



Opoademia

GUIA D'ESTUDI COMPLETA

Sotsinspector/a - Cos d'Agents Rurals

Generalitat de Catalunya

Grup A2 · 6 temes amb apunts explicats

360 preguntes d'examen disponibles

Material original, redactat per Opoademia

opoademia.com

Acadèmia d'oposicions en català · Tests, simulacres i tutor IA

**AVÍS LEGAL**

Drets d'autor i condicions d'ús

© 2026 Opoademia. Tots els drets reservats.

Aquest document i tot el seu contingut (textos, estructura, esquemes, exemples i disseny) són propietat exclusiva d'Opoademia (opoademia.com) i estan protegits per la legislació espanyola i internacional sobre propietat intel·lectual, en particular pel Reial decret legislatiu 1/1996, de 12 d'abril, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei de propietat intel·lectual.

Queda **rigorosament prohibida**, sense l'autorització escrita i expressa d'Opoademia, qualsevol forma de **reproducció, còpia, distribució, comunicació pública, transformació, lloguer, préstec, posada a disposició, revenda o explotació comercial**, total o parcial, d'aquest document, per qualsevol mitjà o procediment, electrònic o mecànic, inclosos la fotocòpia, l'escaneig i la publicació a internet.

Aquest material es lliura per a l'**ús personal, privat i intransferible** de la persona usuària que l'ha obtingut legítimament a través d'Opoademia. La seva cessió, difusió, compartició o venda a tercers en vulnera els drets d'autor.

L'incompliment d'aquestes condicions podrà donar lloc a les **responsabilitats civils i penals** corresponents, entre d'altres les previstes als articles 270 i següents del Codi penal.

Aquest material té finalitat exclusivament formativa i de suport a l'estudi. No és un document oficial i no substitueix les fonts oficials de cada convocatòria (DOGC, BOE i bases de la convocatòria), que sempre prevalen. Opoademia procura mantenir el contingut actualitzat, però no garanteix que estigui lliure d'errors ni que reflecteixi els darrers canvis normatius.

Per a autoritzacions, llicències o consultes: opoademia.com

**CONTINGUTS**

Índex

	PÀG.
1. Tema 1. Llei 17/2003, del cos d'Agents Rurals. Decret 266/2007, Reglament del cos: funcions, estructura, organització, accés i promoció, drets i deures i règim disciplinari. Codi europeu d'ètica de la policia	3
2. Tema 2. Resolució EMO/2113/2015: Acord de la Mesa sectorial sobre les condicions de treball del cos d'Agents Rurals 2015-2019	14
3. Tema 3. Decret 391/2011: uniforme, equipament, distintius, elements d'acreditació i imatge corporativa del cos d'Agents Rurals	25
4. Tema 48. Direcció d'equips. Els equips de treball. Etapes de desenvolupament. Tipus de direcció i de lideratge. Elements i recursos de lideratge. La motivació. La gestió de conflictes. La direcció per objectius	36
5. Tema 49. Gestió de processos: conceptes bàsics. Sistemes i nivells de representació de processos. Gestió de projectes: concepte, classes i principis bàsics	49
6. Tema 50. L'anàlisi de problemes i la presa de decisions. Anàlisi de les causes. Tècniques de decisió. Anàlisi d'alternatives, prioritats, oportunitats i riscos. Anàlisi de solucions. Desenvolupament del pla d'acció	60

**1****TEMA**

Tema 1. Llei 17/2003, del cos d'Agents Rurals. Decret 266/2007, Reglament del cos: funcions, estructura, organització, accés i promoció, drets i deures i règim disciplinari. Codi europeu d'ètica de la policia

Introducció: el tema que et diu de què respons

Tothom creu que se sap la Llei 17/2003. El que un agent no ha hagut de saber mai és **qui incoa un expedient disciplinari, qui el resol, quan prescriu una falta greu, qui mana l'operatiu si falta el cap d'àrea bàsica i quin precepte europeu l'obliga a no complir una ordre manifestament il·legal**. Això és el que separa l'escala bàsica de l'escala executiva.

Avís de vigència, i val punts. El temari específic és de **2016**. Des de llavors la Llei 17/2003 s'ha modificat diverses vegades -el juliol del 2026 hi van afegir l'**article 17 bis**- i **el Cos ha canviat de departament**: el Decret 266/2007 encara diu «departament competent en matèria de medi ambient», però la Direcció General dels Agents Rurals és avui al **Departament d'Interior**, segons el **Decret 12/2023, de 24 de gener, de reestructuració del Departament d'Interior i Seguretat Pública**, que a més va derogar i modificar articles del Reglament del 2007.

1. El mapa normatiu: quatre capes, no dues

Capa	Norma	Què hi busques
Llei	Llei 17/2003, de 4 de juliol	Naturalesa, principis, funcions, escales, accés, drets i deures i règim disciplinari
Reglament del Cos	Decret 266/2007, de 4 de desembre	Funcions, categories, àrees d'especialització, estructura territorial , accés i provisió
Estructura departamental	Decret 12/2023, de 24 de gener	Direcció General dels Agents Rurals, Àrea General, divisions i àrees avui
Funció pública general	Text únic de 1997, Decret 243/1995 i TRLEBEP	Faltes comunes, sancions, procediment i prescripció

Clau de volta: l'**article 28 de la Llei** remet el règim disciplinari a la **legislació general de Catalunya en matèria de funció pública**, amb les **peculiaritats** del capítol VII. No és un règim complet: és un **règim especial per addició**.

2. La Llei 17/2003

2.1. Naturalesa, principis i funcions (articles 1 a 8)



L'article 3 conté quatre regles: el **comandament i la direcció superior** corresponen al **conseller o consellera** del departament d'adscripció; el Cos és de **vigilància i control, protecció i prevenció integrals del medi ambient i policia administrativa especial**; els membres se subjecten a la **normativa bàsica de l'Estat i a la funció pública de la Generalitat**; i tenen la condició d'**agents de l'autoritat**.

L'article 4 fixa els principis d'actuació **-lleialtat a la Constitució i a l'Estatut, eficàcia i celeritat, immediatesa, coordinació, planificació, proporcionalitat, jerarquia i subordinació-**, declara els membres **responsables personalment i directament** dels actes que els infringeixin i, si **lliures de servei** intervenen en una actuació pròpia, els considera en exercici de funcions **sempre que acreditin prèviament la condició**.

L'article 5 atribueix la vigilància i inspecció d'**espais naturals protegits i furtivisme, incendis forestals, patrimoni forestal i camins ramaders**, recursos cinegètics i piscícoles, **protecció dels animals** i activitats extractives; en **aigües i residus** l'actuació és en **col·laboració** i només **si afecten el medi natural**. El Cos **participa en els plans de protecció civil** i actua a **tot Catalunya**, i **fora** només excepcionalment i a petició de l'autoritat competent.

Precisió que et distingeix. La Llei no diu enlloc «policia judicial». I la **presumpció de veracitat** tampoc no hi és: surt de l'article 77.5 de la Llei 39/2015, pel qual els documents formalitzats per funcionaris amb condició d'autoritat **fan prova dels fets constatats llevat que s'acrediti el contrari**. És **iuris tantum** i només abasta **fets constatats**, no valoracions.

2.2. Escales, categories i funcions per escala (articles 9 a 11)

Escala	Categories	Funcions preferents (article 10)
Superior	Inspector o inspectora	Direcció i coordinació de les unitats i serveis de nivell superior
Executiva	Sotsinspector o sotsinspectora	Direcció, coordinació, control i inspecció de les unitats en els àmbits territorials o funcionals assignats
Bàsica	Oficial o oficiala, agent major i agent	Als oficials , coordinació i control dels agents a càrrec; als agents majors , dirigir les actuacions assignades; als agents , l'execució

Tres avisos: l'executiva **té una sola categoria** i la d'inspector/a és **escala superior** (els materials antics diuen que l'executiva les comprèn totes dues: és fals); la bàsica **té tres categories**, amb **oficial o oficiala** com a superior; i la lletra d) de l'article 9.2 consta «**no vigent**», rastre de l'antiga **escala auxiliar**.

L'article 11 fixa les quatre **àrees d'especialització -incendis forestals; fauna protegida, caça i pesca; espais naturals protegits i biodiversitat; recursos forestals-** amb una regla que es passa per alt: **s'han d'exercir les funcions bàsiques de la categoria amb independència dels coneixements especialitzats**.

2.3. Accés i promoció (articles 12 a 17 i 17 bis)

- **Titulació (12)**: superior, grup **A**; executiva, grup **B**; bàsica, grup **C**. És nomenclatura **anterior** al TRLEBEP: avui el sotsinspector es convoca en **grup A, subgrup A2**. La **dispensa de titulació** en



promoció interna **només es pot fer servir una vegada**.

- **Selecció i ingrés (13 i 14):** igualtat, mèrit, capacitat i **publicitat**; proves **físiques, mèdiques, psicotècniques i de coneixement**. Per a agent calen **permís de conduir B**, condicions per al **permís d'ús d'armes de foc**, curs selectiu i **pràctiques de sis mesos**.

- **Accés a sotsinspector/a i inspector/a (15):** concurs oposició en torn lliure i de promoció interna. La promoció interna exigeix **dos anys de servei actiu a l'escala immediatament inferior**, no haver estat **sancionat per falta greu o molt greu** llevat de **cancel·lació**, i el curs selectiu de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya. Els **no membres del Cos** superen una **fase de prova de tres a sis mesos**.

- **Agent major i oficial/a (16):** promoció interna amb **dos anys a la categoria immediatament inferior** i curs selectiu.

- **Provisió de comandaments (17):** concurs de mèrits i capacitats, excepte **cap d'àrea regional** (lliure designació entre l'**escala executiva**) i **inspector/a en cap** (entre l'**escala superior**).

- **Pla de carrera professional (17 bis), novetat del 2026:** **reconeixement individualitzat** del desenvolupament professional aprovat pel **Govern**, amb **itineraris per nivells d'expertesa** i **complement de carrera professional**.

Una falta greu no t'expulsa del Cos, però **et tanca la promoció interna** mentre no n'obtinguis la **cancel·lació**.

2.4. Drets i deures i segona activitat (articles 18 a 27)

L'article 18 remet als drets i deures **dels funcionaris de la Generalitat** i hi afegeix el deure d'actuar segons els principis de la Llei, el dret a ser **protegits** i a rebre **mitjans adequats** i el **règim d'incompatibilitats**. La resta: **comitè de seguretat i salut propi** i **revisió mèdica anual** (19); **uniforme reglamentari** i deure de poder **acreditar la identitat professional** (20); jornada per reglament i, **excepcionalment**, servei **fora de la jornada o disponibilitat** (21); **Seguretat Social** (22); **assegurança** per mort o invalidesa (23); **rescabament** dels danys patits per raó del servei **si no hi concorre dol o negligència** (23 bis); llibertats sindicals (24); **defensa jurídica** garantida (25); **jubilació forçosa als seixanta-cinc anys** (26); i **segona activitat** per dictamen mèdic (27).

3. El règim disciplinari (articles 28 a 34 i normativa general)

3.1. Dues fonts que se sumen

L'article 28 remet a la legislació general catalana de funció pública, **amb les peculiaritats del capítol VII**. S'apliquen **acumulativament** el catàleg **general** -el text únic de 1997 tipifica les faltes als **articles 116, 117 i 118** i el **Decret 243/1995** hi posa el procediment- i l'**especial** dels **articles 30, 31 i 32** de la Llei, que comencen tots tres amb «**a més de les tipificades per la legislació general**». L'article 29 classifica les faltes en **molt greus, greus i lleus**.

3.2. Faltes pròpies del Cos (articles 30 a 32)

Les **molt greus** (article 30) són dotze, en quatre famílies: **disciplina -insubordinació i desobediència d'ordres legítims, denegació d'auxili** en fets greus o extraordinaris que exigeixin actuació urgent, **negativa manifesta a col·laborar** amb altres cossos-; **ciutadania i legalitat -abús d'autoritat** amb perjudici greu, maltractament degradant o vexatori, actuació **discriminatòria** amb violència, **incompliment manifest** de la Constitució i l'Estatut, **delicte dolós** amb pena privativa de llibertat-; **integritat del servei -gratificacions, falsificar o destruir documents del servei, manca de rendiment manifesta i reiterada-**; i **mitjans i estat psicofísic -perdre les armes per negligència inexcusable, exhibir l'arma o**



les **credencials** sense causa, **embriagar-se** o **consumir drogues** estant de servei i **negar-se** a les comprovacions.

Les **greus** (article 31) són cinc: atemptar contra la **dignitat dels funcionaris i la imatge del Cos**; **incomplir l'obligació de donar compte a la superioritat**; **abús d'atribucions** que no sigui molt greu; **negar-se a prestar servei** estant lliure de servei en fets extraordinaris **havent rebut l'ordre**; i **perdre les armes, distintius o credencials per negligència simple**. Les **lleus** (article 32) són quatre: **descurança en la presentació personal**; **no presentar-se amb l'uniforme reglamentari**; **prescindir del conducte reglamentari**; i **incomplir qualsevol funció assignada** quan no sigui greu ni molt greu.

La parella més preguntada. Pèrdua d'armes: **negligència inexcusable = molt greu**; **negligència simple = greu**, i aquí el tipus abasta també **distintius i credencials**.

3.3. Inducció, tolerància i encobriment (article 33): l'article escrit per a tu

Qui **indueix** altres membres a cometre faltes, i **també els superiors que ho toleren**, incorren en la **mateixa responsabilitat** que els correspondria si fossin infractors; i qui **encobreix faltes molt greus i greus consumades** incorre en la **mateixa responsabilitat de qui les ha comeses**. La legislació catalana hi afegeix una **falta greu de tolerància dels superiors**. Conclusió: **per a un comandament, no actuar és una forma d'actuar, i se sanciona com el fet tolerat**.

3.4. Qui incoa i qui sanciona (article 34)

Gravetat	Incoació	Imposició de la sanció
Lleus i greus	Òrgan del departament al qual és adscrit el Cos	El mateix òrgan
Molt greus	Òrgan del departament al qual és adscrit el Cos	Conseller o consellera

L'apartat 1 atribueix conjuntament la **incoació de tots els expedients i les sancions per faltes lleus i greus** a la persona titular de l'òrgan departamental al qual és adscrit el Cos; l'apartat 2 reserva al **conseller o consellera** les sancions per faltes **molt greus**. És la **peculiaritat** respecte del règim comú, on la incoació per faltes greus i molt greus correspon al secretari general del departament.

Què vol dir per a un sotsinspector? Que tu no incoes i tu no sanciones: detectes, documentes i eleves. El teu marge és l'**informe de cap de la unitat** i la **moció raonada**, dues de les vies per les quals neix el procediment.

3.5. Sancions, procediment i prescripció

Gravetat	Sancions possibles
Molt greu	Separació del servei ; suspensió de més d'un any i menys de sis ; trasllat amb canvi de residència ; destitució del càrrec de comandament ; rescissió de l'interinatge; pèrdua de dos o tres graus



Gravetat	Sancions possibles
Greu	Suspensió de més de quinze dies i fins a un any; trasllat dins la mateixa localitat; destitució del càrrec de comandament; rescissió de l'interinatge; pèrdua d'un o dos graus
Lleu	Suspensió fins a quinze dies; amonestació

La destitució del càrrec de comandament impedeix obtenir-ne un de nou durant **un màxim de tres anys** i la separació del servei exigeix **informe previ preceptiu de la Comissió Tècnica de la Funció Pública**.

Procediment (Decret 243/1995). S'inicia **sempre d'ofici**: per iniciativa de l'òrgan competent, **ordre superior, proposta del cap de la unitat, moció raonada dels subordinats o denúncia**, i es pot acordar prèviament una **informació reservada**. Faltes **lleus, procediment sumari; greus i molt greus, procediment ordinari**, amb **instructor** d'un cos o escala d'**igual o superior grup** que l'inculpat i amb **plec de càrrecs**, prova, **tràmit de vista, proposta de resolució i resolució motivada**, que no pot acceptar fets diferents dels del plec. Cap la **suspensió provisional** en faltes greus o molt greus, **tres mesos prorrogables per tres més** en les molt greus. **Durada màxima: vuit mesos**.

Prescripció	Text únic de 1997 i Decret 243/1995	TRLEBEP, article 97
Falta molt greu / greu / lleu	6 anys / 2 anys / 2 mesos	3 anys / 2 anys / 6 mesos
Sanció molt greu / greu / lleu	6 anys / 2 anys / 2 mesos	3 anys / 2 anys / 1 any

Les dues normes **no coincideixen** i la discrepància és **objecte de litigi: dona la xifra catalana i adverteix de l'estatal**. La falta prescriu **des que es comet** i la sanció des que la resolució és **ferma**; la prescripció **s'interromp** amb la incoació notificada i **torna a córrer** si l'expedient queda **paralitzat més de sis mesos** per causa no imputable a l'inculpat.

4. El Decret 266/2007: el Reglament del Cos

4.1. Objecte, i què no hi trobaràs

L'article 1 declara l'abast: **estructura funcional i territorial, àrees d'especialització i condicions específiques d'accés, provisió i promoció professional**. Els articles 2 a 6 repeteixen l'adscripció i la naturalesa, la integració en el **sistema de seguretat de Catalunya** i la col·laboració amb els cossos de seguretat i d'extinció d'incendis, amb la regla que en actuacions en col·laboració **les diligències es trameten al departament competent per raó de la matèria**.

Honestedat que dona punts. L'enunciat atribueix al Decret 266/2007 els «**drets i deures i règim disciplinari**». Doncs bé: **el Reglament no en conté cap capítol**; el més semblant són les **obligacions comunes** de l'article 28.2. Comença dient **on és realment** i no t'inventis articles.

4.2. Funcions bàsiques i especialitzades (articles 11 a 20)

Les funcions es reparteixen en **quatre àmbits materials -incendis forestals; fauna silvestre i protegida, caça i pesca fluvial; espais naturals protegits i biodiversitat; i forestal-** i dins de cadascun es distingeixen **bàsiques i especialitzades**. **Són bàsiques totes les funcions que no siguin descrites**



com a especialitzades (15.1), i l'especialitzada és la direcció o l'exercici de les bàsiques quan revesteixin especial dificultat i l'assessorament de la resta d'agents (20.1).

Xifra que cau. En incendis, la funció bàsica inclou la investigació bàsica de causes, abast i presumptes autors dels incendis forestals i de tots els incendis de vegetació en la franja de 500 metres que envolta els terrenys forestals; l'especialitzada és la investigació especialitzada, amb informes i diligències segons protocol.

4.3. Categories i obligacions comunes (articles 21 a 28)

L'article 21 ordena les escales de manera ascendent -bàsica, executiva, superior-, al revés de l'article 9 de la Llei; la seva lletra a) i l'article 22 consten no vigents. **Agent major (24): àrea d'especialització assignada i direcció de les actuacions** dels grups de suport o especials, donant compte als superiors. **Oficial o oficiala (25): coordinació, control i inspecció** dels agents que té a càrrec. **Inspector o inspectora (27): direcció i coordinació** de les unitats i serveis de nivell superior.

Sotsinspector o sotsinspectora (article 26). Destinat a la direcció, coordinació, control i inspecció de les unitats dels àmbits territorials o funcionals assignats i a les tasques del seu grup de titulació. Li corresponen la direcció, coordinació, control, inspecció i, si escau, el comandament dins de l'àrea territorial, regional o bàsica, de l'àrea de coordinació o dels grups de suport o especials assignats, i la col·laboració amb els superiors en la direcció d'aquests àmbits.

L'article 28 recull les funcions i obligacions comunes a totes les escales -tutela dels agents en pràctiques, assessorament, educació ambiental, denúncies i comissos, aplicació dels procediments normalitzats de treball i informar els superiors de les anomalies-: són el substitut del capítol de deures que el Reglament no té.

