen comptes a qui es comporta de manera inadequada i s'engeguen processos correctors?

Dimensió 3. Ètica pública				
Subdimensió 3.a. Motivació i sentit del MI				
Fites	Indicadors d'output	Indicadors d'outcome	Font de verificació	Preguntes orientadores
Cercar l'excel·lència a través de la millora contínua.	Existència de criteris per al reconeixement de bones pràctiques.	Nombre de bones pràctiques per a la millora de la integritat proposades per la direcció. Nombre de bones pràctiques per a la millora de la integritat proposades per un equip. Nombre de bones pràctiques per a la millora de la integritat proposades per un membre de l'equip. Priorització de les bones pràctiques proposades en funció de la urgència.	RRHH i traçabilitat dels canvis en el MI. Codi de bones pràctiques.	La motivació pel MI ha generat bones pràctiques, millora i innovació? És la direcció qui acostuma a fer les propostes de bones pràctiques? O la cerca de l'excel·lència és transversal a tota l'organització?
Adoptar proactivament el MI per responsabilitat ètica de la direcció.	Narració dels motius per al disseny i implementació del MI.		Exposició de motius i preàmbuls de les memòries del MI.	Més enllà del requeriment legal, el MI aposta proactivament per la millora del servei?

Subdimensió 3.b. Arrelament del MI al context				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Respondre al marc legal.	Actualització del MI considerant els canvis legals.	Índex comparatiu del temps d'implementació dels canvis legals entre diferents organitzacions similars.	Memòria del MI	S'adapta ràpidament el MI als canvis legals?
Atendre a les necessitats i riscos específics del context.	Existència de mapes de riscos amb anàlisi de vulnerabilitats adaptats al context. Priorització dels riscos i problemàtiques en funció de la seva gravetat. Existència d'un mecanisme de revisió i anàlisi anual de riscos.	Grau de compliment de les tasques d'acord amb la prioritització anual.	Memòria del MI	El MI és una mera copia d'un d'establert en una altra administració? La prioritització de les tasques del MI es reflecteix en les agendes dels alts càrrecs? És realista?
Incorporar al MI el coneixement i experiència dels servidors i servidoras públiques.	Existència d'espais on compartir els coneixements i experiències dels servidors i servidoras públiques. Enquestes sobre integritat en l'organització dirigides a persones que es jubilen o marxen voluntàriament.	Nombre de mesures implementades fruit dels coneixements i experiències recollides.	Enquesta de clima laboral	Els i les servidoras públiques participen en l'especificació contextual del SI? Els i les servidoras públiques consideren que se'ls té en compte en la millora del SI?

Subdimensió 3.c. Qualitat argumentativa				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Argumentar críticament i reflexiva.	Incorporació de competències ètiques en els perfils professionals. Introducció de l'ètica pública en els criteris de qualitat del servei.	Nombre de decisions argumentades des de la integritat i l'ètica pública.	Actes, informes i memòries.	S'expliciten els valors de les decisions que es prenen i es tenen en compte les conseqüències que generen?
Subdimensió 3.d. Infraestructura ètica				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Construir una infraestructura ètica sòlida.	Existència d'una formació voluntària anual en ètica pública i integritat per als servidors i servidores públiques. Existència d'una sessió per traslladar la formació a les tasques i pràctiques organitzatives.	Percentatge de la plantilla que ha rebut aquesta formació.	Memòria del MI	Tothom té accés a formació en ètica pública adequada al seu context professional i organitzacional? S'acompanyen els equips que volen incorporar-la en la seva feina?
	Existència d'espais deliberatius. Nombre de trobades dels espais deliberatius.	Existència de recull de bones pràctiques actualitzat bianualment i que concerneixi tots els àmbits de l'organització.	Memòria del MI	Forma part de les tasques reconegudes el temps que les persones dediquen als espais deliberatius? S'incentiva la difusió i

				transferència de les bones pràctiques? Les bones pràctiques promogudes es corresponen amb les més necessàries? Hi ha àmbits on no es proposin bones pràctiques en comparació amb altres?
	Existència d'un comitè d'ètica consultiu. Nombre d'hores de formació rebuda pels membres del comitè d'ètica.	Nombre de consultes al comitè d'ètica. Nombre de recomanacions del comitè d'ètica. Percentatge de les recomanacions del comitè implementades i temps d'implementació.	Dictàmens del comitè d'ètica.	La composició del comitè d'ètica garanteix la seva independència i pluralisme? Les seves resolucions es tenen en compte? Com es promou l'arribada de consultes sobre casos concrets als comitès?
	Auditories ètiques cada tres anys per persones expertes independents.	Percentatge de recomanacions de les auditories implementades.	Informes d'auditories	Les auditories impacten en la millora en la integritat?
	Nombre de reunions o Jornades de la xarxa de Comitès d'Ètica de Catalunya.	Valoració de les jornades. Nombre de servidors i servidores públiques de l'organització que participen de la Jornada. Diversitat de perfils professionals participants.	Relatoria de les Jornades.	Com es decideixen les temàtiques de les jornades conjuntes? Alguns comitès han treballat conjuntament?