4.4. Especialització, coordinadors i grups (articles 29 a 33)

Un agent només pot prestar servei en una àrea d'especialització (29). La coordinació nacional de cada àrea correspon al coordinador o coordinadora de l'àrea, lloc que s'ha de proveir amb un sotsinspector o sotsinspectora (30). A cada àrea regional hi ha un coordinador o coordinadora d'especialitats, amb dependència orgànica del cap d'àrea regional i funcional del cap de la divisió, lloc que també és de sotsinspector/a i que exerceix el comandament regional de guàrdia quan li correspon (31). Hi ha quatre grups funcionals de suport -Muntanya, Aeri, Marí i Fauna i Flora-, agrupacions de llocs existents sense crear cap òrgan ni cap lloc (32), i es poden crear per resolució grups funcionals especials (33).

Aquí hi ha la teva carrera. Destinacions típiques d'un sotsinspector: cap d'àrea bàsica, cap d'àrea regional, coordinador/a nacional d'àrea d'especialització i coordinador/a regional d'especialitats.

4.5. Estructura territorial (articles 34 a 38) i la seva actualització

L'article 34 fixa tres nivells en ordre jeràrquic descendent: Àrea General -> àrees regionals -> àrees bàsiques.

- **Àrea General (35):** comprèn tot Catalunya, sota l'inspector o inspectora en cap. Comanda el Cos d'acord amb les ordres del departament, planifica i coordina els dispositius d'àmbit superior al d'àrea regional i proposa la planificació territorial dels recursos.

- **Àrea regional (36):** nivell mitjà, coincidint amb l'àmbit dels serveis territorials, sota el sotsinspector o sotsinspectora cap de l'àrea regional: dirigir els agents i coordinar les àrees bàsiques, comandar



els operatius d'envergadura, planificar dispositius que ultrapassin el territori de l'àrea bàsica i canalitzar-ne els requeriments.

- Àrea bàsica (37): nivell bàsic, amb àmbit determinat per ordre del conseller o consellera, sota el sotsinspector o sotsinspectora cap de l'àrea bàsica: dirigir, planificar, programar, coordinar, avaluar i inspeccionar les funcions dels agents i comandar els operatius.

- Caps de les àrees operatives (38): informar regularment els òrgans superiors sobre eficàcia i eficiència, avaluar l'activitat, gestionar els recursos assignats, atorgar les autoritzacions delegades, representar el Cos i exercir el comandament operatiu de guàrdia.

Actualització obligada. Els apartats 35.5, 36.5 i 37.5 van ser derogats pel Decret 12/2023, que també va reescriure els articles 29.1, 30, 31.1 i 40: la Direcció General dels Agents Rurals és al Departament d'Interior i el Cos s'estructura en Àrea General, divisió, regió, àrea i unitat, amb la Divisió d'Especialitats, la Divisió Operativa, la Divisió Tècnica i de Planificació i les àrees regionals dependents de l'Àrea General.

4.6. La línia de comandament i les regles de substitució (article 39)

- 39.1: els agents adscrits a una àrea d'especialització depenen **orgànicament** dels superiors de l'àrea bàsica de destinació però **funcionalment** dels superiors de la seva especialitat o grup. **Dependència orgànica i funcional no coincideixen**: és la font més habitual de conflicte de comandament al Cos.

- 39.2: en defecte del càrrec de comandament, i d'ordre superior, qualsevol càrrec de comandament exerceix la **direcció operativa** seguint l'ordre descendent de l'article 34; a igual nivell, el de **més antiguitat en el càrrec** i, en cas d'empat, el de **major edat**.

- 39.3: en defecte de càrrec de comandament, mana la **superior categoria professional**; dins de la mateixa categoria, **més antiguitat en la categoria** i, en cas d'empat, **major edat**.

4.7. Accés, provisió i disposicions que tanquen el quadre

L'accés a agent major i a oficial/a comporta l'accés a una àrea d'especialització (42); els aspirants a sotsinspector/a i inspector/a no membres del Cos superen una fase de prova de tres a sis mesos (43); per al concurs específic dels llocs de **coordinador/a nacional, coordinador/a regional d'especialitats i cap d'àrea bàsica** calen dos anys en la categoria o cinc al Cos (44), i els mateixos terminis per a la lliure designació d'inspector/a en cap i cap d'àrea regional (45). De la Llei, la disposició que regula l'equilibri en la presència de dones i homes permet que les convocatòries aprovades a partir de l'1 de gener de 2022 reservin places per a dones, **no menys del 25% ni més del 40%** de les convocades, amb dos torns diferenciats de places reservades i no reservades. I la disposició sobre l'ús d'armes estableix que els membres del Cos que facin funcions que ho requereixin poden portar «l'arma que es determini per reglament», i que també s'han de fixar per reglament el control d'armes, les normes per administrar-les i les mesures de seguretat. **Compte amb un error molt estès: la Llei no anomena cap decret d'armes.** Són les bases d'aquesta convocatòria les que concreten que el reglament aplicable és el Decret 249/2019, de 26 de novembre, del Reglament d'armes del Cos d'Agents Rurals, que és el que s'estudia al tema 18.

5. El Codi europeu d'ètica de la policia

5.1. Què és exactament

És l'annex de la **Recomanació Rec(2001)10 del Comitè de Ministres del Consell d'Europa als estats membres, adoptada el 19 de setembre de 2001**. Dues precisions obligades: **no és vinculant** -el Comitè



recomana que els governs s'hi inspirin en la legislació interna, la pràctica i els codis de conducta, amb vista a una **aplicació progressiva**: és soft law-; i **no es limita a la policia integral**, perquè s'aplica també a **altres òrgans autoritzats o controlats públicament** que mantinguin la llei i l'ordre i **estiguin facultats per l'Estat per usar la força o poders especials**. Per això hi entren els agents rurals.

5.2. Estructura: set seccions i seixanta-sis articles

Secció	Contingut	Articles
I	Objectius de la policia	1
II	Fonament jurídic en l'estat de dret	2 a 5
III	La policia i el sistema de justícia penal	6 a 11
IV	Estructures organitzatives	12 a 34
V	Directrius per a l'actuació i la intervenció	35 a 58
VI	Responsabilitat i control de la policia	59 a 63
VII	Recerca i cooperació internacional	64 a 66

La secció IV es divideix en **generalitats** (12-21), **qualificacions i selecció** (22-25), **formació** (26-30) i **drets del personal** (31-34); la V, en **principis generals** (35-46), **investigació policial** (47-53) i **detenció** (54-58).

5.3. Els preceptes que un comandament ha de saber

- **13 i 15**: la policia ha d'estar **sota la responsabilitat d'autoritats civils** i gaudir d'**independència operativa** suficient, amb plena rendició de comptes.
- **16**: el personal, **a tots els nivells**, és **personalment responsable** dels seus actes i omissions i **de les ordres donades als subordinats**: també respons del que ordenes.
- **17**: cal una **cadena de comandament clara** i sempre ha de ser possible **determinar quin superior és l'últim responsable**.
- **20, 21 i 46**: garantir la **integritat i combatre la corrupció a tots els nivells**, amb deure d'**informar-ne els superiors**.
- **28 i 29**: **formació contínua periòdica**, **formació de gestió i de lideratge** i formació **pràctica sobre l'ús de la força i els seus límits**.
- **33 i 34**: les mesures disciplinàries han de poder ser revisades per un **òrgan independent o per un tribunal**, i cal **donar suport al personal** objecte d'acusacions infundades.
- **37, 38 i 39**: força **només quan sigui estrictament necessària** i en la **mesura requerida**, amb verificació prèvia de la licitud; i deure d'**abstenir-se de complir les ordres manifestament il·legals i de denunciar-les, sense por de sanció**.
- **40 i 45**: actuació **imparcial i no discriminatòria** i capacitat d'**acreditar la identitat professional**.
- **59 a 63**: **rendició de comptes** amb **control extern eficaç** repartit entre els tres poders, procediments **imparcials de queixa** i **codis d'ètica** estatals basats en la Recomanació.

5.4. Com enllaça amb el règim del Cos



Codi europeu	Llei 17/2003 i Reglament
Art. 16: responsabilitat també per les ordres donades	Art. 4.3: responsabilitat personal i directa
Art. 17: cadena de comandament clara	Art. 9 (línia jeràrquica) i art. 39 del Reglament
Art. 37: força estrictament necessària	Art. 4.1: proporcionalitat
Art. 39: no complir ordres manifestament il·legals	Art. 30.c): la insubordinació és molt greu, però l'ordre ha de ser legítima
Art. 45: acreditació de la identitat	Art. 20.2 i art. 4.4: acreditació prèvia de la condició
Art. 33: revisió independent de les sancions	Art. 34 i procediment amb resolució motivada i recursos

Els punts que cauen a l'examen

- 1. Escales vigents:** superior = **inspector/a**; executiva = **sotsinspector/a**; bàsica = **oficial/a**, **agent major i agent**. L'escala auxiliar ja **no és vigent**.
- 2. Article 10:** a l'escala executiva li corresponen **direcció, coordinació, control i inspecció de les unitats** dels àmbits territorials o funcionals assignats.
- 3. Comandament i direcció superior:** **conseller o consellera**; el **comandament operatiu**, l'**inspector/a en cap**.
- 4. Naturalesa:** **policia administrativa especial i agents de l'autoritat**. La Llei no diu «policia judicial»; la **presumpció de veracitat** ve de l'article 77.5 de la Llei 39/2015.
- 5. Principis (article 4.1):** lleialtat, eficàcia i celeritat, immediatesa, coordinació, planificació, **proporcionalitat, jerarquia i subordinació**.
- 6. Accés a sotsinspector/a (art. 15):** concurs oposició; promoció interna amb **dos anys** a l'escala immediatament inferior, **sense sanció greu o molt greu** no cancel·lada i **curs selectiu de l'ISPC**; els externs, **fase de prova de tres a sis mesos**.
- 7. Provisió (article 17):** concurs de mèrits i capacitats, **excepte cap d'àrea regional i inspector/a en cap**, de lliure designació entre l'escala executiva i la superior.
- 8. Estructura territorial:** **Àrea General -> àrees regionals -> àrees bàsiques**; les dues últimes les comanda un **sotsinspector o sotsinspectora en cap**.
- 9. Disciplinari:** les faltes de la Llei són **a més** de les generals. **Incoació de tots els expedients i sanció de lleus i greus:** òrgan del departament d'adscripció; **molt greus, el conseller**.
- 10. Pèrdua d'armes:** **inexcusable = molt greu; simple = greu**. **Article 33:** inducció, tolerància i encobriment generen **la mateixa responsabilitat** que la de l'infractor.
- 11. Prescripció:** text únic de 1997, **6 / 2 anys / 2 mesos**; TRLEBEP art. 97, **3 / 2 anys / 6 mesos**. **Expedient:** vuit mesos.
- 12. Article 39 del Reglament:** cascada **càrrec -> antiguitat en el càrrec -> edat** i, sense càrrec, **categoria -> antiguitat -> edat**.
- 13. Codi europeu d'ètica:** **Rec(2001)10**, de **19.9.2001**, **66 articles, 7 seccions, no vinculant**. Articles clau: **16, 17, 33, 37, 39 i 59**.
- 14. Vigència:** el Cos és al **Departament d'Interior**; el **Decret 12/2023** va derogar els apartats **35.5, 36.5 i 37.5** del Reglament, i la Llei incorpora des del 2026 l'**article 17 bis**.

Resum exprés



El Cos d'Agents Rurals es regeix per la Llei 17/2003, que el configura com a cos de vigilància i control, protecció i prevenció integrals del medi ambient i **policia administrativa especial**, amb els seus membres com a **agents de l'autoritat** i sota el comandament i la direcció superior del conseller o consellera del departament d'adscripció, avui **Interior**. Té tres escales -**superior** (inspector/a), **executiva** (sotsinspector/a) i **bàsica** (oficial/a, agent major i agent)-, i a l'executiva li correspon **dirigir, coordinar, controlar i inspeccionar les unitats** dels àmbits territorials o funcionals assignats. S'hi accedeix per **concurs oposició**, amb dos anys a l'escala immediatament inferior i curs selectiu de l'ISPC en promoció interna; els comandaments es proveeixen per **concurs de mèrits i capacitats**, llevat del **cap d'àrea regional** i de l'**inspector/a en cap**, de **lliure designació**. El **Decret 266/2007** desplega les funcions en quatre àmbits materials, formalitza les **àrees d'especialització** i els **grups de suport i especials** i fixa l'estructura **Àrea General, àrees regionals i àrees bàsiques**, les dues últimes comandades per un **sotsinspector o sotsinspectora en cap**; el **Decret 12/2023** l'ha actualitzada. El **règim disciplinari** és el general de la funció pública catalana **més** les faltes pròpies de la Llei: la **incoació de tots els expedients i les sancions lleus i greus** corresponen a l'òrgan del departament d'adscripció i les **molt greus** les imposa el conseller o consellera; el superior que **tolera o encobreix** respon com l'infractor. I el **Codi europeu d'ètica de la policia**, annex de la **Recomanació Rec(2001)10**, aporta un marc **no vinculant** de 66 articles amb la **responsabilitat també per les ordres donades**, la **cadena de comandament clara** i el **deure de no complir ordres manifestament il·legals**.

Glossari

Agent de l'autoritat · Condició que reforça la protecció penal del funcionari i que, amb l'article 77.5 de la Llei 39/2015, dona valor probatori als fets constatats a les seves actes, llevat de prova en contra.

Policia administrativa especial · Vigilància, inspecció i control del compliment de la normativa en un sector material concret, sense competències de seguretat general.

Escala i categoria · L'escala agrupa una o diverses categories dins la línia jeràrquica; la categoria és el grau concret. L'executiva només en té una.

Dependència orgànica i funcional · L'orgànica és de qui et té destinat i et mana el dia a dia; la funcional, de qui dirigeix la matèria en què estàs especialitzat.

Cancel·lació de la sanció · Esborrament registral de la falta i la sanció transcorregut un període equivalent al de la prescripció sense nova sanció; reobre la promoció interna.

Instructor · Funcionari d'un cos o escala d'igual o superior grup que l'inculpat que instrueix l'expedient i proposa la resolució; **no** és qui sanciona.

Autoavaluació

1. Quines escales i categories té el Cos segons la redacció vigent de l'article 9?

Tres: **superior** (inspector/a), **executiva** (sotsinspector/a) i **bàsica** (oficial/a, agent major i agent). L'antiga escala auxiliar ja no és vigent.

2. Quines són les funcions preferents de l'escala executiva?

La **direcció, la coordinació, el control i la inspecció de les unitats** en els **àmbits territorials o funcionals assignats**, i el **comandament**, si escau, de l'àrea territorial, de l'àrea de coordinació o dels grups de suport o especials.

3. Qui incoa un expedient disciplinari a un agent rural i qui imposa les sancions?

La **incoació de tots els expedients** i les **sancions per faltes lleus i greus** corresponen a l'òrgan del



departament al qual és adscrit el Cos; les **molt greus** les imposa el **conseller o consellera**. Un sotsinspector no incoa ni sanciona: detecta, documenta i eleva.

4. Quina responsabilitat té un superior que sap que un subordinat ha comès una falta greu i no fa res?

L'article 33 fa respondre els superiors que **toleren amb la mateixa responsabilitat** que l'infractor, i qui **encobreix** faltes greus o molt greus consumades respon **com qui les ha comeses**.

5. Quina diferència hi ha entre perdre l'arma per negligència inexcusable i per negligència simple?

Per **negligència inexcusable** és **falta molt greu**; per **negligència simple**, **falta greu**, i aquest tipus abasta també **distintius i credencials**.

6. Quins terminis de prescripció s'apliquen a les faltes disciplinàries i on és el problema?

El text únic de 1997 fixa **sis anys, dos anys i dos mesos**, amb els mateixos terminis per a les sancions; el TRLEBEP, **tres anys, dos anys i sis mesos** per a les faltes. Cita les dues i assenyala la discrepància.

7. Quins requisits ha de complir un agent rural per accedir per promoció interna a sotsinspector o sotsinspectora?

Dos anys de servei actiu a l'escala immediatament inferior, no haver estat sancionat per falta greu o molt greu llevat de **cancel·lació**, i superar el **curs selectiu de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya** dins d'un **concurs oposició**.

8. Quins llocs de comandament es proveeixen per lliure designació i entre qui?

Cap d'àrea regional, entre funcionaris de l'escala executiva, i **inspector o inspectora en cap**, entre funcionaris de l'escala superior. La resta, per **concurs de mèrits i capacitats**.

9. Si en un operatiu falta el cap d'àrea bàsica, qui n'assumeix la direcció operativa?

Qualsevol **càrrec de comandament** segons l'ordre descendent de l'article 34; a **igual nivell**, el de **més antiguitat en el càrrec** i després el de **major edat**. Sense càrrec, la **superior categoria**, després l'**antiguitat** i després l'**edat**.

10. Què és el Codi europeu d'ètica de la policia i quins articles n'ha de saber un comandament?

És l'annex de la **Recomanació Rec(2001)10 del Comitè de Ministres del Consell d'Europa**, de **19 de setembre de 2001: 66 articles**, set seccions, **no vinculant**. Clau: **16** (responsabilitat també per les ordres donades), **17** (cadena de comandament clara), **33** (sancions revisables per un òrgan independent o un tribunal), **37** (força estrictament necessària) i **39** (no complir ordres manifestament il·legals).

11. Regula el Decret 266/2007 els drets i deures i el règim disciplinari del Cos?

No: el seu objecte és l'**estructura funcional i territorial**, les **àrees d'especialització** i les **condicions d'accés, provisió i promoció**. Els drets i deures són al capítol V de la **Llei 17/2003** i el règim disciplinari, al capítol VII i a la **legislació general de funció pública de Catalunya**.

**2**

TEMA

Tema 2. Resolució EMO/2113/2015: Acord de la Mesa sectorial sobre les condicions de treball del cos d'Agents Rurals 2015-2019

Introducció: la norma que un comandament aplica cada dia

La Resolució EMO/2113/2015 publica l'**Acord de la Mesa sectorial de negociació del personal d'administració i tècnic sobre les condicions de treball del cos d'Agents Rurals de l'Administració de la Generalitat de Catalunya per al període 2015-2019**, i aquest Acord és l'eina de treball d'un **comandament**: quan un sotsinspector decideix qui fa la guàrdia de disponibilitat d'una nit d'alt risc d'incendi, quan denega unes vacances d'agost o quan compensa unes hores fetes fora d'horari, el que aplica és aquest text.

Un agent en sap el que l'afecta a ell. Un comandament n'ha de saber **els coeficients de simultaneïtat, els criteris diriments, qui denega, en quina forma i en quin termini**. Estudia'l en dues capes: el **marc jurídic** (mesa sectorial, Pacte i Acord, autoritat laboral) i el **contingut operatiu** (jornada, quadrants, permisos i percentatges).

1. Què és exactament la Resolució EMO/2113/2015

La Resolució no regula res. Dictada pel director general de Relacions Laborals i Qualitat en el Treball, només fa dues coses: **disposar la inscripció** de l'Acord en el Registre de convenis i acords col·lectius de treball, amb notificació a la Comissió negociadora, i **disposar-ne la publicació** al DOGC. El contingut regulador és l'**Acord transcrit literalment a continuació**.

Element	Dada
Norma de publicació	Resolució EMO/2113/2015 , de 22 de setembre
Òrgan	Direcció General de Relacions Laborals i Qualitat en el Treball
Publicació	DOGC núm. 6964 , de 28.9.2015
Signatura de l'Acord	28 d'agost de 2015
Ratificació pel Govern	8 de setembre de 2015
Signants sindicals	CCOO, CATAAC, UGT i CSIF
Codi de conveni	79001102131996
Vigència pactada	fins a l' 1 de setembre de 2019

Per què ho publica el departament de treball i no el d'agricultura? Perquè el registre i el dipòsit dels acords col·lectius són competència de l'autoritat laboral: la Resolució invoca l'article 90.2 i 3 del text



refós de la Llei de l'Estatut dels treballadors (el 2015, el RDLeg 1/1995; ?? avui, el RDLeg 2/2015) i l'article 2.1 del Reial decret 713/2010. Conseqüència: **la publicació no dona validesa a l'Acord**, que és vàlid i eficaç des de la **ratificació pel Govern**.

2. El marc jurídic: negociació col·lectiva a la funció pública

2.1. Principis i meses

El **TREBEP** (Reial decret legislatiu 5/2015) reconeix a l'**article 31** el dret a la negociació col·lectiva, la representació i la participació institucional. L'**article 33** en fixa els principis, que cal saber de memòria: **legalitat, cobertura pressupostària, obligatorietat, bona fe negocial, publicitat i transparència**. El de **cobertura pressupostària** explica per si sol que l'article 10 de l'Acord pactés compensar les hores extraordinàries en temps lliure «mentre les mesures de contenció de la despesa no permetin optar a percebre les retribucions corresponents».

L'**article 34**: hi ha una **mesa general** a cada comunitat autònoma (34.1), competent en les **condicions comunes** als funcionaris del seu àmbit (34.3); **depenent d'aquestes i per acord seu** es poden constituir **meses sectorials** segons les peculiaritats de sectors concrets (34.4), competents en **els temes comuns del sector que la mesa general no hagi decidit o que els reenvii o delegui** (34.5). El cos d'Agents Rurals negocia dins la **Mesa sectorial del personal d'administració i tècnic** i, dins seu, en un **grup de treball específic del cos**.

2.2. Què és negociable i què no

L'**article 37.1** llista les matèries negociables; la rellevant aquí és la lletra **m**): «calendari laboral, horaris, jornades, vacances, permisos, mobilitat funcional i geogràfica». L'**article 37.2 exclou** de l'obligació de negociar: a) les decisions que afecten les **potestats d'organització** -amb el matís que si repercuteixen sobre condicions de treball, aquestes sí que s'han de negociar-; b) la regulació dels drets de la ciutadania i el procediment de formació dels actes administratius; c) les condicions del **personal directiu**; d) els **poders de direcció i control propis de la relació jeràrquica**; e) els procediments **d'accés a l'ocupació pública i de promoció**.

La lletra d) és la teva. Que la jornada estigui pactada **no converteix en negociable l'ordre de servei**.

2.3. Pactes i Acords (article 38)

El **Pacte** versa sobre matèries **estrictament dins l'àmbit competencial de l'òrgan** que el signa i **s'aplica directament**; l'**Acord** versa sobre matèries **competència dels òrgans de govern** i exigeix **aprovació expressa i formal**. El nostre és un Acord.

Regles del mateix article que expliquen la vida d'aquesta norma: ratificat un Acord, **el contingut és directament aplicable**, sens perjudici que formalment calgui derogar la normativa reglamentària (**38.3**); ha de determinar **parts, àmbits i condicions de denúncia** (**38.4**) i establir **comissions paritàries de seguiment** (**38.5**); un cop ratificat s'ha de trametre a l'**oficina pública** i publicar al butlletí oficial -això és la Resolució EMO/2113/2015- (**38.6**); **si no hi ha acord correspon als òrgans de govern fixar les condicions de treball** -això va ser el Decret 81/2015- (**38.7**); **es prorroguen d'any en any si no hi ha denúncia expressa** (**38.11**); i els que en succeeixen d'altres **els deroguen íntegrament** (**38.13**).



3. La genealogia de l'Acord: una lliçó de dret sindical

Les condicions del cos s'han fixat sempre per negociació: **Resolució de 25.3.1996** (Pacte de 1995), **TRI/1642/2004** (Acord 2003-2005), **TRI/4222/2006** (Acord 2007-2010) i **EMO/346/2011** (Acord 2010-2014). Aquest darrer va ser **denunciat en temps i forma**. Durant el buit, l'**Acord GOV/108/2014, de 15 de juliol**, va aprovar el **manteniment transitori** de jornada, horaris i assegurances **fins a un nou acord o fins a una norma reglamentària**, per poder cobrir la campanya d'estiu de prevenció d'incendis. Les negociacions van acabar **sense acord el 24 d'octubre de 2014**, i el Govern va **imposar unilateralment** el règim amb el **Decret 81/2015, de 26 de maig** -a l'empara de l'article 38.7 del TREBEP-, que alhora derogava l'Acord GOV/108/2014. Represa la negociació, el **28 d'agost de 2015** s'assolí el nou **Acord 2015-2019**, i el **Decret 246/2015, de 17 de novembre**, en article únic, **va derogar el Decret 81/2015** justificant que l'Acord **ja era vàlid i eficaç des de la ratificació pel Govern**: el millor exemple de l'article 38.3 del TREBEP.

4. Estructura, àmbit i vigència

Preàmbul, **12 articles**, **dues disposicions addicionals** i un **annex**: 1 àmbit · 2 vigència · **3 jornada i horaris** · 4 pausa · 5 disposicions generals horàries · **6 vacances i permisos** · 7 reducció de jornada · 8 conciliació · 9 mobilitat · 10 hores extraordinàries · 11 formació · 12 comissió de seguiment.

Àmbit (art. 1): tot el personal del cos, comandaments i interins inclosos.

Vigència (art. 2): fins a l'1 de setembre de 2019 amb **pròrroga per períodes anuals** si no es denuncia amb un **mínim de tres mesos d'antelació** (2.1); les condicions pactades formen **un tot orgànic i indivisible** i s'han de considerar **globalment i conjuntament** (2.2); es pot **obrir una revisió a petició de qualsevol de les parts**, amb valoració prèvia dins la **comissió de seguiment** (2.3); i els **canvis normatius** que afectin alguna part tindran **tractament individualitzat** (2.4).

5. Jornada i horaris (article 3): quatre règims, no un

L'Acord no fixa un horari: en fixa **quatre**, segons el lloc que s'ocupa. La jornada anual, en canvi, **és la mateixa per a tothom**.

Col·lectiu	Jornada anual	Distribució
Agent auxiliar, agent, agent major i oficial (3.1)	1.657 h	Quadrant rotatiu de tres seqüències setmanals , de dilluns a diumenge
Sotsinspector i inspector (3.2)	1.657 h	De dilluns a divendres , torn de matí o de tarda
Caps d'àrea bàsica i coordinadors regionals i nacionals d'especialitats (3.3)	1.657 h	Quadrant de quatre seqüències amb torns de tarda, d'incidències i de cap de setmana
Caps d'àrea regional i inspector en cap (3.4)	1.657 h	De dilluns a divendres, jornades de 8 h , inici a les 9.00



5.1. Escala auxiliar i bàsica (art. 3.1)

Del 15/06 al 15/09, jornada de 10 hores (9 a 19 h) contínua, i es realitzaran modificacions horàries planificades trimestralment per cobrir fins a les 21 h. Del 16/09 al 14/06, jornada de 9 hores (9 a 18 h) contínua, i es podran realitzar modificacions planificades trimestralment per cobrir fins a les 20 h. El matís lingüístic és de manual: a l'estiu «es realitzaran»; la resta de l'any «es podran realitzar».

Flexibilitat horària recuperable (3.1.1): amb aquesta distribució es treballa de mitjana 45 hores per sobre de la jornada anual; són flexibilitat recuperable per assumptes personals sense justificació, supeditada a les necessitats del servei i gaudida amb els criteris del permís per assumptes personals.

Canvis de quadrant (3.1.2): el canvi de torn entre agents es permet amb comunicació prèvia; el canvi d'un dia de treball per un de descans dins del propi quadrant exigeix acord previ amb el comandament, i en la categoria d'oficial els canvis només es permeten entre agents d'aquesta categoria. **Nous quadrants (3.1.3):** per necessitats del servei degudament justificades, a sol·licitud de l'agent per acord amb el comandament, o per canvi de lloc de treball.

5.2. Sotsinspector i inspector (art. 3.2)

Torn	De l'1/10 al 31/05	De l'1/06 al 30/09
Matí	De 8 a 15 h més una tarda a la setmana de 2 h 30 min	De 8 a 15 h
Tarda	De 15 a 22 h més un matí a la setmana de 2 h 30 min	De 15 a 22 h

Previsió oberta que cal retenir: si aquestes categories participen dels torns de guàrdia, la qüestió és objecte de tractament a la comissió de seguiment. L'Acord no tanca el règim de guàrdies dels comandaments intermedis.

5.3. Caps d'àrea bàsica i caps d'àrea regional (arts. 3.3 i 3.4)

Caps d'àrea bàsica i coordinadors d'especialitats: dret a les festes oficials, recuperables si coincideixen en torn de guàrdia. Del 15/06 al 15/09, treball presencial de 9 a 19 h, torn de tarda de 15 a 21 h i caps de setmana de 9 a 19 h amb disponibilitat telefònica de 19 a 21 h que computa per una hora de treball efectiu. Del 16/09 al 14/06, treball de 9 a 17 h i, en torn d'incidències i caps de setmana, de 9 a 18 h amb disponibilitat telefònica de 18 a 20 h. Dues regles de memòria: en les festes oficials roman de servei 1 de cada 4 efectius i els festius treballats són recuperables dia per dia. La desviació mitjana és de 20 hores sobre la jornada anual (3.3.2), davant les 45 de l'escala bàsica.

Caps d'àrea regional i inspector en cap: 1.657 hores en horari continuat de dilluns a divendres, jornades de 8 hores amb inici a les 9.00 h; l'excés es recupera fora del període d'estiu. Els caps d'àrea regional fan un torn de guàrdia els caps de setmana i en festes oficials per a tot el territori de Catalunya, i els seus horaris es regulen per instrucció interna.

5.4. Modificacions horàries (art. 3.5)

- Màxim de 25 modificacions l'any per persona, sempre que no envaeixin la jornada de descans; el límit es pot superar per acord voluntari.
- El 50% s'ha de comunicar amb 15 dies d'antelació mínima; l'altre 50%, amb 72 hores.
- **Compensació:** 15 minuts per hora fora d'horari en horari normal i 30 minuts en festiu o nocturn,



avançant l'acabament del servei **el mateix dia**, segons la taula annexa.

- Si se supera la jornada resultant de la compensació, l'excés és **hora extraordinària**; si se supera la **jornada ordinària establerta**, són **hores extraordinàries a tots els efectes**.

- **Descans mínim de 10 hores entre jornades**, que **no modifica l'hora de finalització de la jornada següent**; les hores afectades per l'endarreriment **es consideren treballades**.

5.5. Disponibilitat per risc d'incendi (art. 3.6)

En període d'alt risc d'incendi forestal, i quan les condicions ho requereixin, la **subdirecció general** pot establir **guàrdies de disponibilitat d'un mínim d'un i un màxim de dos efectius per àrea bàsica, de 21 h a 9 h**, preferentment entre els agents que treballen la jornada següent. El primer criteri és la **voluntarietat**, garantint **en tot cas** la cobertura d'un efectiu per àrea bàsica. Les fan **tant agents de les escales auxiliar i bàsica com comandaments adscrits a l'àrea bàsica**, amb **repartiment equitatiu**. Cada nit es compensa amb **3 hores de lliurança**; si **s'activa el servei**, es garanteix el còmput mínim de **3 hores extraordinàries**.

6. Pausa i disposicions generals horàries (articles 4 i 5)

Qui fa una jornada **igual o superior a sis hores diàries** té **vint minuts de pausa computables com de treball efectiu**, gaudits **garantint que els serveis quedin permanentment coberts** (art. 4). Els horaris resten subordinats a les necessitats i al bon funcionament dels serveis públics (5.1) i han de tendir a assegurar el servei de **9 a 21 h de dilluns a diumenge del 15/06 al 15/09**, i de **9 a 20 h la resta de l'any**; en tot cas han de quedar coberts **els serveis que la secretaria general consideri essencials** (5.2). L'article 5 és la **clàusula de tancament de tot l'Acord**: tot el que s'hi pacta s'aplica sempre que el servei quedi cobert.

7. Vacances i permisos (article 6): el cor de la gestió

7.1. Vacances

- **22 dies** per any complet de servei o la part proporcional, **condicionats a les necessitats del servei**.
- **6.1.1:** dret a gaudir **la meitat dels dies** en un **màxim de tres períodes** dins del **15/06 al 15/09**, amb un **coeficient de simultaneïtat que no superi el 22% dels efectius a nivell d'àrea regional**, **ampliable al 33%** si la distribució afecta **de forma equitativa els tres quadrants**. Es poden gaudir **7 dies de forma independent i aïllada** i la resta en un **màxim de 4 períodes**; les vacances **poden incloure fins a dos caps de setmana de treball**.
- **6.1.2:** **un de cada tres agents** pot gaudir el període de vacances a l'estiu.
- **6.1.3:** sol·licitud **com a data límit el 15/04**; **abans del 30/09** es pot demanar modificació de les pendents; **les denegacions es fan per escrit en el termini màxim d'un mes i mig**.
- **6.1.4:** criteris diriments el primer any: **1) més antiguitat al cos**; **2) en cas d'empat, més edat**; **3) rotació** - qui ha gaudit del dret preferent passa a l'**última posició** i la resta ascendeix una posició.

Permís per assumptes personals (6.1.5): l'Acord **no en fixa el nombre de dies**; remet a la **normativa vigent** i als **criteris de gaudiment acordats en el si de la Mesa sectorial del personal d'administració i tècnic**. Si et pregunten quants dies són, la resposta correcta és aquesta remissió, no una xifra.



7.2. Criteris de concessió de permisos (art. 6.2)

La concessió **se subjecta a un control rigorós del gaudiment**, se subordina a les necessitats del servei i ha de garantir que la unitat orgànica **pugui assumir les tasques del sol·licitant sense danys a terceres persones o a la mateixa organització**. Per norma general, es concediran permisos sempre que quedin garantides les necessitats del servei. Mentre no se superi el 33% de simultaneïtat sobre els efectius de l'àrea bàsica a qui pertoquei treballar per quadrant, la denegació l'ha de fer el superior jeràrquic per escrit -i per tant motivada i impugnabile. Per als comandaments i en comarques de 10 o menys agents, el coeficient s'aplica a l'àrea regional.

Recuperació d'hores (6.2.1): les hores de compensació per hores extraordinàries, guàrdies de disponibilitat, excés de jornada anual o activitats formatives es recuperen seguint els criteris de concessió de permisos, fins al 31/05 de l'any següent, previ acord amb el comandament. Durant l'estiu se'n poden recuperar fins a 30 hores, subjectes als coeficients de l'article 6.1.1.

7.3. Períodes especials

- **Nadal (15/12 a 15/01)** (6.2.2): coeficient del 50% sobre els efectius de l'àrea bàsica a qui pertoquei treballar per quadrant, per a vacances, assumptes personals i recuperació d'hores, amb **denegació per escrit**. Els dies de Nadal, Any Nou i Reis es concedeixen permisos mentre restin en servei dos membres del cos per àrea bàsica.

- **Setmana Santa** (6.2.3): permisos sempre que un de cada tres agents de plantilla sigui operatiu; la subdirecció general estableix els torns, coordinats pels càrrecs de comandament, i Divendres Sant i Dilluns de Pasqua es restringeixen alternativament segons les especificacions territorials.

- **Resta de l'any** (6.3): vacances i permisos no poden superar el 50% de simultaneïtat sumats, sobre els efectius de l'àrea bàsica a qui pertoquei treballar per quadrant.

Regla de càlcul que gairebé ningú recorda: **compten com a efectius en servei els agents en treball efectiu, els de baixa mèdica, els que fan funcions de representació sindical i els que assisteixen a activitats formatives** -així una sola baixa no bloqueja els permisos de tota l'àrea bàsica-; i per a comarques de 6 o menys agents, pel que fa als caps de setmana, el percentatge s'aplica a l'àrea regional.

7.4. Criteris diriments entre permisos (6.4) i festes locals (6.5)

Ordre per tipus de sol·licitud: 1r, dies personals; 2n, recuperació d'hores; 3r, recuperació de canvis de quadrant. Dins del mateix tipus: menys temps gaudit, després més antiguitat, després més edat. Per a Nadal, Any Nou i Reis té preferència qui va prestar servei en aquells dies l'any anterior a l'àrea bàsica.

Festes locals: dos dies de permís de les festes locals de la població de residència o de treball, recuperables si no s'han pogut fer efectius o si coincideixen en descans per quadrant, de mutu acord amb el comandament.

8. Reducció de jornada i conciliació (articles 7 i 8)

L'article 9 hi afegeix el compromís de **promoure els concursos de provisió i impulsar mecanismes interns de mobilitat**, d'acord amb els principis d'igualtat, mèrit, capacitat i publicitat.

Reducció per interès particular (7): en un terç o la meitat, amb reducció proporcional de



retribucions, concretant a la sol·licitud com s'aplica sobre el règim horari propi. Resta **subordinada a les necessitats del servei i al règim d'incompatibilitats**. **No es pot concedir** a qui ocupa llocs de **nivell de complement de destinació igual o superior a 24.4** ni a qui ocupa **càrrecs de comandament**. **No es pot demanar el retorn a la jornada ordinària fins que passi un any**, i qui n'hagi gaudit ha de romandre un any com a mínim en jornada ordinària.

Contrast que val una pregunta. El **Decret 56/2012** va **suprimir** aquesta prohibició en el règim general de la Generalitat; l'Acord del cos **la manté** i hi afegeix els comandaments: **qui accedeix a un lloc de comandament perd aquesta possibilitat**.

Conciliació (8): s'apliquen els permisos de **flexibilitat horària recuperable de l'article 22 de la Llei 8/2006, de 5 de juliol**, de mesures de conciliació; i durant el **període del calendari escolar**, exceptuant festius i caps de setmana, el personal **amb fills menors de 12 anys** disposa, **en les jornades ordinàries amb inici a les 9 h, de fins a 30 minuts de flexibilitat, recuperables diàriament**. Connecta amb l'article **47.2 del TREBEP**, que ?? **ha estat ampliat** i avui abasta també la cura de fills majors de dotze anys, del cònjuge o parella de fet i de familiars fins al segon grau.

9. Hores extraordinàries, formació i comissió de seguiment (articles 10 a 12)

Són hores extraordinàries **les treballades que excedeixin la jornada diària establerta o compensada i les derivades de l'activació de les guàrdies de disponibilitat**. Compensació en temps, mentre la contenció de la despesa no permeti cobrar-les: **1,50 hores** de recuperació per hora extraordinària **normal** i **1,75 hores** per hora **festiva o nocturna**.

?? **Actualització que cap material antic tindrà.** La Resolució EMT/3252/2026, d'1 de setembre (DOGC núm. 9755, de 21.9.2026) publica un **Acord de la Mesa sectorial sobre les taules salarials de les hores extraordinàries del cos d'Agents Rurals**, subscrit el **21 de juliol de 2025** pel **Departament d'Interior i Seguretat Pública** i pels sindicats, amb efectes d'1 de gener de 2025: per a sotsinspector (A2), **28,42 ?** l'hora normal i **34,10 ?** la festiva o nocturna. Es va negociar a través del grup de treball del cos, per fixar condicions homogènies amb les d'altres cossos operatius del departament: la negociació no s'atura quan caduca un **Acord general**, continua per matèries.

Formació (11): l'assistència a cursos del **Pla de formació del cos relacionats directament amb el lloc de treball** comporta compensació **a raó d'hora per hora** de les que **coincideixin amb el dia de descans** o **excedeixin la jornada ordinària**; es facilita **manutenció i estada**, amb **vehicles oficials** o, si no és possible, **dietes i quilometratge**.

Comissió de seguiment (12), que compleix l'article 38.5 del TREBEP: **paritària**, amb **2 membres de cadascuna de les organitzacions sindicals signants i el mateix nombre per part de l'Administració**; es crea en el termini d'un mes des de la signatura i els membres **es designen dins del mes següent**; i es reuneix dins dels **set dies hàbils següents** a l'entrada de la sol·licitud **en el registre de la Subdirecció General dels Agents Rurals de Torreferrussa**. Per a un comandament és **la via de sortida dels conflictes interpretatius: resoldre per al cas i elevar el criteri** perquè es fixi per a tothom.