Dimensió 4. Integritat pública				
Subdimensió 4.a. Completesa del MI				
Fites	Indicadors d'output	Indicadors d'outcome	Font de verificació	Preguntes orientadores
Garantir la transversalitat del MI.	Explicitació i priorització de les mesures d'integritat que afecten a cada unitat de l'organització. Existència de comunitats de pràctiques sobre temes transversals del MI.	Nombre de mesures de integritat transversals.	Memòria del MI.	El MI és coherent amb altres programes de l'organització? Què es fa amb les contradiccions es detecten? Es té en compte la transversalitat del MI en la presa de decisions?
Disposar d'eines de gestió de conflictes d'interès.	Existència i seguiment de: - una guia per fer aflorar els conflictes d'interès. - protocol de gestió de conflictes d'interessos - el protocol d'acceptació de regals - el protocol de contractació - el protocol de declaració de despeses - el canal de denúncies	Nombre de conflictes d'interès declarats. Percentatge de conflictes d'interès gestionats per abstenció i tipologia (reals, aparents i potencials). Nombre de regals rebuts i variació interanual.	Memòria del MI.	Existeixen eines per fer aflorar possibles conflictes d'interès dels que potser no se n'és conscient? Hi ha alternatives a l'abstenció per gestionar els conflictes d'interès? Es proposen alternatives als regals com a mostra d'agraïment?

Disposar de codis de conducta.	Existència de codis de conducta. Percentatge de servidors i servidoras públiques que han participat en la realització del(s) codi(s) de conducta. Existència de canals de difusió del contingut del codi de conducta.	Nombre d'actualitzacions en el(s) codi(s) de conducta. Percentatge de servidors i servidoras públiques que coneixen el contingut del codi de conducta.	Memòria del MI. Enquesta de valors als servidors i servidoras públiques.	Els servidors i servidoras públiques disposen de mecanismes per a proposar actualitzacions en el codi de conducta? S'incentiva el coneixement i aplicació del codi de conducta a través de la resolució de casos? El codi de conducta s'alinea amb el Codi Ètic del Servei Públic de la Generalitat de Catalunya? El codi de conducta respon a les problemàtiques específiques de l'organització?
Disposar de polítiques de contractació i de personal coherents amb el MI.	Comprovació de la veracitat dels mèrits al·legats i diplomes requerits en els processos de contractació. Polítiques de contractació no discriminatòries (p. ex., recepció de CVs cecs al gènere, edat, origen i fotografia). Existència d'un protocol específic per gestionar	Existència d'anàlisi sociològic de la plantilla (atenent qüestions relatives a l'edat, gènere, capacitats, origen, etc.). Nombre d'al·legacions en processos de contractació i ascensos i temps de resolució. Nombre de recursos interposats guanyats per	RRHH i memòria del MI	Els servidors i servidoras públiques perceben que les polítiques de contractació són justes? Els servidors i servidoras públiques han patit o detectat algun tipus de discriminació?

	possibles conflictes d'interès a les comissions avaluadores i seleccionadores. Incorporació de la integritat en la selecció de personal (p. ex., preguntes en forma de casos sobre integritat ètica públiques). Incorporació de la integritat en l'avaluació del rendiment dels servidors i servidoras públiques.	servidors i/o servidoras públiques i temps de resolució.		
Disposar d'un canal de denúncies i de la protecció d'alertadors.	Existència d'un canal on denunciar la manca d'integritat. Publicació del procediment i les persones responsables del canal de denúncies. Existència d'un registre de les denúncies al canal. Realització d'investigacions internes. Publicació d'informació del procés als i les servidoras	Percentatge de servidors i servidoras públiques que coneixen el canal de denúncies. Nombre de denúncies i identificació dels àmbits més denunciats. Nombre d'investigacions. Percentatge de denúncies desestimades. Percentatge de denúncies que acaben en sancions internes.	Memòria del MI	Qui i com es tria la persona responsable del canal de denúncies? Es dona a conèixer internament el canal de denúncies? S'ofereix una formació per distingir la denúncia d'altres tipus de conflictes? En cas de que hi hagi més desestimacions que investigacions que prosperin, es replanteja el funcionament

	públiques.	Percentatge de denúncies a la policia.		del canal?
Subdimensió 4.b. Planificació del MI				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Establir un pla estratègic del MI.	Existència d'un pla estratègic del MI: - objectius específics - mesures per assolir-los - persones responsables - cronograma.	Percentatge dels objectius assolits anualment. Raonament dels motius que han impedit assolir els objectius, total o parcialment.	Memòria del MI.	Es plantegen objectius acotats a les possibilitats i context de l'organització S'exercita la planificació, execució i l'avaluació de l'acompliment de manera periòdica?
Avaluar i millorar el MI.	Valoració anual de l'acompliment de la planificació del MI.	Nombre de millores i correccions introduïdes al MI.	Memòria del MI.	Hi ha una avaluació externa del MI?
Subdimensió 4.c. Participació al MI				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Involucrar els diversos actors implicats en el disseny, implementació i avaluació del MI.	Existència de processos de participació interna en el disseny, implementació i avaluació del MI. Existència de processos participació externa (ciutadania i agents socials) en el disseny, implementació i avaluació	Nombre de mesures incorporades al MI fruit del procés participatiu.	Memòria del MI.	Es busca una participació àmplia i plural al MI en les seves diferents fases? Qui ha participat en l'elaboració del pla estratègic? I en el seu desenvolupament? I en la valoració de compliment?

	del MI. Diversitat de grups participants, interns i externs, en les diferents fases del MI.			
Subdimensió 4.d. Rendició de comptes del MI				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Comunicar a la societat l'existència i el disseny del MI.	Publicació del funcionament i els resultats del MI amb comunicació clara (en versió resumida i versió extensa.)	Nombre de consultes ciutadanes rebudes.	Memòria del MI.	Es fa partícip a la ciutadania del MI?
Comunicar a la societat els resultats del MI.	Publicació amb comunicació clara de l'avaluació anual del MI (en versió resumida i versió extensa).	Nombre de consultes ciutadanes rebudes.	Memòria del MI.	La comunicació de la integritat és íntegra, o esquiva deficiències?