Les **disposicions addicionals** preveuen un **grup de treball tècnic amb participació sindical** per al **pla de carrera professional** i el compromís d'**impulsar l'oferta d'ocupació pública i la condició del cos com a servei públic essencial als efectes dels nomenaments i contractacions de personal interí**.



L'annex és una **taula de doble entrada** que, per a cada hora d'inici de servei, dona l'**hora de finalització**: **elimina la discrecionalitat del càlcul**.

10. Encaix normatiu i vigència avui

La **Llei 17/2003, de 4 de juliol, del cos d'Agents Rurals** és la norma habilitant: preveu que el **règim de llicències i permisos, la jornada, el règim de descans, els horaris, els dies festius i les vacances** es determinin **per via reglamentària, segons els acords adoptats en la negociació col·lectiva i les necessitats del servei**, i afegeix que **en supòsits excepcionals els membres del cos poden ser requerits per fer un servei fora de la seva jornada o restar en situació de disponibilitat** -la cobertura legal de les guàrdies-. El **Decret 56/2012, de 29 de maig**, sobre jornada i horaris del personal funcionari de la Generalitat, **exclou expressament el cos d'Agents Rurals** del seu àmbit general (art. 2.2, amb bombers i mossos d'esquadra), però **declara aplicables al cos els capítols 6 i 7** (art. 2.3): **permís per assumptes personals i reducció de jornada, i control horari i justificació d'absències**. Regla de relació: **règim específic pactat primer; Decret 56/2012 supletori excepte els capítols 6 i 7, d'aplicació directa**.

Vigència. L'Acord regia **fins a l'1 de setembre de 2019**, amb **pròrroga anual** si no es denunciava amb tres mesos d'antelació (art. 2.1 i art. 38.11 del TREBEP). **No consta publicat al DOGC cap acord general posterior** que el substitueixi, i per això el temari el manté com a tema propi; el que sí que hi ha són **acords sectorials per matèries**, com el d'hores extraordinàries.

?? El cos ja no depèn del departament competent en agricultura. L'Acord parla del «Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural»; **avui està adscrit al Departament d'Interior i Seguretat Pública**, que signa els acords recents i convoca els processos selectius.

El clima laboral ha estat tens: el maig de 2026, davant d'una **vaga de tot el personal del cos**, l'autoritat laboral va dictar l'**Ordre EMT/85/2026, de 20 de maig**, de **serveis essencials**, que fixa com a mínims **l'inspector/a en cap, els caps d'àrea regional, una unitat per àrea bàsica (2 efectius, 3 si s'activa el Pla Alfa en nivells 2 o 3)** i efectius per al pla de contingència de la **pesta porcina africana**. La restricció del dret de vaga de l'**article 28.2 CE** s'hi fonamenta en els **drets a la vida i a la integritat física (art. 15 CE)** i en la **seguretat de les persones (art. 17 CE)**, i els serveis mínims **els presta preferentment qui no exerceix el dret de vaga**, amb **comunicació formal i efectiva** a les persones designades.

Els punts que cauen a l'examen

1. La **Resolució EMO/2113/2015** disposa la **inscripció** de l'Acord al registre i la seva **publicació** al DOGC; no és la norma reguladora.

2. **Dates:** signatura **28.8.2015**, ratificació **8.9.2015**, publicació **DOGC 6964, de 28.9.2015**, vigència **fins a l'1.9.2019** amb pròrroga anual si no hi ha denúncia amb **tres mesos** d'antelació. Signants: **CCOO, CATAC, UGT i CSIF**.

3. **Pacte i Acord** (art. 38 TREBEP) i **meses generals i sectorials** (art. 34): per què aquest és un **Acord** que necessita ratificació del Govern i per què el negocia una mesa sectorial.

4. **Matèries excloses de negociació** (art. 37.2): **poders de direcció i control i potestats d'organització**, amb el matís de la repercussió sobre condicions de treball.

5. **Jornada anual de 1.657 hores** per a totes les categories, amb **quatre règims** de distribució.



6. **Horari de sotsinspector i inspector:** de dilluns a divendres, matí (8-15 h) o tarda (15-22 h), amb **2 h 30 min addicionals** un dia a la setmana de l'1/10 al 31/05.
7. **Modificacions horàries:** màxim **25**; **50% amb 15 dies** i **50% amb 72 hores**; **15 i 30 minuts** de compensació **el mateix dia**; **10 hores** entre jornades.
8. **Disponibilitat d'incendis:** **1 o 2 efectius per àrea bàsica**, de **21 h a 9 h**, voluntarietat com a primer criteri, **3 hores de lliurança** i **mínim 3 hores extraordinàries** si s'activa.
9. **Coeficients:** **22%** (ampliable al **33%**) per a vacances d'estiu a l'àrea regional; **33%** per a permisos a l'àrea bàsica; **50%** a Nadal i per a la suma de vacances i permisos fora de l'estiu; **un de cada tres** a Setmana Santa.
10. **Terminis de vacances:** sol·licitud fins al **15/04**, modificació abans del **30/09**, denegació escrita en **un mes i mig**. **Criteris diriments:** antiguitat, edat i **rotació**.
11. **Hores extraordinàries:** **1,50 i 1,75** hores de recuperació, més l'**actualització de taules salarials de 2025-2026**.
12. **Comissió de seguiment:** **paritària, 2 membres per sindicat signant**, creació en **un mes** i reunió en **set dies hàbils**.
13. **Contingut caduc:** el cos depèn avui d'**Interior i Seguretat Pública** i l'Estatut dels treballadors vigent és el **RDLeg 2/2015**.

Resum exprés

La Resolució EMO/2113/2015 no regula res per si mateixa: **inscriu i publica** al DOGC l'Acord de la Mesa sectorial del personal d'administració i tècnic sobre les condicions de treball del cos d'Agents Rurals per al període 2015-2019, signat el **28 d'agost de 2015** per l'Administració i per CCOO, CATAC, UGT i CSIF i **ratificat pel Govern el 8 de setembre**. És un **Acord** en el sentit de l'article 38 del TREBEP -matèria dels òrgans de govern i, per tant, subjecte a ratificació-, negociat en una **mesa sectorial** dependent de la general (art. 34) sobre matèries de l'article 37.1.m. Fracassada la negociació anterior, el Govern havia imposat el **Decret 81/2015**; tancat l'acord, el **Decret 246/2015** el va derogar. L'Acord fixa una **jornada anual de 1.657 hores** amb **quatre règims horaris**; per a **sotsinspector i inspector**, de dilluns a divendres en torn de matí o de tarda. Limita les **modificacions horàries a 25 l'any**, amb preavís de 15 dies o 72 hores i compensació el mateix dia, i garanteix **10 hores de descans entre jornades**. Regula la **disponibilitat nocturna en alt risc d'incendi**. El gruix de la gestió de comandament és l'**article 6**: 22 dies de vacances, **coeficients de simultaneïtat** del 22%, 33% i 50% segons el període, criteris diriments d'antiguitat, edat i rotació, **denegacions per escrit** i terminis taxats. Les hores extraordinàries es compensaven a **1,50 i 1,75** i des de 2025 hi ha **taules de preu per categoria**. Tot està subordinat a l'**article 5**, les necessitats del servei. L'Acord venia a caducar l'1 de setembre de 2019 i es prorroga anualment mentre no es denunciï; **no n'hi ha cap de posterior de caràcter general publicat al DOGC**, i el cos depèn avui del **Departament d'Interior i Seguretat Pública**.

Glossari

Mesa sectorial · Òrgan de negociació col·lectiva dependent d'una mesa general que negocia les condicions específiques d'un sector de funcionaris; la del cos d'Agents Rurals és la del **personal d'administració i tècnic**.



Pacte i Acord · El Pacte versa sobre matèries estrictament competència de l'òrgan que el signa i **s'aplica directament**; l'Acord versa sobre matèries competència dels òrgans de govern i **requereix aprovació expressa i formal** d'aquests.

Coefficient de simultaneïtat · Percentatge màxim d'efectius d'una unitat que poden estar alhora de vacances o de permís.

Criteri diriment · Regla que decideix a qui es concedeix un dret quan hi ha més sol·licituds que places.

Denúncia · Manifestació formal que una part no vol la pròrroga de l'acord.

Comissió paritària de seguiment · Òrgan amb igual nombre de representants de l'Administració i dels sindicats signants, encarregat del seguiment i la interpretació de l'Acord.

Autoavaluació

1. Què disposa exactament la Resolució EMO/2113/2015 i què regula realment les condicions de treball?

Només disposa la **inscripció** de l'Acord en el Registre de convenis i acords col·lectius de treball i la seva **publicació al DOGC**. El que regula les condicions és **l'Acord de la Mesa sectorial de 28 d'agost de 2015**, ratificat pel Govern el 8 de setembre de 2015.

2. Per què és un «Acord» i no un «Pacte», i quina conseqüència té?

Perquè versa sobre matèries competència dels **òrgans de govern** (art. 38.3 del TREBEP) i, per tant, **necessita l'aprovació expressa i formal del Govern**. Un Pacte s'aplica directament perquè es mou dins l'àmbit competencial de l'òrgan que el signa.

3. Quin és l'horari pactat per a la categoria de sotsinspector?

De dilluns a divendres, **1.657 hores**, en torn de **matí** (8-15 h) o de **tarda** (15-22 h), amb **2 h 30 min addicionals** una tarda o un matí a la setmana **de l'1/10 al 31/05**. La participació en torns de guàrdia es remet a la **comissió de seguiment**.

4. Quantes modificacions horàries es poden fer i amb quin preavís?

Un màxim de **25 l'any** per persona, sempre que no envaeixin la jornada de descans, ampliables per acord voluntari. **El 50% amb 15 dies d'antelació i l'altre 50% amb 72 hores**. Cada hora fora d'horari es compensa **el mateix dia** avançant l'acabament **15 minuts** en horari normal o **30 minuts** en festiu o nocturn.

5. Com es reparteixen les guàrdies de disponibilitat nocturna en alt risc d'incendi?

Les estableix la **subdirecció general**: **un mínim d'un i un màxim de dos efectius per àrea bàsica, de 21 h a 9 h**. **El primer criteri és la voluntarietat**, però s'ha de garantir en tot cas un efectiu per àrea bàsica, i hi entren també els **comandaments adscrits a l'àrea bàsica**. Es compensen amb **3 hores de lliurança** i, si s'activa el servei, amb un mínim de **3 hores extraordinàries**.

6. Quin coeficient s'aplica a les vacances d'estiu i quan es pot ampliar?

El 22% dels efectius a nivell d'àrea regional, ampliable al **33%** quan la distribució dels períodes afecti **de forma equitativa els tres quadrants de treball**. El dret és a gaudir la meitat dels dies en un màxim de tres períodes entre el 15/06 i el 15/09, i **un de cada tres agents** pot fer les vacances a l'estiu.

7. Quan ha de denegar per escrit un permís el superior jeràrquic, i qui compta com a efectiu?

Mentre no se superi el 33% de simultaneïtat sobre els efectius de l'àrea bàsica a qui pertoqui treballar



per quadrant (per als comandaments i en comarques de 10 o menys agents, sobre l'àrea regional). Compten com a efectius en servei els agents **en treball efectiu, de baixa mèdica, en representació sindical i en activitats formatives**.

8. Pot un sotsinspector demanar la reducció de jornada per interès particular?

No, si ocupa un càrrec de comandament o un lloc de nivell de complement de destinació igual o superior a **24.4**. És una restricció pròpia del règim sectorial del cos, que contrasta amb el Decret 56/2012, el qual va suprimir aquesta limitació per al conjunt del personal funcionari de la Generalitat.

9. Com es compensen les hores extraordinàries i què ha canviat des de llavors?

A raó d'**1,50 hores** per hora normal i **1,75 hores** per hora festiva o nocturna, mentre la contenció de la despesa no permeti cobrar-les. La **Resolució EMT/3252/2026** ha publicat després **preus per hora segons la categoria**, amb efectes d'1.1.2025: per a sotsinspector, **28,42 ?** l'hora normal i **34,10 ?** la festiva o nocturna.

10. Què va passar quan va fracassar la negociació anterior i quina lliçó jurídica en treiem?

El Govern va aprovar unilateralment el **Decret 81/2015**, a l'empara de l'**article 38.7 del TREBEP**, que atribueix als òrgans de govern la fixació de les condicions quan no hi ha acord. Assolit l'Acord, el **Decret 246/2015** el va derogar justificant que l'Acord **ja era vàlid i eficaç des de la ratificació**: aplicació literal de l'article 38.3.

11. Quina vigència té avui l'Acord i quins canvis cal advertir?

Regia fins a l'**1 de setembre de 2019** i es prorroga **per períodes anuals** mentre no es denunciï amb tres mesos d'antelació; **no hi ha cap acord general posterior publicat al DOGC**. Cal advertir que el cos **depèn avui del Departament d'Interior i Seguretat Pública** i que l'Estatut dels treballadors citat (RDLeg 1/1995) és ara el **RDLeg 2/2015**.

**3**

TEMA

Tema 3. Decret 391/2011: uniforme, equipament, distintius, elements d'acreditació i imatge corporativa del cos d'Agents Rurals

Introducció: la uniformitat no és estètica, és habilitació

Un agent rural sense uniforme i sense acreditació no és un agent de l'autoritat davant del ciutadà que té al davant: és un desconegut que dona ordres. El **Decret 391/2011, de 13 de setembre, pel qual s'estableix l'uniforme, l'equipament, els distintius, els elements d'acreditació i la imatge corporativa del cos d'Agents Rurals** és, per això, una norma més seriosa del que el títol suggereix: regula **com es fa visible la condició d'agent de l'autoritat i com es fa visible la línia de comandament**.

Per a un sotsinspector el tema té una capa pròpia. L'agent compleix la uniformitat; **el comandament respon que l'equip la compleixi**, autoritza les excepcions previstes, tramita les reposicions, rep les comunicacions de pèrdua i, arribat el cas, proposa la responsabilitat disciplinària. I hi ha un detall que el converteix en tema de comandament pur: **qui pot autoritzar que un servei es presti sense uniforme reglamentari**.

1. Fonament i finalitat

1.1. La cadena d'habilitació

El preàmbul del Decret recita la cadena sencera, i saber-la val una resposta breu:

1. L'article 144.6 de l'Estatut d'autonomia de Catalunya: la Generalitat exerceix les competències en matèria de medi ambient **per mitjà del cos d'Agents Rurals**, competent en la **vigilància, el control, la protecció, la prevenció integral i la col·laboració en la gestió del medi ambient**, i els seus membres tenen **la condició d'agents de l'autoritat** i exerceixen funcions de **policia administrativa especial i de policia judicial**.

2. La **Llei 17/2003, de 4 de juliol, del cos d'Agents Rurals**, i el **Decret 266/2007**, que n'aprova el Reglament, desenvolupen aquestes funcions. L'article 20 de la **Llei 17/2003** conté el mandat concret: els membres del cos **que estan de servei han de portar l'uniforme reglamentari en condicions correctes, i excepcionalment i en casos justificats, quan així s'autoritzi individualment d'una manera expressa, poden exercir llurs funcions sense uniforme (20.1); han de tenir la documentació que n'acrediti la condició i, en acte de servei, han de poder acreditar la identitat professional, a iniciativa pròpia o quan els sigui requerida per les persones interessades (20.2); i l'uniforme, els distintius i la documentació acreditativa han d'ésser establerts per reglament (20.3)**.

3. La **disposició final primera de la Llei 17/2003** habilita el Govern i, si escau, el conseller competent, per dictar les disposicions de desplegament.

Llegeix l'article 20.2 com un comandament. No diu «mostrar la placa si els l'exigeixen»: diu **acreditar la identitat professional a iniciativa pròpia o quan els sigui requerida**. És una obligació activa.



1.2. La finalitat declarada

El Decret vol **determinar els elements que permetin identificar les persones membres del cos i la seva estructura jeràrquica davant la ciutadania i garantir que aquests elements els permetin complir les funcions encomanades amb eficàcia i eficiència**. Dues idees citables: **garantia per al ciutadà** -qui té al davant, quina categoria i a qui respon- i **seguretat i eficàcia per a l'agent**, perquè l'uniforme i l'equipament són **eines de treball i elements de protecció**.

1.3. Estructura i entrada en vigor

El Decret s'estructura en **cinc capítols, vint-i-dos articles, quatre disposicions addicionals, una disposició transitòria, una disposició final i cinc annexos**: **capítol 1**, disposicions generals (arts. 1 a 6); **capítol 2**, uniforme i equipament (7 a 13); **capítol 3**, distintius (14 a 19); **capítol 4**, elements d'acreditació (20); **capítol 5**, imatge corporativa (21 i 22).

Es va publicar al **DOGC de 15 de setembre de 2011** i **entra en vigor l'endemà de la publicació**; el preàmbul justifica l'absència de vacatio legis **pel caràcter organitzatiu de la norma i perquè la temàtica no requereix cap període d'adaptació**. Es va aprovar **d'acord amb el dictamen de la Comissió Jurídica Assessora**.

2. Capítol 1. Disposicions generals (articles 1 a 6)

2.1. Objecte i àmbit (articles 1 i 2)

L'**objecte** és establir l'uniforme, l'equipament, els distintius, els elements d'acreditació i la imatge corporativa del cos, **per garantir la identificació de les persones que en són membres com a agents de l'autoritat i l'exercici de les seves funcions amb seguretat i eficàcia** (art. 1). S'aplica a **la totalitat de les persones membres del cos (2.1) i només elles poden utilitzar els uniformes, els distintius i els elements d'acreditació del cos (2.2)**.

Aquesta regla del 2.2 és una **reserva d'ús**: la uniformitat és el signe extern d'una potestat pública, i el seu ús per qui no és membre del cos és la base d'una possible **usurpació de funcions públiques**.

2.2. Drets (article 3)

- **3.1 Rebre** els tipus d'uniforme, l'equipament, els distintius i els elements d'acreditació **en el moment de la presa de possessió del lloc de treball, d'acord amb la seva talla i sexe, i l'equipament específic necessari en funció de les tasques atribuïdes, l'especialitat assignada i l'àmbit territorial**. A més, **les membres del cos en període de gestació disposaran del vestuari necessari adequat a la seva situació**.

- **3.2 Renovar** els elements **en supòsit de dany o pèrdua, desgast per l'ús o canvi de categoria**, amb els **models documentals normalitzats** del Procediment general de funcionament; i **reposició d'ofici** dels elements amb desgast per l'ús.

- **3.3 Rebre informació** sobre les **condicions tècniques, de seguretat i d'ús** de les peces.

Fixa't en el **canvi de categoria** com a causa de renovació: és el que passa en aprovar aquesta oposició. Qui passa a sotsinspector té **dret** que se li renovin els distintius.

2.3. Deures (article 4)



És l'article que un comandament ha de saber de memòria, perquè és el que ha d'exigir:

- **4.1 Portar, durant tota la jornada de treball i en correctes condicions de conservació i neteja,** l'uniforme, els distintius, els elements d'acreditació i l'equipament necessari, d'acord amb les instruccions d'ús i amb el **Procediment general de funcionament**.
- **4.2 Comunicar immediatament a la persona superior jeràrquica, per escrit i segons els models normalitzats, la pèrdua o el dany** de qualsevol d'aquests elements.
- **4.3 Retornar-ho tot en cas de separació del servei, de pas a una situació administrativa diferent de la de servei actiu -llevat de la segona activitat- i de pèrdua de la condició d'interí o interina.**
- **4.4 Retornar els elements d'acreditació en cas de suspensió de funcions.**
- **4.5 Utilitzar-ho tot només per raó del servei.**
- **4.6 Exhibir sobre l'uniforme únicament els distintius autoritzats** en funció de la categoria o especialitat i del lloc de treball.
- **4.7 Només es poden dur visibles els tipus d'equipament previstos en el Decret o en les resolucions dictades per a desplegar-lo,** excepte quan sigui necessari per la naturalesa de l'actuació i sigui expressament autoritzat per l'òrgan que tingui atribuït el comandament de l'Àrea General.

Distingeix bé 4.3 i 4.4. En el 4.3 es retorna **tot**; en la **suspensió de funcions, només els elements d'acreditació**, perquè el que la suspensió cancel·la és la possibilitat d'actuar com a agent de l'autoritat. I retén l'excepció de la **segona activitat**.

2.4. Funcionaris en pràctiques i responsabilitat (articles 5 i 6)

Els **funcionaris i funcionàries en pràctiques** han de portar l'**uniforme de treball bàsic** i l'equipament necessari per a les pràctiques, i els articles 3 i 4 els són aplicables de conformitat amb el seu règim específic (art. 5). I la **infracció de les obligacions establertes pot comportar l'exigència de responsabilitat disciplinària**, d'acord amb el règim del **capítol 7 de la Llei 17/2003** (art. 6).

L'article 6 és la clau de volta del tema per a un comandament: **la uniformitat no és una recomanació, és una obligació el compliment de la qual es garanteix per via disciplinària.**

3. Capítol 2. Uniforme i equipament (articles 7 a 13)

3.1. Els tres tipus d'uniforme (articles 7 a 10)

Tipus	A qui es destina
Uniforme de representació (art. 8)	A qui té atribuït el comandament de les àrees operatives i de coordinació de les especialitats quan fa funcions de representació; i també a les categories d'inspector/a i sotsinspector/a quan desenvolupen funcions de representació
Uniforme de treball bàsic (art. 9)	A qualsevol categoria quan desenvolupa les funcions bàsiques i especialitzades
Uniformes de treball especials (art. 10)	A qualsevol categoria quan desenvolupa les funcions dels grups de suport i especials que ho requereixen per emprar habilitats, tècniques, equipaments o materials especials



Les **característiques** es descriuen a l'**annex 4**, i les **peces** que integren cada tipus es defineixen per **resolució de l'òrgan al qual estigui adscrit el cos** (art. 7.2).

L'article 8 et retrata. Vincula l'uniforme de representació al **lloc de comandament** i a la **categoria** d'inspector i sotsinspector: **un sotsinspector el té pel fet de ser-ho**, encara que no ocupi una prefectura, i l'usa **quan fa funcions de representació**, no de manera ordinària.

3.2. Els tipus d'equipament (article 11)

Quatre categories, descrites a l'**annex 5**; els elements que les integren **es determinen per resolució de l'òrgan al qual estigui adscrit el cos**: l'**equipament individual**, assignat a cada persona; l'**equipament mòbil**, constituït pel **vehicle de servei ordinari o pels vehicles especials** i els elements que se'ls assignin; l'**equipament de l'àrea funcional i territorial**; i l'**equipament específic** segons les tasques atribuïdes i l'especialitat assignada.

Conseqüència de gestió: **de l'equipament individual respon la persona; del de l'àrea i del mòbil respon l'estructura**, i és el comandament qui n'ha de tenir l'inventari i el manteniment operatiu.

3.3. Característiques tècniques i de seguretat (article 12)

Les peces de cada tipus d'uniforme, el material de l'equipament individual i mòbil i les seves característiques tècniques **es determinen per resolució de l'òrgan al qual estigui adscrit el cos** (12.1). L'uniforme i l'equipament **han de reunir les condicions i característiques tècniques i de seguretat exigides per la normativa vigent i assegurar l'eficàcia en la prestació del servei sense cap risc propi o aliè** (12.2). I quan un element requereixi **un manteniment específic d'acord amb les recomanacions del fabricant, aquest serà facilitat per l'Administració** (12.3).

L'article 12.2 és la porta d'entrada de la **prevenció de riscos laborals**: l'uniforme i l'equipament, quan tenen funció protectora, són **equips de protecció individual** sotmesos a la normativa corresponent.

3.4. El Procediment general de funcionament i els procediments normalitzats de treball (article 13)

És on el Decret deixa de dir «què» i comença a dir «qui decideix».

- **13.1 El Procediment general de funcionament (PGF)** determina **els tipus d'uniforme i d'equipament segons els períodes de l'any i els àmbits territorials**, i estableix **en quins supòsits i condicions generals s'han de portar i fer-ne ús**, així com **els controls i les mesures de seguretat per evitar la pèrdua, la sostracció, l'ús indegut o el deteriorament**.

- **13.2 Els procediments normalitzats de treball (PNT)** estableixen, **per a cadascun dels àmbits materials de les funcions del cos**, en quins supòsits i condicions **específiques** s'han de portar i utilitzar determinats tipus d'uniforme i equipament, i **quines mesures cal adoptar**.

- **13.3 El PGF i els PNT s'aproven per resolució de l'òrgan al qual estigui adscrit el cos, a proposta de l'òrgan encarregat de la direcció i coordinació de la seva actuació.**

- **13.4 L'òrgan que tingui atribuït el comandament de l'Àrea General pot complementar-los per adaptar la temporalitat als canvis de climatologia, amb notificació prèvia al Comitè de Seguretat i Salut del cos.**

La diferència entre **13.1 i 13.2** cau: el **PGF és general** -períodes de l'any, àmbits territorials, control i seguretat-; els **PNT són materials** -caça i pesca, incendis, espais naturals, forestal.



3.5. El servei sense uniforme (article 13.5): la competència que has de saber

L'article 20.1 de la Llei 17/2003 permet l'excepció; l'article 13.5 del Decret en fixa el procediment. **Quan la naturalesa del servei a prestar ho requereixi:**

- L'òrgan competent que tingui encarregat el comandament de l'Àrea regional pot autoritzar excepcionalment, individualment, de manera motivada i per un temps delimitat que determinats serveis es prestin **sense els uniformes reglamentaris**.
- En tot cas, qui actuï sense uniforme **ha de portar els elements d'acreditació de la seva condició i l'equipament que en cada cas es determini**.
- En serveis puntuals, el comandament que tingui encarregada l'Àrea bàsica pot autoritzar el servei de paisà amb comunicació prèvia al comandament de l'Àrea regional; en cas d'absència d'aquest, l'autorització correspon a l'inspector en cap o al cap de l'Àrea regional de guàrdia.

És el paràgraf més examinable del tema. Reté l'escala -Àrea regional; serveis puntuals, Àrea bàsica amb comunicació prèvia; absència, inspector en cap o cap d'Àrea regional de guàrdia- i el límit que no decau mai: **sense uniforme sí, sense acreditació no**.

4. Capítol 3. Distintius (articles 14 a 19)

4.1. Els cinc tipus (article 14)

Els membres del cos acrediten la pertinença mitjançant els distintius propis, que s'han d'incorporar obligatòriament a l'uniforme: l'escut del cos, els distintius de comandament i coordinació, els de categoria professional, els d'especialitat i el número d'identitat professional (14.1). La col·locació exacta sobre cada tipus d'uniforme ha de constar a la resolució que determini les peces i els elements de cada uniforme i equipament (14.2). L'escut de pit figura a les peces dels uniformes (art. 15, annex 1.1).

4.2. Distintius de comandament i de coordinació (article 16)

Es porten **a les xarretes** dels diferents tipus d'uniforme i **on, si escau, s'estableixi** (annex 1.2). Tots tenen el mateix suport **-manegot de drap verd fosc emmarcat amb un viu daurat-** i es diferencien per **barres i avets, tot de color daurat**:

Lloc de comandament o coordinació	Distintiu
Inspector o inspectora en cap	Dues barres i quatre avets
Coordinador/a nacional d'àrea d'especialització	Una barra i quatre avets
Cap d'àrea regional	Dues barres i tres avets
Coordinador/a regional d'àrea d'especialització	Una barra i tres avets
Cap d'àrea bàsica	Dues barres i dos avets

La lògica és transparent: **els avets marquen el nivell** (quatre, nacional; tres, regional; dos, àrea bàsica) i **les barres distingeixen comandament d'àrea operativa -dues- de coordinació d'especialitat -una-**.

4.3. Distintius de categoria professional (article 17)

També **a les xarretes** (annex 1.3). La clau és **el color del viu: daurat a l'escala executiva i superior,**



blanc a la bàsica i auxiliar.

Categoria	Distintiu
Inspector o inspectora	Manegot verd fosc, viu daurat, dues barres daurades
Sotsinspector o sotsinspectora	Manegot verd fosc, viu daurat, una barra daurada
Oficial	Manegot verd fosc, viu blanc, tres barres blanques
Agent major	Manegot verd fosc, viu blanc, dues barres blanques
Agent	Manegot verd fosc, viu blanc, una barra blanca
Agent auxiliar	Manegot verd fosc amb viu blanc, sense barres

No confonguis comandament i categoria. Són dos distintius diferents i acumulables: la **categoria** diu què ets; el **distintiu de comandament**, quin lloc ocupes. És la traducció visual de la diferència entre **grau personal** i **lloc de treball**.

4.4. Distintius d'especialitat (article 18)

Es porten **al braç dret** dels diferents tipus d'uniforme (annex 1.4). Tots són una **peça de roba rectangular de drap verd emmarcada amb un viu de color blanc**, i a l'interior porten una figura:

Àmbit material	Figura
Incendis forestals	Una flama
Fauna, caça i pesca	Un cap d'isard
Espais naturals protegits i biodiversitat	El perfil d'una muntanya
Forestal	Una fulla de roure

4.5. Número d'identitat professional (article 19)

Quan porten l'uniforme, els membres del cos **han de portar de manera visible, a la part superior davantera esquerra del pit de l'uniforme, en la seva peça visible, el número d'identitat professional (NIP): de color blanc, a l'interior d'una peça de drap de color verd fosc emmarcada amb un viu de color blanc** (annex 1.5). El NIP tanca el sistema: **permet identificar l'actuant sense revelar-ne les dades personals**, i és alhora garantia per al ciutadà i protecció per a l'agent.

5. Capítol 4. Elements d'acreditació (article 20)

Els **elements d'acreditació** són **dos**: la **targeta d'identitat professional** (annex 2.1) i la **placa insígnia** (annex 2.2). **Són personals i intransferibles i acrediten la condició d'agent membre del cos; es lliuren pel departament competent a la presa de possessió de la primera destinació o, en el cas de personal interí, de la plaça assignada; i s'han de portar a la cartera portadocuments, que té la part corresponent a la placa insígnia abatible per tal de poder-la mantenir visible a la butxaca.**

Tres detalls que cauen: els elements d'acreditació són **dos, no tres** -la cartera és el suport-; es lliuren **a la**



primera destinació, no a cada canvi; i la placa **abatible i visible** és la solució tècnica al deure d'acreditació activa de l'article 20.2 de la Llei 17/2003.

6. Capítol 5. Imatge corporativa (articles 21 i 22)

Les característiques de la imatge corporativa del cos són les de l'**annex 3.1** (art. 21), i els elements que la conformen **s'han d'utilitzar en la retolació de les dependències** (annex 3.2) i **de l'equipament mòbil** (annex 3.3) (art. 22). Compleix, respecte de dependències i vehicles, la mateixa funció que l'uniforme respecte de les persones: **fer reconeixible la presència del cos**.

7. Disposicions addicionals, transitòria i final

- **DA primera. Comitè de Seguretat i Salut del cos.** El PGF, els PNT i les seves modificacions, **així com les resolucions i instruccions que es dictin en desplegament del Decret, s'han de tractar prèviament en el Comitè de Seguretat i Salut del cos en tot el que faci referència a la seva incidència en la prevenció de riscos.** És un **tràmit preceptiu**, i encaixa amb la previsió de la Llei 17/2003 que el cos **té un comitè de seguretat i salut propi**.

- **DA segona. Programa d'Identificació Visual.** D'acord amb l'**Acord de Govern de 10 de novembre de 2009** sobre identitat visual corporativa, **la imatge corporativa dels articles 21 i 22 s'ha d'incorporar a les previsions del Programa d'Identificació Visual** de la Generalitat.

- **DA tercera.** L'aplicació de la imatge corporativa **a la documentació, a les publicacions i a la resta de material susceptible de retolació** s'havia de regular **en sis mesos** mitjançant el **manual d'imatge corporativa**.

- **DA quarta.** Es **faculta l'òrgan al qual estigui adscrit el cos** per desenvolupar o modificar **mitjançant resolució** les **característiques tècniques no substancials** de la uniformitat (annex 4) i de l'equipament (annex 5).

- **Disposició transitòria única.** La incorporació del nou material **ha de tenir lloc en funció de les disponibilitats pressupostàries**; l'anterior continua essent aplicable **fins a la seva substitució**, però totes les reposicions i adquisicions posteriors a l'entrada en vigor s'han d'efectuar d'acord amb el Decret.

- **Disposició final única.** Entrada en vigor **l'endemà de la publicació al DOGC**.

La **DA quarta** explica per què aquest Decret no s'ha hagut de modificar mai: **les característiques tècniques no substancials es canvien per simple resolució**.

8. Què ha de saber i fer un sotsinspector

1. **Conèixer el seu propi distintiu i el del lloc que ocupa:** categoria de sotsinspector/a, **manegot verd fosc amb viu daurat i una barra daurada**; si ocupa una prefectura d'àrea bàsica, hi correspon a més el distintiu de comandament de **dues barres i dos avets**.

2. **Exigir el deure de l'article 4.1:** uniforme i acreditació **durant tota la jornada i en condicions correctes**. No és imatge: un uniforme deteriorat pot haver perdut la funció protectora.



3. **Gestionar el circuit de pèrdues i danys (art. 4.2):** comunicació immediata, per escrit i amb model normalitzat al superior jeràrquic, que és qui activa la reposició.
4. **Controlar els retorns (arts. 4.3 i 4.4):** una targeta i una placa en mans de qui ja no és agent són un risc de suplantació.
5. **Aplicar correctament el règim del servei de paisà (art. 13.5),** recordant que l'acreditació no decau mai.
6. **Vetllar per l'exhibició correcta dels distintius (art. 4.6):** només els autoritzats, segons categoria, especialitat i lloc.
7. **Tramitar pel Comitè de Seguretat i Salut** el que es dicti en desplegament del Decret amb incidència preventiva (DA primera), i recordar que l'incompliment obre **responsabilitat disciplinària** (art. 6).

9. Avisos de vigència i límits d'aquesta guia

- ?? Els cinc annexos del Decret són gràfics i descriptius i, al text consolidat, remeten al document PDF del DOGC. Les mides exactes, els colors normalitzats, la relació de peces de cada uniforme i la descripció detallada de l'equipament i de la imatge corporativa s'han de consultar als **annexos 1 a 5 del text oficial**, que no s'han pogut reproduir aquí. El que sí que consta a l'articulat -i és el que recull aquesta guia- són els **tipus** d'uniforme i d'equipament i la **descripció literal dels distintius** dels articles 16 a 19.
- ?? **Les peces de cada uniforme i els elements de cada equipament no els fixa el Decret, sinó resolucions posteriors** (arts. 7.2, 11.1 i 12.1) i la **DA quarta**. Si et demanen el contingut concret d'un uniforme, la resposta correcta és **la remissió a aquestes resolucions**.
- El **Decret 391/2011 continua vigent i no consta que hagi estat modificat**; també ho estan la **Llei 17/2003** i el **Decret 266/2007**.
- ?? El Decret **no anomena mai el departament competent**: parla sempre de «l'òrgan al qual estigui adscrit el cos d'Agents Rurals» i de «l'òrgan que tingui atribuït el comandament de l'Àrea General». És una tècnica deliberada amb una conseqüència que val punts: **el canvi d'adscripció del cos no ha exigít modificar el Decret**. El 2011 depenia del departament competent en agricultura i medi natural; **avui està adscrit al Departament d'Interior i Seguretat Pública**.
- L'**equipament** té una peça que aquest Decret no regula: l'**armament**. Les bases de la convocatòria remeten al **Decret 249/2019, de 26 de novembre**, pel qual s'aprova el **Reglament d'armes del cos d'Agents Rurals**.

Els punts que cauen a l'examen

1. **Fonament:** article **144.6 de l'EAC** i article **20 de la Llei 17/2003**, que remet a reglament l'uniforme, els distintius i la documentació acreditativa.
2. **Finalitat:** identificar els membres del cos i la **seva estructura jeràrquica** davant la ciutadania i garantir l'exercici de les funcions **amb seguretat i eficàcia**.
3. **Estructura:** **cinc capítols, 22 articles, quatre disposicions addicionals, una transitòria, una final i cinc annexos**; entrada en vigor l'endemà de la publicació.
4. **Reserva d'ús (art. 2.2):** **només els membres del cos** poden utilitzar uniformes, distintius i elements d'acreditació.



5. **Drets (art. 3):** rebre'ls a la **presa de possessió**, segons **talla i sexe**; **vestuari adequat en gestació**; renovació per **dany, pèrdua, desgast o canvi de categoria**, amb **reposició d'ofici** per desgast.
6. **Deures (art. 4):** portar-ho **tota la jornada** i en condicions correctes; **comunicar per escrit i immediatament** pèrdues i danys; **retornar-ho tot** en separació o canvi de situació administrativa **excepte segona activitat**; **retornar els elements d'acreditació en suspensió de funcions**; ús **només per raó del servei**; **només distintius autoritzats**.
7. **Tres tipus d'uniforme** -representació, treball bàsic i especials- i **quatre tipus d'equipament** -individual, mòbil, d'àrea funcional i territorial, i específic. El de representació correspon als comandaments d'àrees operatives i de coordinació i **a inspector i sotsinspector** en funcions de representació.
8. **PGF i PNT (art. 13):** el **general** fixa períodes, àmbits territorials i mesures de control; els **normalitzats** concreten per àmbits materials. **S'aproven per resolució de l'òrgan al qual estigui adscrit el cos, a proposta de l'òrgan de direcció i coordinació**.
9. **Servei sense uniforme (art. 13.5):** autorització **excepcional, individual, motivada i temporal** de l'Àrea regional; en serveis puntuals, l'Àrea bàsica amb comunicació prèvia; en absència, **inspector en cap o cap d'Àrea regional de guàrdia**. **Sempre amb els elements d'acreditació**.
10. **Cinc tipus de distintius:** escut, comandament i coordinació, categoria, especialitat i **NIP**, aquest darrer a la **part superior davantera esquerra del pit**.
11. **Comandament:** avets pel nivell (**quatre nacional, tres regional, dos àrea bàsica**) i barres pel tipus (**dues** àrea operativa, **una** coordinació d'especialitat). **Categoria:** **viu daurat** a inspector (dues barres) i sotsinspector (una barra); **viu blanc** a oficial (tres), agent major (dues), agent (una) i agent auxiliar (cap).
12. **Especialitat**, al **braç dret: flama** (incendis), **cap d'isard** (fauna, caça i pesca), **perfil de muntanya** (espais naturals i biodiversitat) i **fulla de roure** (forestal).
13. **Elements d'acreditació:** **targeta i placa insígnia, personals i intransferibles**, lliurats a la **primera destinació**, portats a la **cartera portadocuments** amb la placa **abatible**. L'incompliment obre responsabilitat disciplinària pel capítol 7 de la Llei 17/2003.