Taula 14: Taula d'indicadors de seguiment i avaluació de polítiques de bon govern a Catalunya

La taula d'indicadors que segueix fa referència només a aquelles competències pròpies de la Direcció General de Bon Govern, Innovació i Qualitat Democràtiques. Mantenim les denominacions de les dimensions i subdimensions per coherència amb la Taula 13, malgrat algunes no apareixen per no estar vinculades amb la DGBGIQD.

LLEGENDA:

Negretes: indicadors de mínims.

Dimensió 1. Bon govern				
Subdimensió 1.a. Dignitat, justícia i cura de la ciutadania				
Fites	Indicadors d'output	Indicadors d'outcome	Font de verificació	Preguntes orientadores
Promoure la participació de la població.	Nombre de processos participatius deliberatius. Nombre de processos participatius agregatius (p.ex. consultes populars o pressupostos participatius). Existència de mecanismes per a la cerca de la pluralitat en la participació ciutadana.	Percentatges de participació real. Nombre de polítiques públiques que han incorporat processos participatius, per àmbit (urbanisme, joventut, etc.) i per tipus (deliberatiu o agregatiu)	Portal participa.cat	Es limita la participació política de la ciutadania a les eleccions? Quan es planifiquen els processos participatius, s'identifiquen tots els actors i s'incentiva la seva participació de manera activa? Es treballa per a disminuir les d'absències significatives en els espais de participació respecte del mapa d'actors concernits? Quins àmbits són els més participats i quins menys i per quines raons?

Subdimensió 1.b. Disseny i suport al MI				
Fites	Indicadors d'output	Indicadors d'outcome	Font de verificació	Preguntes orientadores
Reconèixer la importància del MI.	Percentatge de la plantilla que ha participat en les formacions sobre integritat. Existència d'un apartat sobre el MI en la memòria de la l'organització.	Nombre de bones pràctiques reconegudes sobre integritat. Nombre de bones pràctiques derivades de formacions en MI.	Memòria del MI. Memòria de l'organització.	Com es dona a conèixer el MI? Com es concreta el MI en les tasques quotidianes de cada unitat?

Dimensió 2. Qualitat institucional				
Subdimensió 2.c. Cura de la institució				
Fites	Indicadors d'output	Indicadors d'outcome	Font de verificació	Preguntes orientadores
Establir polítiques de cura de la salut psicosocial dels i les servidores públiques.	Existència de protocols - d'assetjament laboral - d'assetjament sexual - de conflictes relacionals en l'àmbit laboral.	Nombre de casos d'assetjament laboral. Nombre de casos d'assetjament sexual. Temps de resolució dels casos d'assetjament laboral detectats. Temps de resolució dels casos d'assetjament sexual detectats. Satisfacció de les víctimes amb la gestió de casos	Recursos humans	Els i les servidores públiques se senten segures en la feina? Els i les servidores públiques participen en les propostes de millora de la seva salut psicosocial o són proposades per l'organització? Es té cura d'evitar la revictimització en la gestió dels casos d'assetjament laboral o sexual?

		d'assetjament laboral. Satisfacció de les víctimes amb la gestió de casos d'assetjament sexual.		
Subdimensió 2.d. Compromís de la direcció amb el MI				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Reconèixer que el MI és una responsabilitat a llarg termini de la direcció.	Nombre d'hores de formació sobre integritat als càrrecs de responsabilitat i als servidors i servidores públiques, amb focus específic segons el mapa de riscos. Existència d'una comunitat de pràctiques d'alts càrrecs sobre integritat. Realització d'enquestes sobre percepció del MI per part dels i les servidores públiques.	Percentatge de servidores i servidors públics que perceben el MI com quelcom merament cosmètic. Percentatge de servidors i servidores públiques que confien en els seus superiors per comentar qüestions relatives al MI.	Memòries del MI Enquestes de clima laboral. Avaluació anual del MI.	La direcció està compromesa amb la implementació del MI? Ho trasllada als equips?

Dimensió 3. Ètica pública				
Subdimensió 3.a. Motivació i sentit del MI				
Fites	Indicadors d'output	Indicadors d'outcome	Font de verificació	Preguntes orientadores
Cercar l'excel·lència a través de la millora contínua.	Existència de criteris per al reconeixement de bones pràctiques.	Nombre de bones pràctiques per a la millora de la integritat proposades per la direcció. Nombre de bones pràctiques per a la millora de la integritat proposades per un equip. Nombre de bones pràctiques per a la millora de la integritat proposades per un membre de l'equip. Priorització de les bones pràctiques proposades en funció de la urgència.	RRHH i traçabilitat dels canvis en el MI. Codi de bones pràctiques.	La motivació pel MI ha generat bones pràctiques, millora i innovació? És la direcció qui acostuma a fer les propostes de bones pràctiques? O la cerca de l'excel·lència és transversal a tota l'organització?
Adoptar proactivament el MI per responsabilitat ètica de la direcció.	Narració dels motius per al disseny i implementació del MI.		Exposició de motius i preàmbuls de les memòries del MI.	Més enllà del requeriment legal, el MI aposta proactivament per la millora del servei?