Resum exprés

El Decret 391/2011, de 13 de setembre, desplega l'article 20 de la Llei 17/2003 i té per finalitat **identificar els membres del cos d'Agents Rurals i la seva estructura jeràrquica davant la ciutadania**, garantint alhora que l'uniforme i l'equipament els permetin treballar **amb seguretat i eficàcia**. S'estructura en **cinc capítols, 22 articles, quatre disposicions addicionals, una transitòria, una final i cinc annexos**, i **només els membres del cos** poden utilitzar-ne uniformes, distintius i elements d'acreditació. Reconeix drets -rebre'ls a la presa de possessió segons talla i sexe, vestuari adequat en gestació, renovació per dany, desgast o **canvi de categoria**- i imposa deures: portar-ho **tota la jornada** i en condicions correctes, **comunicar per escrit** pèrdues i danys, **retornar-ho** en separació o canvi de situació administrativa excepte la segona activitat i **retornar els elements d'acreditació en suspensió de funcions**. Hi ha **tres tipus d'uniforme** -representació, treball bàsic i especials- i **quatre tipus d'equipament**; les peces concretes es fixen **per resolució**. El **PGF** i els **PNT** concreten quan i com s'usen, i l'article 13.5 regula el **servei sense uniforme**: autorització excepcional, individual i motivada de l'Àrea regional, o de l'Àrea bàsica en serveis puntuals amb comunicació prèvia, sempre amb els elements d'acreditació. Els **distintius** són cinc, i cal distingir els de **comandament** -avets pel nivell, barres pel tipus- dels de **categoria** -viu daurat a l'escala executiva i superior, blanc a la bàsica i auxiliar-. Els **elements**



d'acreditació són **dos**: targeta i placa insígnia, personals i intransferibles. L'incompliment obre **responsabilitat disciplinària** pel capítol 7 de la Llei 17/2003.

Glossari

Uniforme de representació · Tipus d'uniforme destinat als comandaments d'àrees operatives i de coordinació i a les categories d'inspector i sotsinspector **quan fan funcions de representació**.

Uniformes de treball especials · Els destinats a qualsevol categoria en funcions dels **grups de suport i especials** que empen habilitats, tècniques, equipaments o materials especials.

PGF i PNT · El Procediment general de funcionament determina els tipus d'uniforme i equipament segons període i territori i els supòsits generals d'ús; els procediments normalitzats de treball els concreten per a cada àmbit material de les funcions del cos.

Manegot · Peça de la xarretera que suporta els distintius de comandament i de categoria.

Viu · Vora o ribet de color que emmarca el manegot; **daurat** a inspector i sotsinspector, **blanc** de l'oficial a l'agent auxiliar.

Número d'identitat professional (NIP) · Identificador visible al pit que permet reconèixer l'actuant sense revelar-ne les dades personals.

Placa insígnia · Element d'acreditació, personal i intransferible, que es porta a la cartera portadocuments en posició abatible per mantenir-la visible.

Segona activitat · Situació administrativa que constitueix l'excepció al deure de retornar l'uniforme i l'equipament.

Autoavaluació

1. Quin precepte legal habilita el Decret 391/2011 i què diu?

L'article 20 de la Llei 17/2003: els membres que estan de servei **han de portar l'uniforme reglamentari en condicions correctes**, i excepcionalment i en casos justificats, **si s'autoritza individualment i expressa, poden exercir les funcions sense uniforme; han de poder acreditar la identitat professional a iniciativa pròpia o a requeriment** de les persones interessades; i **l'uniforme, els distintius i la documentació acreditativa s'han d'establir per reglament**.

2. Quina és la finalitat declarada del Decret?

Determinar els elements que permetin identificar les persones membres del cos i la seva estructura jeràrquica davant la ciutadania i garantir que els permetin complir les funcions encomanades amb eficàcia i eficiència: finalitat doble, de garantia per al ciutadà i de seguretat per a l'agent.

3. Quins són els tres tipus d'uniforme i a qui es destina el de representació?

De representació, de treball bàsic i de treball especials. El de **representació** es destina a qui té atribuït el comandament de les àrees operatives i de coordinació de les especialitats quan fa funcions de representació, i **també a les categories d'inspector/a i sotsinspector/a** quan desenvolupen aquestes funcions.

4. Quins són els quatre tipus d'equipament?

Individual, mòbil (vehicle de servei ordinari o vehicles especials i els elements assignats), **de l'àrea**



funcional i territorial, i específic segons les tasques atribuïdes i l'especialitat assignada.

5. Qui pot autoritzar que un servei es presti sense uniforme reglamentari?

Com a regla, **el comandament de l'Àrea regional**, de manera **excepcional, individual, motivada i per un temps delimitat**. En serveis puntuals, **el comandament de l'Àrea bàsica amb comunicació prèvia a l'Àrea regional**; en absència d'aquest, **l'inspector en cap o el cap de l'Àrea regional de guàrdia**. En tot cas, qui actuï sense uniforme **ha de portar els elements d'acreditació**.

6. En quins casos s'ha de retornar l'uniforme i en quins només els elements d'acreditació?

Es retorna tot en cas de **separació del servei**, de **pas a una situació administrativa diferent de la de servei actiu -llevat de la segona activitat-** i de **pèrdua de la condició d'interí o interina**. **Només els elements d'acreditació** es retornen en cas de **suspensió de funcions**.

7. Quina diferència hi ha entre els distintius de comandament i els de categoria professional?

Els de **categoria** identifiquen **què és** la persona; els de **comandament i coordinació**, **quin lloc ocupa** (inspector en cap, coordinador nacional o regional d'especialització, cap d'àrea regional, cap d'àrea bàsica). Són **diferents i acumulables**, i tots dos es porten a les xarretes.

8. Quin és el distintiu de categoria d'un sotsinspector i com es distingeix del d'un oficial?

El de **sotsinspector/a** és un **manegot de drap verd fosc emmarcat amb un viu daurat i una barra daurada**. El d'**oficial** és el mateix manegot **amb viu blanc i tres barres blanques**. La diferència decisiva **no és el nombre de barres sinó el color: daurat a l'escala executiva i superior, blanc a la bàsica i auxiliar**.

9. Com es llegeixen els distintius de comandament?

Pels **avets** i les **barres**, tot daurat. Els **avets marquen el nivell**: quatre, àmbit nacional; tres, regional; dos, àrea bàsica. Les **barres marquen el tipus de lloc**: **dues** per al comandament d'àrea operativa, **una** per a la coordinació d'àrea d'especialització. Així, l'inspector en cap porta dues barres i quatre avets, i el cap d'àrea bàsica, dues barres i dos avets.

10. Quins són els distintius d'especialitat i on es porten?

Al **braç dret**, sobre una peça rectangular de drap verd amb viu blanc: una **flama** (incendis forestals), un **cap d'isard** (fauna, caça i pesca), el **perfil d'una muntanya** (espais naturals protegits i biodiversitat) i una **fulla de roure** (àmbit forestal).

11. Quins són els elements d'acreditació i quin és el seu règim?

La **targeta d'identitat professional** i la **placa insígnia: personals i intransferibles, lliurades pel departament competent a la presa de possessió de la primera destinació** -o de la plaça assignada, en interins- i portades a la **cartera portadocuments**, que té la part de la placa **abatible** per mantenir-la **visible a la butxaca**.

12. Per què el Decret no ha hagut de modificar-se malgrat el canvi d'adscripció departamental del cos?

Perquè **no anomena mai el departament**: es refereix sempre a «l'òrgan al qual estigui adscrit el cos d'Agents Rurals» i a «l'òrgan que tingui atribuït el comandament de l'Àrea General». A més, la **disposició addicional quarta permet modificar per simple resolució les característiques tècniques no substancials**. El cos està adscrit avui al **Departament d'Interior i Seguretat Pública**.

**4****TEMA**

Tema 48. Direcció d'equips. Els equips de treball. Etapes de desenvolupament. Tipus de direcció i de lideratge. Elements i recursos de lideratge. La motivació. La gestió de conflictes. La direcció per objectius

Introducció: el tema que separa un agent d'un sotsinspector

Aquest tema i els dos següents són els únics dels cinquanta que **no van de medi natural**, i per això decideixen places: caça, forests o incendis els domina qualsevol agent amb anys de servei, però **direcció d'equips no la cobreix ningú**, perquè a l'escala bàsica no es demana. És just el que la categoria afegeix: deixes de ser qui fa la inspecció per ser **qui decideix qui la fa, amb quins mitjans i assumint quin risc**.

Com estudiar-lo. No memoritzis noms d'autors: memoritza **els models i el que prediuen**. I recorda que cau a **dues proves alhora**: les deu respostes breus i l'**adequació psicoprofessional**, on lideratge, gestió de conflictes i gestió emocional són tres de les deu competències avaluades, amb puntuació de 0 a 10.

1. El marc: dirigir dins d'un cos jeràrquic desplegat al territori

1.1. El que la norma posa a les mans d'un sotsinspector

La **Llei 17/2003, de 4 de juliol, del Cos d'Agents Rurals** estructura el cos en una línia jeràrquica amb tres escales: **superior** (inspector/a), **executiva** (sotsinspector/a) i **bàsica** (oficial, agent major i agent). A l'executiva li atribueix, amb aquestes paraules, **la direcció, la coordinació, el control i la inspecció de les unitats en els àmbits territorials o funcionals assignats**.

El **Decret 266/2007, de 4 de desembre**, que aprova el **Reglament del Cos d'Agents Rurals**, ho concreta: l'**article 26** hi afegeix el **comandament**, si escau, de l'àrea assignada; l'**article 34** ordena l'estructura territorial **en ordre jeràrquic descendent -Àrea General, àrees regionals, àrees bàsiques-**, i el comandament de cada àrea regional i bàsica correspon al **sotsinspector o sotsinspectora cap** respectiu. **La categoria a la qual oposites és la del comandament territorial del cos**. A l'àrea bàsica li encarrega **dirigir, planificar, programar, coordinar, avaluar i inspeccionar** les funcions dels agents i **comandar els operatius**; i als caps d'àrea, **informar sobre l'eficàcia i l'eficiència, avaluar l'activitat, gestionar els recursos, proposar la formació i exercir el comandament operatiu de guàrdia**. El verb **avaluar** hi és literalment: la direcció per objectius de l'epígraf 8 és funció reglamentària, no moda importada.

1.2. Dependència orgànica i dependència funcional

Els agents adscrits a una **àrea d'especialització** depenen **orgànicament** dels superiors de l'àrea bàsica on estan destinats i **funcionalment** dels de la seva **especialitat**. És la **font estructural de conflictes de procés** del cos: qui prioritza el temps d'aquell agent quan l'àrea bàsica el necessita per a un dispositiu i



l'especialitat el reclama per a una investigació. **No es resol discutint qui mana més, sinó acordant criteris de prioritat per endavant i escalant a qui és comú a totes dues línies.**

1.3. L'ordre, l'obediència i la responsabilitat de qui tolera

El text refós de l'Estatut bàsic de l'empleat públic imposa el deure d'obeir les instruccions i ordres professionals dels superiors, llevat que constitueixin una infracció manifesta de l'ordenament jurídic, cas en què s'han de posar en coneixement dels òrgans d'inspecció procedents. **L'obediència no és discrecional però tampoc cega:** el límit és la infracció manifesta, i «no hi estic d'acord» no hi arriba.

La mateixa Llei disposa que els qui **indueixin** altres a cometre faltes disciplinàries **i també els superiors que ho tolerin** incorren en la **mateixa responsabilitat** que si fossin els infractors. Ara bé, les sancions per faltes **lleus i greus** corresponen a l'òrgan del departament al qual és adscrit el cos i les de faltes **molt greus** al conseller o consellera: **un sotsinspector no sanciona; dirigeix, corregeix, documenta i dona compte.**

2. L'equip de treball: què és i què no és

2.1. Grup i equip

Un **grup** és un conjunt de persones que comparteixen espai i dependència jeràrquica. Un **equip** és un grup amb **objectiu comú, tasques interdependents i responsabilitat compartida pel resultat**: el producte no és la suma de les parts sinó un resultat conjunt, i la mesura no és el rendiment individual sinó el del conjunt.

En una àrea bàsica hi ha les dues coses: la tramitació de denúncies funciona com un **grup** i un dispositiu d'incendi, com un **equip** (si un sector falla, falla el dispositiu); **l'error és tractar-los igual**. Les característiques d'un equip eficaç són les **cinc «c»**: **complementarietat, coordinació, comunicació** en les dues direccions, **confiança i compromís**.

2.2. Els rols d'equip: Belbin

Meredith Belbin va descriure que, més enllà del rol funcional del lloc de treball, les persones adopten un **rol d'equip**, i en va identificar nou en tres famílies: **orientats a l'acció** (impulsor, implementador, finalitzador), **a les persones** (coordinador, cohesionador, investigador de recursos) i **a la reflexió** (cervell, monitor avaluador, especialista). La seva tesi és que **cada rol té una «debilitat permissibles»** inseparable de la fortalesa -l'impulsor fereix sensibilitats, el cohesionador defuig la decisió dura- i que **un equip equilibrat val més que un equip de talents iguals**.

2.3. L'equip real i les seves patologies

L'equip d'un sotsinspector sovint no comparteix ni el dia: agents dispersos, torns i guàrdies, estones fora de cobertura. Per això **la comunicació no pot ser oportunista** -cal cadència fixa de contacte i un canal escrit on quedi constància- i **la cohesió no apareix per convivència** sinó per trobades deliberades. I un equip cohesionat no és automàticament eficaç: el **pensament de grup (Irving Janis)** suprimeix la discrepància per mantenir la unanimitat, i s'hi respon demanant objeccions abans de donar la teva opinió i designant un **advocat del diable**; la **mandra social** rebaixa l'esforç quan la contribució no és identificable, i s'hi respon amb **assignació nominal**; i la **difusió de responsabilitat** fa que, quan tots són responsables, ningú ho sigui, de manera que cada actuació ha de tenir **un responsable amb nom**.



3. Etapes de desenvolupament d'un equip

El model clàssic és el de **Bruce Tuckman**, que va descriure quatre etapes i, en una revisió posterior amb **Mary Ann Jensen**, hi va afegir la cinquena. El valor per a un comandament no és el nom: és **saber en quina etapa està el teu equip**, perquè el que funciona a la segona és contraproductiu a la quarta.

Etapa	Què passa	Què ha de fer el comandament
1. Formació	Cortesia; ningú s'exposa; dependència del cap	Dirigir : objectius clars, regles, rols i límits
2. Conflicte	Desacords, qüestionament del lideratge, subgrups	No evitar-lo : fer emergir el desacord, arbitrar
3. Normalització	Es pacten normes i rols; apareix cohesió	Consolidar : formalitzar acords, delegar
4. Rendiment	L'equip produeix sol; el lideratge es reparteix	Apartar-se : treure obstacles, vigilar el pensament de grup
5. Comiat (adjourning)	Es dissol o canvia de composició; baixa la moral	Tancar bé : avaluar, reconèixer, recollir les lliçons apreses

L'error del comandament novell és intentar **saltar-se l'etapa 2**. Un equip al qual no se li ha permès discrepar mai no arriba a l'etapa 4: arrossega els conflictes sota terra i li exploten al pitjor moment, que aquí sol ser un dispositiu d'emergència.

Com diagnosticar l'etapa. Pregunten molt i proposen poc: **formació**. I **les etapes no són irreversibles**: l'entrada de tres agents nous o una reorganització tornen un equip de rendiment a la formació.

3.1. Supòsit treballat: equip nou en campanya d'alt risc

Et nomenen cap d'una àrea bàsica al maig: de set agents, tres hi han arribat fa dues setmanes i dos venen d'una altra àrea regional, i al juliol comença la campanya forestal amb nivells d'activació previstos alts.

Diagnòstic: **equip en formació amb un calendari que et demana rendiment**. Quatre moviments: **estil directiu i dit obertament**, perquè un veterà accepta que el dirigeixin si sap que és pel rodatge i no per desconfiança; **compensar la manca de rodatge amb estructura** -procediments normalitzats, llistes de comprovació, assignacions nominals i briefing d'inici de torn-; **provocar l'etapa 2 abans que la provoqui l'incendi**, amb un simulacre on apareguin les friccions de rol, perquè val més un desacord al pati que un desacord al foc; i **aparellar veterans i nous** en els serveis exigents. **Quan no hi ha temps per madurar, l'estructura substitueix provisionalment la confiança**, però és un substitut, no un equivalent.

4. Tipus de direcció i de lideratge

Autoritat i lideratge no són el mateix. L'autoritat te la dona el nomenament; el lideratge te'l dona l'equip. **L'autoritat sense lideratge continua funcionant** -desobeir una ordre legítima és falta disciplinària-, però **només fins al límit del que està escrit**: la iniciativa i l'esforç no exigible només s'obtenen amb lideratge.

4.1. Lewin i Blake-Mouton



Kurt Lewin va descriure tres estils. **Autoritari**: decideix sol; bo per a la urgència, però genera dependència i un rendiment que cau quan el cap no hi és. **Democràtic**: decideix amb l'equip; més compromís i millors decisions, però més lent. **Permissiu** (laissez-faire): delega sense seguiment, i en equips poc madurs produeix desorientació. Confusió freqüent: **permissiu no és delegar**, perquè delegar és encarregar amb mitjans, criteri i seguiment. La graella de **Blake i Mouton** creua l'**interès per la producció** i el **interès per les persones** i n'obté cinc estils -**empobrit, de club social, d'autoritat i obediència, a mig camí i de compromís en equip** (alt/alt, el de referència)-, i **desmunta la falsa disjuntiva entre exigir i cuidar**.

4.2. El lideratge situacional: Hersey i Blanchard

És el model més útil per a una resposta breu, perquè **no hi ha un estil bo**: hi ha el que toca segons la **maduresa** de la persona per a **aquella tasca**.

Maduresa	Estil	Què vol dir
Baixa : no sap i no s'hi veu	Dirigir	Instruccions concretes i supervisió estreta
Mitjana-baixa : no sap però vol	Persuadir	Explicar el perquè, acompanyar, mantenir la direcció
Mitjana-alta : sap però dubta	Participar	Donar suport, compartir la decisió, reforçar la confiança
Alta : sap i vol	Delegar	Encarregar el resultat i apartar-se

Dos avisos: **la maduresa pot retrocedir** -una baixa llarga, un canvi de funcions, una actuació que ha anat malament- i **el model s'aplica a la tasca, no a la persona**: no existeix «l'agent de maduresa alta».

4.3. Transaccional, transformacional i de servei

El lideratge **transaccional** funciona per **intercanvi**, amb recompensa contingent i direcció per excepció: manté el que hi ha. El **transformacional** mou per **sentit i per exemple**, amb quatre components: **influència idealitzada, motivació inspiradora, estimulació intel·lectual i consideració individualitzada**. **Robert Greenleaf** hi afegeix el **lideratge de servei**: el líder es concep primer com algú que serveix el seu equip i, des d'aquí, el dirigeix. Traduït a comandament: **la primera feina d'un sotsinspector és treure obstacles del camí dels seus agents** -mitjans, informació, cobertura jurídica, defensa davant de tercers i davant de dalt quan tenen raó- i la segona, exigir-los.

5. Elements i recursos del lideratge

5.1. Les fonts del poder i l'exemple

French i Raven descriuen cinc bases del poder: **de recompensa, coercitiu, legítim** (el càrrec), **expert** (el coneixement reconegut) i **referent** (l'exemple i la identificació); els tres primers obtenen compliment i **vénen amb el nomenament**, mentre que l'**expert i el referent s'han de guanyar** i són els que obtenen adhesió. En un cos amb promoció interna, **el poder referent ja el tens o ja l'has perdut abans de prendre possessió**, i l'expert s'ha de revalidar, perquè el coneixement de camp es degrada quan deixes de trepitjar-lo. Per això l'**exemple** és l'instrument més potent i el més barat: **qui no compleix la norma**



que exigeix ha perdut el lideratge encara que conservi l'autoritat.

5.2. La comunicació

Explica el **perquè** de les ordres quan es pugui: s'obeeixen igual, però **s'executen millor** i es poden adaptar quan la situació canvia i no hi ha manera de consultar. La comunicació **ascendent** és la més descuidada i la que costa més cara: la dada que fa fallar una decisió sol ser la que algú sabia i no va dir. Tres eines: **escolta activa**, **confirmació de recepció** -un missatge no s'ha transmès fins que el receptor l'ha repetit- i **assertivitat**, dir el que es vol i el que no s'accepta **sense agredir i sense cedir**. La **finestra de Johari**, de **Luft i Ingham**, hi afegeix el mecanisme: de les quatre àrees -lliure, cega, oculta i desconeguda-, la **realimentació redueix la cega** i l'**obertura redueix l'oculta**, i un comandament té una àrea cega gran perquè ningú li diu com el percep.