Subdimensió 3.b. Arrelament del MI al context				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Respondre al marc legal.	Actualització del MI considerant els canvis legals.	Índex comparatiu del temps d'implementació dels canvis legals entre diferents organitzacions similars.	Memòria del MI	S'adapta ràpidament el MI als canvis legals?
Atendre a les necessitats i riscos específics del context.	Existència de mapes de riscos amb anàlisi de vulnerabilitats adaptats al context. Priorització dels riscos i problemàtiques en funció de la seva gravetat. Existència d'un mecanisme de revisió i anàlisi anual de riscos.	Grau de compliment de les tasques d'acord amb la prioritització anual.	Memòria del MI	El MI és una mera còpia d'un d'establert en una altra administració? La prioritització de les tasques del MI es reflecteix en les agendes dels alts càrrecs? És realista?
Incorporar al MI el coneixement i experiència dels servidors i servidoras públiques.	Existència d'espais on compartir els coneixements i experiències dels servidors i servidoras públiques. Enquestes sobre integritat en l'organització dirigides a persones que es jubilen o marxen voluntàriament.	Nombre de mesures implementades fruit dels coneixements i experiències recollides.	Enquesta de clima laboral	Els i les servidoras públiques participen en l'especificació contextual del SI? Els i les servidoras públiques consideren que se'ls té en compte en la millora del SI?

Subdimensió 3.c. Qualitat argumentativa				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Argumentar críticament i reflexiva.	Incorporació de competències ètiques en els perfils professionals. Introducció de l'ètica pública en els criteris de qualitat del servei.	Nombre de decisions argumentades des de la integritat i l'ètica pública.	Actes, informes i memòries.	S'expliciten els valors de les decisions que es prenen i es tenen en compte les conseqüències que generen?
Subdimensió 3.d. Infraestructura ètica				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Construir una infraestructura ètica sòlida.	Existència d'una formació voluntària anual en ètica pública i integritat per als servidors i servidores públiques. Existència d'una sessió per traslladar la formació a les tasques i pràctiques organitzatives.	Percentatge de la plantilla que ha rebut aquesta formació.	Memòria del MI	Tothom té accés a formació en ètica pública adequada al seu context professional i organitzacional? S'acompanyen els equips que volen incorporar-la en la seva feina?
	Existència d'espais deliberatius. Nombre de trobades dels espais deliberatius.	Existència de recull de bones pràctiques actualitzat bianualment i que concerneixi tots els àmbits de l'organització.	Memòria del MI	Forma part de les tasques reconegudes el temps que les persones dediquen als espais deliberatius? S'incentiva la difusió i

				transferència de les bones pràctiques? Les bones pràctiques promogudes es corresponen amb les més necessàries? Hi ha àmbits on no es proposin bones pràctiques en comparació amb altres?
	Existència d'un comitè d'ètica consultiu. Nombre d'hores de formació rebuda pels membres del comitè d'ètica.	Nombre de consultes al comitè d'ètica. Nombre de recomanacions del comitè d'ètica. Percentatge de les recomanacions del comitè implementades i temps d'implementació.	Dictàmens del comitè d'ètica.	La composició del comitè d'ètica garanteix la seva independència i pluralisme? Les seves resolucions es tenen en compte? Com es promou l'arribada de consultes sobre casos concrets als comitès?
	Auditories ètiques cada tres anys per persones expertes independents.	Percentatge de recomanacions de les auditories implementades.	Informes d'auditories	Les auditories impacten en la millora en la integritat?
	Nombre de reunions o Jornades de la xarxa de Comitès d'Ètica de Catalunya.	Valoració de les jornades. Nombre de servidors i servidores públiques de l'organització que participen de la Jornada. Diversitat de perfils professionals participants.	Relatoria de les Jornades.	Com es decideixen les temàtiques de les jornades conjuntes? Alguns comitès han treballat conjuntament?

Dimensió 4. Integritat pública				
Subdimensió 4.a. Completesa del MI				
Fites	Indicadors d'output	Indicadors d'outcome	Font de verificació	Preguntes orientadores
Garantir la transversalitat del MI.	Explicitació i priorització de les mesures d'integritat que afecten a cada unitat de l'organització. Existència de comunitats de pràctiques sobre temes transversals del MI.	Nombre de mesures de integritat transversals.	Memòria del MI.	El MI és coherent amb altres programes de l'organització? Què es fa amb les contradiccions es detecten? Es té en compte la transversalitat del MI en la presa de decisions?
Disposar d'eines de gestió de conflictes d'interès.	Existència i seguiment de: - una guia per fer aflorar els conflictes d'interès. - protocol de gestió de conflictes d'interessos - el protocol d'acceptació de regals - el protocol de contractació - el protocol de declaració de despeses - el canal de denúncies	Nombre de conflictes d'interès declarats. Percentatge de conflictes d'interès gestionats per abstenció i tipologia (reals, aparents i potencials). Nombre de regals rebuts i variació interanual.	Memòria del MI.	Existeixen eines per fer aflorar possibles conflictes d'interès dels que potser no se n'és conscient? Hi ha alternatives a l'abstenció per gestionar els conflictes d'interès? Es proposen alternatives als regals com a mostra d'agraïment?

Disposar de codis de conducta.	Existència de codis de conducta. Percentatge de servidors i servidoras públiques que han participat en la realització del(s) codi(s) de conducta. Existència de canals de difusió del contingut del codi de conducta.	Nombre d'actualitzacions en el(s) codi(s) de conducta. Percentatge de servidors i servidoras públiques que coneixen el contingut del codi de conducta.	Memòria del MI. Enquesta de valors als servidors i servidoras públiques.	Els servidors i servidoras públiques disposen de mecanismes per a proposar actualitzacions en el codi de conducta? S'incentiva el coneixement i aplicació del codi de conducta a través de la resolució de casos? El codi de conducta s'alinea amb el Codi Ètic del Servei Públic de la Generalitat de Catalunya? El codi de conducta respon a les problemàtiques específiques de l'organització?
Disposar d'un canal de denúncies i de la protecció d'alertadors.	Existència d'un canal on denunciar la manca d'integritat. Publicació del procediment i les persones responsables del canal de denúncies. Existència d'un registre de les denúncies al canal. Realització d'investigacions	Percentatge de servidors i servidoras públiques que coneixen el canal de denúncies. Nombre de denúncies i identificació dels àmbits més denunciats. Nombre d'investigacions. Percentatge de denúncies desestimades.	Memòria del MI	Qui i com es tria la persona responsable del canal de denúncies? Es dona a conèixer internament el canal de denúncies? S'ofereix una formació per distingir la denúncia d'altres tipus de conflictes? En cas de que hi hagi més