5.3. La delegació

Delegar és transferir l'**execució i la decisió sobre el com**; qui delega **conserva la responsabilitat** del resultat. Hi ha **graus** -portar dades; proposar alternatives; decidir i consultar abans d'executar; decidir, executar i informar després; decidir i informar només si hi ha desviació-, el grau es tria per **maduresa** i per **risc** i **s'ha de dir en veu alta**: la meitat dels problemes de delegació són que el cap creia que delegava al darrer grau i la persona entenia el tercer. I compte amb la **delegació inversa**, quan el col·laborador torna el problema i el cap se'l queda: la resposta no és resoldre'l, és preguntar quines alternatives ha considerat.

Supòsit treballat: delegar una inspecció complexa. Activitat amb possible afectació a un espai natural, titular conflictiu i probabilitat d'acabar en via contenciosa. **Tria per maduresa i no per disponibilitat; defineix el resultat i no el mètode**, amb límits no negociables explícits -seguretat, cadena de custòdia de les evidències i què s'ha de consultar abans de fer-ho-; **dona mitjans i cobertura** i comunica a la resta qui porta el cas, perquè **la delegació sense anunci no existeix; fixa punts de control** pactats; i **assumeix el resultat públicament**, perquè si acaba impugnada qui respon davant de dalt és el comandament.

5.4. El reconeixement, l'efecte Pigmalíó i el temps

El **reconeixement** és el recurs més infrautilitzat i el que no costa pressupost, i ha de ser **específic, pròxim i creïble**. L'efecte **Pigmalíó** -de **Rosenthal i Jacobson**- descriu que **les expectatives d'un superior tendeixen a complir-se**: qui és tractat com a capaç rep més informació i marge i rendeix més; qui és tractat com a limitat rep supervisió asfixiant i tasques menors, i confirma el pronòstic. El revers és l'efecte **Golem**: **abans de concloure que un agent no dona el nivell, comprova quina part d'aquest nivell l'has produït tu**. I reserva temps per dirigir: **si l'agenda l'ocupen les urgències i la tramitació, la direcció desapareix**, i en operativa hi ha el **briefing** abans del servei i el **debriefing** en acabar, que no busca culpables sinó **extreure l'après mentre és fresc**.

6. La motivació

No es motiva ningú des de fora. Un comandament pot **crear les condicions** perquè la motivació aparegui i **no destruir la que ja hi ha**; en una feina vocacional la **motivació intrínseca** és alta d'entrada, i el risc no és no saber-la encendre, és **apagar-la**.

6.1. Maslow i Herzberg

Maslow ordena cinc nivells -**fisiològiques, seguretat, socials o d'afiliació, estima o reconeixement, i autorealització**- amb la regla que una necessitat satisfeta deixa de motivar: a un agent amb un problema



de torns que li desmunta la vida familiar no el motivaràs parlant-li de desenvolupament professional.

Herzberg	Factors higiènics	Factors motivadors
Què són	Salari, condicions, horaris, seguretat, relacions, supervisió	Assoliment, reconeixement, contingut de la feina, responsabilitat, promoció
Si falten	Insatisfacció	Absència de satisfacció
Si hi són	No motiven: eviten la insatisfacció	Motiven

La frase per escriure: **arreglar els factors higiènics no motiva ningú; només treu els motius de queixa**. D'aquí l'enriquiment del lloc, ampliar-lo **en profunditat** i no només **en extensió**: al cos són motivadors reals i sense pressupost la referència d'una matèria, la coordinació d'una campanya o la formació dels nous.

6.2. McGregor, McClelland, Vroom i Adams

La **teoria X** i la **teoria Y** de **McGregor** no descriuen les persones sinó la **creença del comandament sobre les persones**, i és profecia autocomplerta: la X porta a controlar i produeix equips passius; la Y, que no vol dir absència de control sinó **control sobre resultats i no sobre presència**, produeix delegació i iniciativa. **McClelland** hi afegeix tres motivacions apreses -**assoliment** (vol reptes mesurables i retorn freqüent), **poder** (en la versió **socialitzada**, la típica d'un bon comandament) i **afiliació** (pateix davant de decisions impopulars)-, i l'ús és **identificar quina predomina i assignar en conseqüència**.

Vroom formula que **motivació = expectativa × instrumentalitat × valència**: «ho aconseguiré?», «rebré el que se m'ha dit?» i «ho valoro?». Que sigui un **producte** és tot el model -**si un factor val zero, la motivació val zero**- i serveix de diagnòstic: si falla l'**expectativa** toca formació i objectius assolibles; si falla la **instrumentalitat** («tant se val el que faci»), cal complir el que es promet; si falla la **valència**, cal descobrir què valora aquella persona.

Adams descriu que les persones comparen la relació entre les seves **aportacions** i els seus **resultats** amb la d'un **referent**, i que la desigualtat percebuda es resol reduint l'esforç, reclamant o marxant. La **inequitat percebuda desmotiva més que una recompensa objectivament baixa**, i com que **el que compara la gent és el que veu**, el repartiment de torns, guàrdies i tasques desitjables exigeix **críters explícits i aplicats igual per a tothom**.

6.3. Locke: el pont cap a la direcció per objectius

Locke, amb **Latham**, va establir que **els objectius mateixos són un motivador** si són **específics, difícils però assolibles, acceptats** i amb **realimentació** sobre el progrés. La DPO n'és l'aplicació organitzativa: sense retorn intermedi **li falta la realimentació que la fa funcionar**.

6.4. Supòsit treballat: baix rendiment sostingut

Un agent amb quinze anys de servei ha passat, en un any, de ser qui més actuacions tancava a lliurar la meitat de documentació que la resta, amb retards reiterats i cap incidència disciplinària formal. L'error és triar directament entre «li obro expedient» i «ja se li passarà».

1. **Documentar amb fets, no amb impressions**: sense dades comparables no hi ha conversa possible ni expedient sostenible.
2. **Descartar causes abans d'atribuir voluntat**: amb Vroom, manca de capacitat, d'instrumentalitat o de valència; amb Adams, una inequitat percebuda; i sempre, causes alienes a la feina.



3. **Entrevista en privat i amb estructura:** fets sense adjectius, **escoltar**, no negociar el que és exigible, acordar accions amb termini i deixar-ne constància.

4. **Actuar sobre la causa:** formació si és capacitat; revisió del repartiment si és inequitat; derivació als serveis de prevenció si és salut; recuperació de contingut si la feina s'ha buidat.

5. **Seguiment amb data i escalada si no hi ha canvi.** La **manca de rendiment manifesta, reiterada i no justificada** és **falta molt greu** a la Llei 17/2003 quan és conducta continuada o ocasiona perjudici greu; el sotsinspector no incoa ni sanciona, però **ha de donar compte a la superioritat**.

7. La gestió de conflictes

El conflicte **no és patològic**. És inevitable allà on hi ha interessos i criteris diferents i, **ben gestionat, és productiu**; el que és patològic és el conflicte **latent**, el **personalitzat** i el **cronificat**.

7.1. Tipus i escalada

El conflicte **de tasca sol ser positiu** en nivells moderats; el **de relació**, personal i emocional, és **sempre destructiu**; i el **de procés** -qui fa què i qui decideix- és el més freqüent en estructures amb doble dependència com la d'aquest cos. La feina del comandament és **convertir els conflictes de relació en conflictes de tasca**, portant la discussió del «tu» al «què», amb una asimetria a recordar: **un conflicte de tasca mal gestionat es converteix en conflicte de relació, però el camí invers no és espontani**. I el conflicte no gestionat **escala** -desacord, posicions rígides, desconfiança, ampliació amb greuges antics i tercers que prenen partit- fins a una situació on **la relació és el problema i l'objecte inicial ja no importa**: per això **el cost d'intervenir creix exponencialment amb el temps**.

7.2. Els cinc estils: Thomas i Kilmann

Estil	Assertivitat / Cooperació	Quan és el bo
Competir	Alta / Baixa	Urgència, seguretat, decisions impopulars inevitables
Acomodar	Baixa / Alta	L'assumpte importa molt més a l'altre, o t'has equivocat
Evitar	Baixa / Baixa	Assumptes trivials, o cal refredar abans de tractar
Transigir	Mitjana / Mitjana	Objectius incompatibles i temps limitat
Col·laborar	Alta / Alta	L'assumpte és important per als dos i hi ha temps

L'**error típic** és creure que col·laborar és sempre el millor: davant d'un risc per a la seguretat l'estil correcte és **competir** -decidir i imposar- i discutir-ho després.

7.3. Negociar i mediar

El mètode de l'**Escola de Harvard**, de **Fisher i Ury**, o **negociació per interessos**, té quatre regles: **separar les persones del problema**; **centrar-se en els interessos i no en les posicions**, perquè la posició és el que algú demana («vull el torn de matí») i l'interès és per què ho demana, i **les posicions xoquen molt més sovint que els interessos**; **generar opcions de benefici mutu** abans de decidir; i



emprar criteris objectius. S'hi afegeix la **MAAN (BATNA): el que faràs si no hi ha acord.**

Un tercer pot **facilitar, mediar** -conduïx el procés però **no decideix**, i exigeix **voluntarietat, imparcialitat, confidencialitat i protagonisme de les parts**- o **decidir** amb efecte vinculant. Punt fi: **un cap no és mai un mediador pur**, perquè no és neutral i conserva la potestat de decidir, i **quan hi ha un incompliment, una qüestió de seguretat o un límit normatiu, no es media: es decideix.** Quatre regles tanquen l'epígraf: **el retret en privat i el reconeixement en públic, tractar els fets i no les intencions, no arbitrar per rumors i deixar constància del que s'acorda.**

7.4. Supòsit treballat: el veterà que et desautoritza davant de l'equip

En una reunió de servei, acabat d'arribar com a cap d'àrea, un agent amb vint anys de casa qüestiona en veu alta una instrucció teva: «això sempre s'ha fet d'una altra manera i ha funcionat».

En el moment, l'objectiu no és guanyar la discussió sinó **no perdre la reunió**: escolta, reconeix la part vàlida, reafirma la instrucció amb la raó que la sosté i **trasllada el debat.** **Després, en privat i el mateix dia**, nomena la conducta amb fets, explica'n l'efecte, escolta la raó de fons -sovint pèrdua d'estatus o una promoció no obtinguda- i **fixa el límit sense amenaça**: la discrepància tècnica té canal; la desautorització en públic, no. **El límit**: si es repeteix, la Llei 17/2003 tipifica com a **falta molt greu** insubordinar-se als superiors i **desobeir les ordres legítimes**, i fa que **el superior que ho tolera respongui igual que l'infractor.**

7.5. Supòsit treballat: dues àrees que es trepitgen en una investigació d'incendi

Un agent de l'especialitat d'investigació d'incendis i un agent de l'àrea bàsica actuen sobre el mateix punt d'inici amb criteris diferents, cadascun invocant les instruccions del seu superior, amb pressa i amb evidències que es degraden.

Diagnòstic: **no és un conflicte de relació, és un conflicte de procés** generat per la **dobla dependència** que el mateix Reglament preveu. **Immediat, sobre el terreny**: aquí no es media, **es decideix** -qui dirigeix l'escena tècnica, què es preserva i què s'atura-, perquè la prioritat és **no perdre l'evidència** i garantir la seguretat, i l'estil és **competir** perquè el cost de no decidir és irreversible. **Diferit, sobre la causa: acordar el criteri amb l'altra línia de comandament**, per escrit i amb antelació, i escalar a qui és comú a totes dues línies si el desacord és entre comandaments.

8. La direcció per objectius

8.1. Concepte i cicle

La **direcció per objectius (DPO)** la va difondre **Peter Drucker**: comandament i col·laborador **acorden objectius mesurables**, la persona té **autonomia sobre el com** i l'avaluació es fa **sobre els resultats**, no sobre la presència. El **cicle** té quatre passos i cap no és prescindible: **fixació conjunta d'objectius**, que no és una llista de tasques sinó un compromís sobre resultats; **execució amb autonomia** sobre el com, dins dels límits normatius i de seguretat, que mai són negociables; **seguiment intermedi** amb dades, per corregir desviacions i, si les circumstàncies han canviat, **revisar l'objectiu explícitament**; i **avaluació i realimentació**, que alimenta el cicle següent.

8.2. Objectius SMART

Han de ser **específics, mesurables, assolibles, rellevants i amb termini**: «millorar la vigilància de la



zona» no és un objectiu, i «fer dotze inspeccions de l'activitat X durant el primer semestre i reduir-ne les infraccions detectades», sí. Tres regles de qualitat: **pocs objectius**, perquè una persona amb dotze objectius prioritaris no en té cap; **objectius de resultat i no només d'activitat**; i **objectius d'equip i no només individuals**.

8.3. Avantatges i riscos

Avantatges	Riscos
Claredat sobre què s'espera de cadascú	Obsessió pel mesurable i oblit del que no es mesura
Autonomia i responsabilització	Objectius imposats disfressats de pactats
Avaluació més objectiva i menys arbitrària	Competència interna si es fixen només individualment
Alineació entre persona, unitat i organització	Sense seguiment, es torna una avaluació anual buida

Els dos riscos documentats: **el que no es mesura desapareix** -si es compten actes i no la seva qualitat jurídica, pujaran les actes i baixarà la proporció que resisteix un recurs, i el correctiu és **combinar indicadors de quantitat, qualitat i temps**- i **l'indicador deixa de ser un termòmetre quan es converteix en objectiu**, perquè la gent optimitza la xifra i no la finalitat.

El punt fi: la DPO cau quan el seguiment intermedi desapareix. Sense seguiment no és direcció per objectius: és avaluació a final d'any.

8.4. Avaluació de l'acompliment i jerarquia

El **text refós de l'Estatut bàsic de l'empleat públic** regula l'**avaluació de l'acompliment** com el procediment pel qual es **mesura i valora la conducta professional i el rendiment o l'assoliment de resultats**, obliga les administracions a **establir-ne sistemes** amb criteris de **transparència, objectivitat, imparcialitat i no discriminació**, i preveu que se'n determinin els efectes sobre la **carrera professional horitzontal**, la **formació**, la **provisió de llocs** i les **retribucions complementàries**. D'aquí que **l'avaluació no sigui opinió**: exigeix objectius fixats **abans** i evidències recollides **durant**, i la funció ja és reglamentària, perquè el Decret 266/2007 atribueix a l'àrea bàsica **avaluar** l'exercici de les funcions dels agents.

Amb un límit: **la jerarquia decideix el què; la DPO organitza com s'assoleix i com es mesura**, i no admet DPO de cap mena **l'emergència i la seguretat**, on regeix el comandament operatiu i el procediment.

Els punts que cauen a l'examen

1. **Grup ? equip:** objectiu comú, tasques **interdependents** i responsabilitat **compartida**. Les cinc «c»: complementarietat, coordinació, comunicació, confiança i compromís.
2. **Belbin:** rols orientats a l'**acció**, a les **persones** i a la **reflexió**; cada rol té una debilitat permissible.
3. **Patologies:** pensament de grup (Janis), mandra social i difusió de responsabilitat; antídots: advocat del diable, assignació nominal, responsable únic.
4. **Tuckman:** formació, conflicte, normalització, rendiment i comiat (adjourning, amb Jensen). El **conflicte no s'ha d'evitar**; les etapes **són reversibles**.



5. **Lewin**: autoritari, democràtic i permissiu; **permissiu no és delegar**. **Blake i Mouton**: graella tasca-persones, amb el **compromís en equip** com a referència.
6. **Lideratge situacional**: dirigir, persuadir, participar i delegar segons la **maduresa per a la tasca**, que pot retrocedir.
7. **Transaccional** (intercanvi, recompensa contingent, direcció per excepció) vs **transformacional** (influència idealitzada, motivació inspiradora, estimulació intel·lectual, consideració individualitzada). **Greenleaf**: lideratge de servei.
8. **Autoritat** ve del nomenament, **lideratge** de l'equip. **French i Raven**: recompensa, coercitiu, legítim, **expert i referent**; els dos últims s'han de guanyar.
9. **Delegar** transfereix execució i decisió sobre el com, **no la responsabilitat**; té **graus** que s'han de dir en veu alta. Compte amb la **delegació inversa**.
10. **Johari**: la realimentació redueix l'àrea **cega**; l'obertura, l'**oculta**. **Pigmalió**: les expectatives del superior es compleixen; el revers és l'**efecte Golem**.
11. **Herzberg**: els higiènics **eviten la insatisfacció**, només els motivadors **motiven**; d'aquí l'**enriquiment** (profunditat) davant de l'ampliació (extensió).
12. **McGregor**: la X i la Y descriuen la **creença del comandament**. **McClelland**: assoliment, poder (millor **socialitzat**) i afiliació.
13. **Vroom**: **expectativa × instrumentalitat × valència**; si un factor és zero, el resultat és zero. **Adams**: la inequitat percebuda desmotiva més que una recompensa baixa.
14. **Locke**: objectius específics, exigents, acceptats i amb realimentació; és el pont cap a la DPO.
15. **Thomas-Kilmann**: competir, acomodar, evitar, transigir i col·laborar. **Col·laborar no és sempre el millor**; el defecte greu és usar **sempre el mateix estil**.
16. Conflicte **de tasca** (pot ser positiu), **de relació** (destruïu) i **de procés** (típic de la doble dependència); **escala**, i el cost d'intervenir creix amb el temps.
17. **Harvard**: separar persones i problema, interessos abans que posicions, opcions de benefici mutu i criteris objectius; més la **MAAN/BATNA**.
18. **Mediació**: voluntarietat, imparcialitat, confidencialitat i protagonisme de les parts; **un cap no media quan hi ha incompliment o seguretat pel mig: decideix**.
19. **DPO** (Drucker): objectius **SMART**, autonomia sobre el com i **seguiment intermedi**, que és el que la sosté. Riscos: obsessió pel mesurable i perversió de l'indicador.
20. **EBEP**: l'**avaluació de l'acompliment** mesura conducta professional i rendiment amb transparència, objectivitat, imparcialitat i no discriminació; i el deure d'**obeir**, llevat d'**infracció manifesta de l'ordenament jurídic**.
21. **Marc del cos**: la **Llei 17/2003** atribueix a l'escala executiva la direcció, la coordinació, el control i la inspecció de les unitats; el **Decret 266/2007** fa del sotsinspector el cap d'àrea regional i bàsica i li atribueix **avaluar**; el **superior que tolera una falta respon igual que l'infractor**; **sancionar no és competència seva**.
22. Regla operativa: **el retret en privat, el reconeixement en públic**.

Resum exprés

La categoria de sotsinspector és, per norma, la del comandament territorial del cos: la Llei 17/2003 li atribueix la direcció, la coordinació, el control i la inspecció de les unitats, i el Decret 266/2007 el situa al capdavant de les àrees regionals i bàsiques amb la funció expressa d'avaluar l'activitat dels agents. Un



equip es distingeix d'un grup per la interdependència i la responsabilitat compartida, i té rols que van més enllà de l'especialitat tècnica. Tot equip passa per etapes -formació, conflicte, normalització, rendiment i comiat- que són reversibles, i l'estil de comandament ha de canviar a cada etapa: dirigir al principi, arbitrar el conflicte al mig i apartar-se quan rendeix. No hi ha un estil de lideratge bo: hi ha el que correspon a la maduresa de cada persona per a cada tasca; el transaccional sosté la disciplina i el transformacional sosté la millora. L'autoritat ve del nomenament i el lideratge s'ha de guanyar, sobretot pel poder expert i el referent, amb l'exemple, la comunicació, la delegació de grau explícit i el reconeixement com a instruments. No es motiva ningú des de fora: arreglar les condicions materials evita queixes però no motiva, perquè el que motiva és el contingut de la feina, la responsabilitat i el reconeixement, i n'hi ha prou que falli l'expectativa, la instrumentalitat o la valència perquè la motivació caigui a zero. El conflicte és inevitable i, en tasca, fins i tot útil; el destructiu és el de relació, el de procés sol venir del disseny organitzatiu i no de les persones, i la feina del comandament és portar la discussió del «tu» al «què», negociar per interessos i decidir -no mediar- quan hi ha seguretat o incompliment pel mig. I la direcció per objectius funciona si els objectius són pocs, mesurables i acceptats, si hi ha autonomia sobre el com i si es fa seguiment intermedi; sense seguiment és només una avaluació de final d'any.