	internes. Publicació d'informació del procés als i les servidors públiques.	Percentatge de denúncies que acaben en sancions internes. Percentatge de denúncies a la policia.		desestimacions que investigacions que prosperin, es replanteja el funcionament del canal?
Subdimensió 4.b. Planificació del MI				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Establir un pla estratègic del MI.	Existència d'un pla estratègic del MI: - objectius específics - mesures per assolir-los - persones responsables - cronograma.	Percentatge dels objectius assolits anualment. Raonament dels motius que han impedit assolir els objectius, total o parcialment.	Memòria del MI.	Es plantegen objectius acotats a les possibilitats i context de l'organització S'exercita la planificació, execució i l'avaluació de l'acompliment de manera periòdica?
Avaluar i millorar el MI.	Valoració anual de l'acompliment de la planificació del MI.	Nombre de millores i correccions introduïdes al MI.	Memòria del MI.	Hi ha una avaluació externa del MI?
Subdimensió 4.c. Participació al MI				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Involucrar els diversos actors implicats en el disseny, implementació i	Existència de processos de participació interna en el disseny, implementació i avaluació del MI. Existència de processos	Nombre de mesures incorporades al MI fruit del procés participatiu.	Memòria del MI.	Es busca una participació àmplia i plural al MI en les seves diferents fases? Qui ha participat en l'elaboració del pla estratègic? I

avaluació del MI.	participació externa (ciutadania i agents socials) en el disseny, implementació i avaluació del MI. Diversitat de grups participants, interns i externs, en les diferents fases del MI.			en el seu desenvolupament? I en la valoració de compliment?
Subdimensió 4.d. Rendició de comptes del MI				
<i>Fites</i>	<i>Indicadors d'output</i>	<i>Indicadors d'outcome</i>	<i>Font de verificació</i>	<i>Preguntes orientadores</i>
Comunicar a la societat l'existència i el disseny del MI.	Publicació del funcionament i els resultats del MI amb comunicació clara (en versió resumida i versió extensa.)	Nombre de consultes ciutadanes rebudes.	Memòria del MI.	Es fa partícip a la ciutadania del MI?
Comunicar a la societat els resultats del MI.	Publicació amb comunicació clara de l'avaluació anual del MI (en versió resumida i versió extensa).	Nombre de consultes ciutadanes rebudes.	Memòria del MI.	La comunicació de la integritat és íntegra, o esquiva deficiències?

6. Conclusions i recomanacions

Les polítiques de bon govern han de tenir un caràcter transversal, que concerneixi l'administració com un tot. En aquest sentit, pensar l'avaluació i el seguiment del marc d'integritat ha de ser una oportunitat per crear sinergies i introduir una mirada ètica en projectes de caire transversal i que generin registres de dades. **És cabdal que aquests registres de dades refereixin als mateixos conceptes i usin paràmetres similars** per tal de possibilitar la comparació entre diferents organitzacions, així com ulterior recerca.

A mode d'orientació, indiquem a continuació línies a seguir que, malgrat no cauen dins les competències de la DGBGIQD, sí que són necessàries per al bon funcionament i materialització de les polítiques de bon govern des d'una perspectiva transversal.

En una d'aquestes línies conflueixen la cura de les servidores públiques i la cura de la institució: **la cura dels drets laborals i la salut psicosocial dels i les servidores públiques**. Més enllà de la deguda exemplaritat de l'administració cap a les persones que hi treballen, elements com la justícia organitzacional i el clima laboral són fonamentals per a la cura de la institució. És difícil que, si les persones que treballen a l'administració no se senten reconegudes i recolzades en el desenvolupament de les seves tasques i en l'esdevenir de la seva carrera, puguin contribuir de la millor manera al rumb de les institucions.

En aquest sentit, una **supervisió acurada i orientadora de les tasques és una forma de tenir cura de la institució i dels i les servidores públiques**. Es pot traduir en una formació escollida amb deteniment que millori l'acompliment de les tasques i l'ocupabilitat de les persones treballadores, així com en un òptim recolzament i redistribució de tasques en els pics de feina.

Introduir la perspectiva ètica en l'administració també hauria d'empènyer a una revisió del **model de captació dels servidors i servidores públiques**. En aquest sentit, caldria afegir criteris de selecció centrats en aptituds, en la vocació de servei, en la capacitat de treballar en equip i d'aprendre. Així mateix, hauria d'incorporar dimensions ètiques, com ara el coneixement dels Codis ètics, la capacitat d'afrontar problemàtiques ètiques a través del

plantejament de casos, i la pregunta fonamental sobre els motius per entrar a formar part del servei públic.

Mantenint-nos en aquesta dimensió laboral, cal **garantir una bona acollida del servidor o servidora pública**. Això vol dir que, més enllà d'allò tècnic, com pot ser l'organigrama i les contrasenyes d'accés, l'acollida ha de ser organitzacional i cordial, hospitalària. Això inclou l'explicitació recíproca de les expectatives així com dels objectius de les tasques, que pot tenir lloc en un acte de benvinguda on s'iniciï el cultiu de relacions laborals basades en la reciprocitat i el reconeixement. El manual d'acollida ha d'incloure, almenys, la missió, visió i valors de l'organització, així com una guia dels referents a qui el o la nouvinguda es pugui adreçar segons l'assumpte a tractar.

Una proposta d'indicador d'aquesta dimensió seria una enquesta de clima laboral periòdica. Hauria d'incloure preguntes al voltant del reconeixement, el recolzament en les tasques quotidianes, el suport en el desenvolupament de la carrera laboral, i la coherència i alineació de la formació rebuda. Així mateix, seria fonamental **disposar d'un registre sobre qui es forma en què i quins efectes concrets té aquesta formació** en el dia a dia de les persones treballadores de la institució. Finalment, sembla pertinent **continuar realitzant enquestes de valors als servidors i servidoras públiques** com la realitzada el 2022⁴. El seu objectiu ha de ser avaluar l'impacte de les formacions en ètica pública i altres afins, no només en el coneixement d'eines com els Codis ètics o de conducta o els comitès, sinó també a l'hora de raonar problemàtiques des d'una mirada d'ètica organitzacional i pública. Aquesta és fonamental per detectar males pràctiques i prevenir-les així com per fomentar bones pràctiques. Igualment considerem pertinent fer una enquesta en profunditat a les persones que marxen voluntàriament o bé es jubilen. Aquestes són una font d'informació molt valuosa perquè, com l'Australian Public Service Commission, no tenen res a temer ni a perdre (2022, 13).

⁴ Enquesta sobre ètica a l'Administració de la Generalitat duta a terme de l'1 al 7 de juliol de 2022, dins el marc del projecte de recerca "Disseny i desenvolupament d'un òrgan d'impuls, de vigilància i control en matèria d'integritat pública: instrument clau del sistema de governança del Codi ètic del servei públic de Catalunya", promogut per la Secretaria d'Administració i Funció Pública i finançat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Partint d'aquest marc laboral propici, té sentit demanar millores en el servei a la ciutadania. Una de les línies a treballar seria **la introducció d'una mirada ètica en la comunicació entre l'administració i la ciutadania**. Si la comunicació és tan enrevessada que acaba sent incomprensible per a les persones destinatàries, se les està humiliant i maltractant. A més a més, si es provoca que la ciutadania hagi d'acudir en repetides ocasions a l'administració per treure l'entrellat dels missatges que en rep i poder resoldre'ls, aquesta ineficiència implica el menyspreu del temps i dels recursos de la persona afectada, així com la ineficiència de l'administració mateixa. Una comunicació ètica ha de buscar l'entesa, ha de posar-se al lloc de qui rebrà els seus missatges i facilitar-ne la comprensió. I no n'hi ha prou amb l'eficiència en la comunicació, ha de transmetre ànim d'entesa, cordialitat i amabilitat, així com voluntat d'ajuda, facilitant canals accessibles per resoldre dubtes. Cal, per tant, **una comunicació clara, eficient i cordial amb la ciutadania**.

Una altra línia de treball que sembla pertinent és una anàlisi concreta i contextualitzada que **explicités en què es traduiria el compromís dels diversos càrrecs directius de cada un dels àmbits en el marc d'integritat**. Això es podria avaluar mitjançant la planificació anual d'objectius i el seu posterior seguiment.

També hem de tenir en compte efectes inesperats i/o indesitjats del marc d'integritat. Els instruments, processos i estructures que conformen tot marc d'integritat (protocols, enquestes, formació, etc.) responen a problemes urgents, que van des de la corrupció a la desafecció dels i les servidors públics passant per l'assetjament laboral, per mencionar alguns exemples. Tot i així, aquests elements poden comportar efectes indesitjats i imprevistos o fomentar expectatives errònies. Per exemple, un protocol contra l'assetjament, malgrat sigui necessari, pot incrementar la sensació d'inseguretat en el clima laboral en lloc de donar seguretat, o pot conduir a la confusió de problemes interpersonals en problemes ètics. Així mateix, podem descobrir amb el temps que el sistema d'alertadors és exitós no necessàriament quan augmenta la quantitat de denúncies, sinó, per exemple, quan promou la contenció i estalvia així delictes i conflictes que s'elevarien a denúncies.

Per últim, cal que ens fem càrrec del **caràcter contextual de tota proposta d'avaluació**, que posa de manifest **la necessitat d'una tasca periòdica d'avaluació de l'avaluació**. En aquest sentit, sembla fonamental que la memòria del marc d'integritat inclogui paràmetres que contribueixin a la seva avaluació, a més del recull de les dades requerides. **L'objectiu de la**

memòria ha de ser una narració que permeti entendre i explicar l'esdevenir del marc d'integritat. Insistim, doncs, en què aquestes memòries han de facilitar la comparativa al llarg del temps i entre organitzacions.

El sistema d'avaluació és una eina al servei del bon govern. Com qualsevol altre instrument, cal fer-nos càrrec de la parcialitat i caràcter contextual. Per això mateix, **és imprescindible revisar el sistema d'avaluació periòdicament, actualitzant els indicadors amb el pas del temps per respondre als nous reptes.**

7. Bibliografia

- Aguilar Juncosa, Iolanda Maria (2022). *La regulació dels grups d'interès i el delictes de tràfic d'influències* [Tesi doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. Disponible a <http://hdl.handle.net/10803/688272>;
- Aranda Álvarez, Elviro (2013). Una reflexión sobre transparencia y buen gobierno. *Cuadernos Manuel Giménez Abad*, n.º 5, 214-233. <https://www.fundacionmgimenezabad.es/media/1254/download?inline>
- Arbeloa Castillo, Emma (2013). *El derecho a una buena administración, responsabilidad de los grupos públicos* [Tesi doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia]. Disponible a <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=tesisuned:Derecho-Earbeloa&dsID=Documento.pdf>
- Ausín Díez, Txetxu (2015). Ética pública para generar confianza. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 9, 30-39.
- Ausín Díez, Txetxu (2011). Ética de las Administraciones. *Eunomía: Revista en Cultura de la Legalidad*, n.º. 1, 141-147. ISSN-e 2253-6655. Disponible a <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/2165/1100>
- Australian Public Service Commission (2022). *Integrity Metrics Resource*. Australian Public Service Commission Publishing. <https://www.apsc.gov.au/working-aps/integrity/integrity-metrics-resource>.
- Bagenholm, Andreas; Bauhr, Monika; Grimes, Marcia; i Rothstein, Bo (2021) Introduction: Quality of Government: Why – What – How. A Bagenholm, Andreas; Bauhr, Monika; Grimes, Marcia; i Rothstein, Bo (ed.), *The Oxford Handbook of The Quality of Government* (xix–xxxii). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198858218.001.0001>
- Bingomba Mouele, Davy Gael (2023). *Essai d'analyse sur l'évolution de la fonction publique au regard des contraintes budgétaires et financières : étude comparative entre la France et le Gabon* [Tesi doctoral. École Doctorale INTER-MED (Perpignan)]. Disponible a <https://arc.net/l/quote/wdpzxcnb>

- Brugué Torruella, Quim (2020). Los enemigos íntimos de la democracia. Tecnocracia y populismo. A Brugué Torruella, Quim; Martins, Siome i Pineda Nebot, Carme (ed.), *¿Una nueva democracia para el siglo XXI?* (75-84). CLACSO.
- Capdeferro Vilagrassa, Oscar (2015). *El Derecho administrativo y la prevención de la corrupción urbanística* [Tesi doctoral, Universitat de Barcelona]. Disponible a <http://hdl.handle.net/10803/306131>
- Carmona Garias, Silvia (2017). *Democracia y gobierno abierto: una nueva cultura administrativa* [Tesi doctoral, Universitat Rovira i Virgili]. Disponible a <http://hdl.handle.net/10803/671221>.
- Charron, Nicholas (2021). Measuring the Unmeasurable? Taking Stock of QoG Measures. A Bagenholm, Andreas; Bauhr, Monika; Grimes, Marcia; i Rothstein, Bo (ed.), *The Oxford Handbook of The Quality of Government* (93-114). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198858218.013.6>
- Clemente Martínez, Javier (2023). *El derecho constitucional al buen gobierno local: principios, códigos y planificación para lograrlo* [Tesi doctoral, Universitat Jaume I]. Disponible a <http://hdl.handle.net/10803/688100>
- Dahlström, Carl; i Lapuente, Victor (2021). Bureaucracy and Govern Quality. A Bagenholm, Andreas; Bauhr, Monika; Grimes, Marcia; i Rothstein, Bo (ed.), *The Oxford Handbook of The Quality of Government* (641-661). Oxford University Press, 2021.
- David-Barrett, Elizabeth; i Zinnbauer, Dieter (2022). Measuring Integrity for better understanding and tracking corruption. *Insight Series*, no. 1.
- De Sousa, Luís (2012). Evidence Based action against corruption: the European National Integrity Systems Project. *Instituto de Ciências Sociais*. <https://www.ics.ulisboa.pt/projeto/evidence-based-action-against-corruption-european-national-integrity-systems-project>
- Del Campo García, M. Esther (2018). Buen gobierno y confianza institucional. *Dilemata*, n.º 27, 55-71. <https://www.dilemata.net/revista/index.php/dilemata/article/view/412000214>.
- Demmke, Christoph; Paulini, Maros; Autioniemi, Jari; i Lenner, Florian (2020). The Effectiveness of Conflict of Interest Policies in the EU-Member States. *European Parliament*. Disponible a

- [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/IPOL_STU\(2020\)651697](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/IPOL_STU(2020)651697)
- Demmke, Christoph (2019). The Legitimacy of Civil Services in the 21st Century. *Oxford Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. DOI: 10.1093/acrefore/9780190228637.013.982.
- Demmke, Christophe (2020). Public administration reform over time – did change lead to a more effective integrity management?. *Central European Public Administration Review*, 18(2), 7–27. DOI: 10.17573/cepar.2020.2.01
- Demmke, Christoph; Autioniemi, Jari; i Lenner, Florian (2021). The End of the World as We Know It – Public Ethics in Times of de-Standardization and Individualization. *Public Management Review*, 1–23. doi:10.1080/14719037.2021.2000221.
- Ferreira da Cruz, Nuno; De Sousa, Luís (2014). *Local Integrity System Assessment. Portugal: Lisboa & Braga*. https://transparencia.pt/wp-content/uploads/2020/11/TIAC_LISPortugal-LisboaBraga2014.pdf.
- García Marzá, Domingo; i Calvo, Patrici (2022). Democracia algorítmica: ¿un nuevo cambio estructural de la opinión pública?. *Isegoría*, 67: e17. <https://doi.org/10.3989/isegoria.2022.67.17>
- Garza-Hernández, Alma (2019). *Regaining Trust in the Public Sector* [Tesi de màster, Universitat de l'Estat de Califòrnia]. Disponible a <https://scholarworks.calstate.edu/downloads/08612r163>).
- Gaxie, Louise (2016). *La construction des services publics en Europe: contribution à l'élaboration d'un concept commun* [Tesi doctoral. Paris 10]. Disponible a <https://arc.net/l/quote/pqkjawmj>.
- Generalitat de Catalunya (02/07/2024). Govern obert i bon govern. <https://governobert.gencat.cat/ca/bon-govern/>
- Hoekstra, Alain; Huberts, Leo; i Van Montfort, André (2023). Content and Design of Integrity Systems: Evaluating Integrity Systems in Local Government. *Public Integrity* 25, no. 2, 137–49. doi:10.1080/10999922.2021.2014204.
- Hoekstra, Alain; Huberts, Leo; i Van Montfort, André (2018). The (in)completeness of local integrity systems. A cross-sectional study on municipal integrity systems for civil servants in the Netherlands. *Archives of Business Research*, 6(9), 70–90. DOI: 10.14738/abr.69.5199.

- Hoekstra, Alain (2022). *Integrity Management in Public Organizations: Content & Design* [Tesi doctoral, Erasmus University Rotterdam]. Disponible a https://pure.eur.nl/ws/portalfiles/portal/70863779/154287alainhoekstra/compleet_6368ca2cc8b46.pdf
- Huberts, Leo (2014). *The Integrity of Governance. What it Is, What we Know, What is Done, and Where to Go*. Palgrave Macmillan.
- Huberts, L.; Six, F.; Van Tankeren, M.; Van Montfort, A.; i Paanakker, H. (2014). What is Done to Protect Integrity: Policies, Institutions, and Systems. A Huberts, L. (ed.), *The Integrity of Governance. What it Is, What we Know, What is Done, and Where to Go* (167–197). Palgrave Macmillan.
- Jiménez Asensio, Rafael (2016). Integridad Institucional como paradigma de la Buena Gobernanza. A propósito de los Códigos de Conducta en la Ley catalana de transparencia y su aplicación a las entidades locales. *Ensayo y política*. <https://rafaeljimenezasensio.com/documentos/>
- Johnston, Michael (2021). Controlling Corruption. Institutional Strategies. A Bagenholm, Andreas; Bauhr, Monika; Grimes, Marcia; i Rothstein, Bo (ed.), *The Oxford Handbook of The Quality of Government* (516–536). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198858218.013.25>
- Kirby, Nikolas (2021). An ‘Institution-First’ Conception of Public Integrity. *British Journal of Political Science*, 51, 1620–1635. doi:10.1017/S000712342000006X
- Longo, Francisco; i Albareda, Adrià (2014). *Administración pública con valores. Instrumentos para una gobernanza ética*. Barcino.
- Molina, Anthony D. (2017). Public Ethics and the Prevention of Corruption. A Cerrillo, Agustí; i Ponce Martínez, Juli (ed.), *Preventing Corruption and Promoting good Government and Public Integrity* (153–172). Bruylant.
- Molina, Anthony D. (2016). *Ten recommendations for Managing Organizational Integrity Risk*. IBM Center for Business of Government.
- Nieto Martín, Adán. (2014). De la ética pública al public compliance: sobre la prevención de la corrupción en las administraciones públicas. A Nieto Martín, Adán i Maroto Calatayud, Manuel (ed.), *Prevención de la corrupción en administraciones públicas y partidos políticos* (17–42). Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

- OCDE (2017a). “Recomendación sobre Integridad pública: una estrategia contra la corrupción”, <https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf>
- OECD (2017b). *OECD Guidelines on Measuring Trust*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264278219-en>.
- OECD (2021). *Building Trust to Reinforce Democracy: Main Findings from the 2021 OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/be3102b5-en>.
- OECD (2024). *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9a20554b-en>.
- Palomar, Alberto. (2016). ¿Hay vida en la administración después de la corrupción?. *Revista Internacional de Transparencia e Integridad*, 1, 1-13.
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/702309/EM_65_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rothstein, Bo. (2021). Aghenholm, Andreas, Bauhr, Monika, Grimes, Marcia, i Rothstein, Bo (ed.), *The Oxford Handbook of The Quality of Government* (2-24). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198858218.013.2>
- Thisted Dinesen, Peter i Mannemar Sonderskov, Kim. (2021). Quality of government and social trust. A Bagenholm, Andreas, Bauhr, Monika, Grimes, Marcia, i Rothstein, Bo (ed.), *The Oxford Handbook of The Quality of Government* (539-559). Oxford University Press.
- Transparency International. (2021). *NIS Assessment Toolkit*. https://files.transparencycdn.org/images/NIS_AssessmentToolkit_EN.pdf
- Vallotton, Jérémie. (2016). *La décision publique et la crise*. [Tesi doctoral, Mulhouse]. Disponible a <https://inria.hal.science/tel-03010315/>
- Van Monfort, André, Beck, Laura i Twijnstra, Anneke. Can Integrity be Taught in Public Organizations? The Effectiveness of Integrity Training Programs for Municipal Officials. *Public Integrity* 15(2), 117-132.

- Villoria, Manuel i Izquierdo, Agustín. (2020). *Ética pública y buen gobierno. Valores e instituciones para tiempos de incertidumbre*. 2ª edición. Tecnos.
- Warren, Danielle E., Gaspar, Joseph P. i S. Laufer, William. (2014). Is Formal Ethics Training Merely Cosmetic? A Study of Ethics Training and Ethical Organizational Culture. *Business Ethics Quarterly*, 24:1, 85–117.
<https://doi.org/10.5840/beq2014233>



Avaluar per millorar

A Ivàlua promovem la cultura de l'avaluació de polítiques públiques a Catalunya.
Avaluem polítiques públiques, difonem evidències, oferim formació i elaborem recursos.

Institucions membres d'Ivàlua