Glossari

Equip de treball · Grup amb objectiu comú, tasques interdependents i responsabilitat compartida pel resultat.

Interdependència de tasques · El resultat d'una persona depèn del treball d'una altra; converteix un grup en equip.

Rol d'equip (Belbin) · Manera característica de contribuir dins d'un equip, diferent del rol funcional del lloc.

Pensament de grup · Supressió de la discrepància per mantenir la cohesió; porta a decisions dolentes amb alta confiança.

Mandra social · Reducció de l'esforç individual quan la contribució no és identificable.

Adjournment · Cinquena etapa de Tuckman: dissolució de l'equip, amb risc de pèrdua de coneixement.

Maduresa (lideratge situacional) · Capacitat més disposició d'una persona per a una tasca concreta, no en general.

Lideratge transformacional · El que mou per sentit i per exemple: influència idealitzada, motivació inspiradora, estimulació intel·lectual i consideració individualitzada.

Lideratge de servei · Concepció del líder com algú que primer serveix i remou obstacles per al seu equip.

Poder referent · Capacitat d'influir que neix del respecte i de la identificació; no la dona el nomenament.

Delegació inversa · El col·laborador retorna al cap el problema delegat i el cap se'l queda.

Finestra de Johari · Quatre àrees -lliure, cega, oculta i desconeguda- sobre el que un sap de si mateix i el que en saben els altres.

Efecte Pigmalíó · Tendència de les expectatives del superior a complir-se; el revers és l'efecte Golem.

Factors higiènics · Condicions que, si falten, generen insatisfacció, però que quan hi són no motiven.

Enriquiment del lloc de treball · Ampliació de la feina en profunditat, amb més autonomia i decisió.

Expectativa (Vroom) · Creença que l'esforç portarà al rendiment esperat.

Instrumentalitat (Vroom) · Creença que el rendiment portarà a la recompensa anunciada.

València (Vroom) · Valor que la persona dona a la recompensa que espera.

Equitat (Adams) · Percepció de justícia en comparar la pròpia relació entre aportacions i resultats amb la d'un referent.



Conflicte latent · El que existeix però no s'ha manifestat; el més perillós, perquè no es pot gestionar.

Conflicte de procés · El que versa sobre qui fa què i amb quins mitjans; típic de la doble dependència.

Posició i interès · La posició és el que algú demana; l'interès, el motiu pel qual ho demana.

MAAN (BATNA) · Millor alternativa a un acord negociat: el que farà cada part si no hi ha acord.

Mediació · Intervenció d'un tercer imparcial que condueix el procés però no decideix.

DPO · Direcció per objectius: objectius acordats, autonomia sobre el com i avaluació per resultats.

SMART · Específic, mesurable, assolible, rellevant i amb termini.

Avaluació de l'acompliment · Procediment pel qual es mesura i valora la conducta professional i el rendiment o l'assoliment de resultats.

Efecte halo · Biaix pel qual una impressió global contamina la valoració de tots els aspectes concrets.

Dependència orgànica i funcional · Doble línia de dependència: de l'estructura territorial i de l'àrea d'especialització.

Autoavaluació

1. Quina és la diferència essencial entre un grup i un equip de treball?

L'equip té objectiu comú, **tasques interdependents** i **responsabilitat compartida** pel resultat, mentre que en un grup cadascú respon del seu tros i el producte és la suma de les parts: en una àrea bàsica, la tramitació de denúncies funciona com un grup i un dispositiu d'incendi, com un equip.

2. Quines són les etapes de Tuckman i quina és la més delicada?

Formació, conflicte, normalització, rendiment i comiat; la més delicada és la de **conflicte**, perquè l'error típic és evitar-la i un equip al qual no se li ha permès discrepar no arriba mai al rendiment. El **comiat** importa perquè sense tancament formal el coneixement se'n va amb les persones, i les etapes **són reversibles**.

3. Què aporta el model de rols de Belbin a qui ha de compondre un grup de treball?

Que la composició no es pot fer només per especialitat tècnica: cal combinar rols orientats a l'**acció**, a les **persones** i a la **reflexió**, perquè cada rol té una debilitat inseparable de la seva fortalesa.

4. Quin estil situacional correspon a qui sap fer la tasca però dubta? Pot retrocedir la maduresa?

Participar: donar suport i compartir la decisió, perquè dirigir-lo seria contraproduent quan ja en té la capacitat. I sí: la maduresa és **per a una tasca concreta** i pot retrocedir després d'una baixa llarga o d'una actuació que ha anat malament.

5. Quina diferència hi ha entre autoritat i lideratge, i què pot un comandament sense lideratge?

L'**autoritat** ve del nomenament i el **lideratge** el reconeix l'equip, i s'ha de guanyar amb el poder **expert** i el **referent**; sense lideratge s'obté el que és exigible -desobeir una ordre legítima és falta disciplinària-, però **no la iniciativa, el criteri ni l'esforç no exigible**.

6. Què transfereix la delegació i què no es delega mai?

Transfereix l'**execució** i la **decisió sobre el com**, però **no la responsabilitat** pel resultat, i té graus que s'han de dir en veu alta. No es deleguen la responsabilitat del resultat, l'avaluació dels col·laboradors, la gestió disciplinària ni el que la norma reserva al titular del càrrec.

7. Per què arreglar el salari o els horaris no fa que un equip rendeixi més?

Perquè són **factors higiènics** (Herzberg): la seva absència genera insatisfacció, però la seva presència **no motiva**. El que motiva és el contingut de la feina, la responsabilitat i el reconeixement, i la via pràctica és l'**enriquiment** del lloc: la referència d'una matèria, la coordinació d'una campanya o la formació dels



nous.

8. Com serveix la teoria de Vroom per diagnosticar un agent desmotivat?

Perquè la motivació és el **producte** d'expectativa, instrumentalitat i valència i **si un factor val zero el resultat és zero**: si falla l'expectativa toca formació; si falla la instrumentalitat, complir el que es promet i lligar resultat i conseqüència; si falla la valència, esbrinar què valora aquella persona.

9. Per què el repartiment de torns i guàrdies és una qüestió de motivació de primer ordre?

Per la teoria de l'**equitat** d'Adams: la gent compara la seva relació entre aportacions i resultats amb la d'un referent proper, i la **inequitat percebuda desmotiva més que una recompensa objectivament baixa**, de manera que els criteris han de ser explícits, coneguts i aplicats igual per a tothom.

10. És sempre millor col·laborar davant d'un conflicte, i què fas amb dos agents que es trepitgen en una actuació urgent?

No: davant d'un risc per a la seguretat o d'una evidència que es degrada l'estil correcte és **competir** -decidir qui dirigeix, què es preserva i què s'atura- i discutir-ho després. Fet això cal atacar la causa: si el xoc ve de la **dobla dependència** orgànica i funcional, es resol acordant el criteri entre les dues línies de comandament i escalant a qui els és comú.

11. Quin és el límit d'un comandament que vol actuar com a mediador?

Que **no és neutral**, perquè respon del resultat de la unitat i conserva la potestat de decidir: pot fer una intervenció de tipus mediador en friccions menors, però **quan hi ha un incompliment, una qüestió de seguretat o un límit normatiu, no es media, es decideix**.

12. Què és la direcció per objectius i quin pas la sosté?

És el sistema en què comandament i col·laborador acorden objectius **SMART**, la persona té autonomia sobre el com i s'avalua per resultats, amb un cicle de fixació conjunta, execució, **seguiment intermedi** i avaluació amb realimentació; **sense seguiment intermedi es converteix en una simple avaluació de final d'any**. Enllaça amb l'**avaluació de l'acompliment** de l'EBEP i amb la funció d'**avaluar** que el Reglament del cos atribueix a l'àrea bàsica.

**5**

TEMA

Tema 49. Gestió de processos: conceptes bàsics. Sistemes i nivells de representació de processos. Gestió de projectes: concepte, classes i principis bàsics

Introducció: deixar de mirar els casos i començar a mirar com flueixen

Un agent veu **casos**: aquesta denúncia, aquell incendi, aquella autorització de crema. Un sotsinspector ha de veure el **circuit sencer pel qual passen tots els casos d'aquell tipus**: on s'encalla, quant triga i qui el sosté quan qui el sostenia està de baixa. Això és **gestió de processos**. Quan allò que s'ha de fer no és repetitiu sinó irrepetible -muntar un dispositiu nou, implantar una aplicació, desplegar una campanya amb sis administracions-, això és **gestió de projectes**. Tots dos responen a la mateixa pregunta de comandament: **com s'aconsegueix que una cosa passi de manera previsible quan depèn de molta gent**.

Com estudiar-lo. És un tema de distincions: procés i procediment, procés i projecte, mapa i diagrama de flux, programa i cartera, risc i problema. Si les domines i les il·lustres amb un exemple del cos, tens el tema resolt.

PRIMERA PART · GESTIÓ DE PROCESSOS

1. Conceptes bàsics

1.1. Què és un procés

Un **procés** és un **conjunt d'activitats mútuament relacionades que transformen elements d'entrada en elements de sortida aportant valor**, de manera repetitiva i amb un destinatari identificable. És la definició de la família **ISO 9000**, el vocabulari de la gestió de la qualitat.

Té quatre peces i totes quatre puntuen: **activitats relacionades** (una trucada no és un procés; l'atenció d'un avís de punta a punta, sí); **transformació** (entra un avís d'abocament, surt una acta o un arxiu motivat); **valor afegit** (allò que no transforma res i que ningú necessita és **malbaratament**); i un **destinatari**, sense el qual no hi ha procés sinó rutina.

1.2. Els elements d'un procés

Element	Què és	Exemple al cos
Entrada	El que activa el procés i es transforma	Avís al 112, sol·licitud de crema
Sortida	El resultat lliurat	Acta, autorització, informe
Activitats	La seqüència de passos	Comprovar, inspeccionar, documentar
Recursos	Persones, mitjans, sistemes	Agents, tot terreny, aplicació de denúncies



Element	Què és	Exemple al cos
Proveïdor	Qui aporta l'entrada	El 112, un ajuntament, un particular
Destinatari	Qui rep la sortida	Ciutadania, òrgan sancionador, fiscalia
Propietari	Qui respon del procés de punta a punta	Habitualment un comandament
Indicadors	Com es mesura si va bé	Temps de resposta, actes amb defectes

S'obliden dos elements més: els **límits** (on comença i on acaba; si no es fixen, ningú sap de què respon) i els **controls** (normativa i protocols que condicionen el com).

1.3. Procés, procediment, activitat... i projecte

És la distinció que més cau. El **procés** és què es fa i per a què, de punta a punta; és **horitzontal** i travessa unitats. El **procediment** és com s'ha de fer, documentat: el procediment és un paper, mentre que el procés passa encara que ningú l'hagi escrit, i un mateix procés pot tenir diversos procediments. L'**activitat** és un bloc de feina («aixecar l'acta») i la **tasca**, la unitat mínima. El **projecte** és un esforç temporal per a un resultat **únic**.

Atenció al fals amic: el **procediment administratiu** és una categoria jurídica -la successió reglada d'actes que condueix a un acte administratiu-, regulada per la **Llei 39/2015, d'1 d'octubre, del procediment administratiu comú de les administracions públiques** i, a Catalunya, per la **Llei 26/2010, del 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya**. No és el mateix que el procediment de qualitat, que és un document intern.

La frase que resol la pregunta: el procés es repeteix i el projecte no; el procés diu què passa i el procediment diu com s'ha de fer.

1.4. Gestió per processos

L'Administració s'organitza **verticalment**, per òrgans amb competències atribuïdes, però el treball real flueix **horitzontalment**: una denúncia per vessament passa per l'agent que la formula, pel comandament que la valida, per l'àrea que la tramita, pel servei jurídic i per l'òrgan que resol. La **gestió per processos** és gestionar mirant aquest flux, no només la caixa de cada unitat.

Principis: **orientació al destinatari**; **visió de punta a punta**; **propietari del procés** amb capacitat real de proposar-hi canvis -sense propietari, cadascú optimitza el seu tros i el conjunt empitjora-; **mesura**; **millora contínua**; i **eliminació d'activitats sense valor**.

1.5. El cicle de millora contínua (PDCA)

El **cicle PDCA**, o **cicle de Deming**, és l'esquelet de tots els sistemes de qualitat i **cau segur**: **Planificar** (analitzar, fixar objectius, dissenyar el canvi), **Desplegar** (executar-lo, millor a **escala reduïda** -una àrea bàsica- abans de generalitzar-lo), **Comprovar** (mesurar contra l'objectiu) i **Actuar** (si funciona, **estandarditzar-ho**; si no, corregir i tornar-hi).

El punt fi: la fase que més se salta és **comprovar** -s'implanten canvis i no es mesuren-, i la que es fa malament és **actuar**: es constata que ha anat bé però no s'**estandarditza**, i la millora desapareix quan qui la va inventar canvia de destinació.



1.6. Marcs de qualitat que has de saber situar

- **ISO 9001** (versió vigent, **ISO 9001:2015**): norma internacional **certificable** amb els requisits d'un sistema de gestió de la qualitat, construïda sobre l'**enfocament a processos**, el **pensament basat en el risc** i el cicle PDCA. És un requisit auditable, no un premi.
- **Model EFQM**: model **europeu d'excel·lència**, d'autoavaluació, no certificable com a norma. El **CAF** (Common Assessment Framework) n'és l'adaptació **específica per al sector públic**.
- **ISO 31000**: norma de **gestió del risc**; dona principis i marc, i **no és certificable**.
- **Cartes de serveis**: una administració publica els serveis que presta i els **compromisos de qualitat mesurables** que assumeix. La **Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern** obliga a publicar informació sobre l'activitat i els serveis.

2. Sistemes i nivells de representació de processos

2.1. Per què es representen

Representar un procés és l'**única manera de discutir-lo**: mentre viu dins del cap de cadascú, cada persona en té una versió diferent. Serveix per **entendre**, **comunicar**, **detectar** colls d'ampolla, **normalitzar** i **automatitzar**. Es representa el **procés real (as is)** abans del **desitjat (to be)**.

2.2. Els nivells de representació

Es confonen dues coses: la **jerarquia de desagregació** (quant detall) i la **tipologia** (quina classe de procés).

A) Nivells de desagregació, el «zoom»: **nivell 0**, el **mapa de processos**, amb tots els processos i les seves relacions en una pàgina; **nivell 1**, el **macroprocés**, amb les grans fases d'un procés; **nivell 2**, el **subprocés**, que desglossa una fase en activitats; i **nivell 3**, **activitats i tasques**.

B) Els tres nivells del mapa de processos, la classificació canònica que **cau gairebé sempre**, traduïda al Cos d'Agents Rurals:

- **Estratègics** o de direcció: **fixen el rumb** i el ciutadà no els nota. Planificació anual de l'activitat inspectora, prioritats de vigilància, relació amb altres cossos.
- **Clau**, operatius o de realització: **generen el servei** i són la raó de ser de l'organització. Vigilància i prevenció d'incendis, inspecció i control d'activitats al medi (caça, pesca, forests, residus, espais protegits), investigació de causes d'incendi, atenció d'avisos, tramitació d'actes.
- **De suport**: **proporcionen recursos** als anteriors. Persones i torns, formació, vehicles i armament, sistemes d'informació, gestió econòmica.

Pregunta clàssica de tribunal: la **formació** dels agents és **de suport**; la **vigilància preventiva**, **clau**; i decidir **quines comarques es prioritzen** aquesta campanya, **estratègic**.

2.3. La fitxa de procés

Acompanya el diagrama amb el que el dibuix no pot mostrar: **nom**, **propietari**, **objecte i abast**, **límits**, **entrades i proveïdors**, **sortides i destinataris**, **normativa aplicable**, **recursos**, **indicadors amb objectiu i freqüència**, **registres** i **versió**. Sense fitxa, un diagrama envellaix i ningú sap de qui és.

2.4. El SIPOC

És la representació **d'alt nivell** més útil per començar; l'acrònim s'ha de saber desplegar: **Supplier**



(proveïdor), **Input** (entrada), **Process** (procés, en quatre a set passos), **Output** (sortida) i **Customer** (destinatari). Es dibuixa com una taula de cinc columnes i **acota el procés abans de detallar-lo**. És la primera eina de la fase de definició del **Six Sigma (DMAIC)**.

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Destinatari
Ciutadania, 112, patrulla pròpia	Avís o detecció directa	1. Comprovar · 2. Inspeccionar · 3. Documentar · 4. Aixecar l'acta · 5. Trametre	Acta de denúncia amb proves	Òrgan competent per incoar · Persona denunciada · Fiscalia, si escau

És el format que un comandament pot omplir **en mitja hora amb tres agents**.

2.5. El diagrama de flux

Representació **seqüencial** clàssica: mostra les activitats en ordre i, sobretot, **les decisions i les branques**. La simbologia bàsica prové dels estàndards de diagramació de processos d'informació, recollits històricament a la norma **ISO 5807**: **oval** per a l'inici i el final, **rectangle** per a una activitat, **rombe** per a una **decisió** de la qual surten dues o més branques, **paral·lelogram** per a entrada o sortida de dades, **rectangle de base ondulada** per a un document i **cercle petit** com a connector.

Regles que valen punts perquè són els errors habituals: **un sol inici, tot camí ha d'arribar a un final i de cada rombe n'han de sortir totes les branques possibles**. Una branca «no» que no va enlloc no és un error de dibuix: és un forat real del procés.

2.6. El diagrama de carrils (swimlane)

És el mateix diagrama de flux dividit en **carrils**, un per **responsable**, amb cada activitat al carril de qui la fa. Per a un comandament és **la més útil de totes**: fa visibles les **transferències entre unitats** (handoffs), que és **on es perden els expedients, on s'acumulen els dies i on es dilueix la responsabilitat**. En la investigació de la causa d'un incendi els carrils serien els agents rurals, els bombers, el cos policial actuant, la fiscalia i l'òrgan sancionador: és la manera més ràpida de trobar la passa que tothom creu que fa un altre.

2.7. El BPMN i altres notacions

BPMN són les sigles de Business Process Model and Notation: una **notació gràfica estàndard** mantinguda per l'**Object Management Group (OMG)**, amb la versió **2.0** com a referència, i l'estàndard de facto per modelar processos que s'han d'automatitzar. El que el diferencia d'un diagrama de flux corrent: té **semàntica formal** (cada símbol té un significat definit); és **executable** per un motor de processos, cosa que el connecta amb l'administració electrònica; representa **col·laboració entre organitzacions**, amb pools (una piscina per organització) i lanes; i distingeix **esdeveniments** (cercles), **activitats** (rectangles arrodonits), **portes** o gateways (rombes) i **flux de seqüència** enfront de **flux de missatge**. Contrapartida: la corba d'aprenentatge. Per parlar amb agents en una sala, millor un diagrama de carrils; per encarregar una aplicació, BPMN. Com a distractors poden sortir el **diagrama de blocs** (sense decisions), el **mapa de cadena de valor** (value stream map, de l'entorn Lean), que hi afegeix **temps de procés i temps d'espera**, i sobretot la **matriu RACI**, on cada cel·la diu qui és **Responsable** de fer-ho, qui n'és l'accountable (**un i només un**), qui és **Consultat** i qui **Informat**.

2.8. Indicadors



Es distingeixen els d'**eficàcia** (si s'assoleix el resultat: percentatge d'incendis amb causa determinada), d'**eficiència** (resultat en relació amb els recursos: hores per inspecció), **de procés** (temps entre la detecció i la tramesa de l'acta, expedients pendents) i **de resultat o impacte** (superfície cremada, reincidència). Un bon indicador és **pocs, mesurable amb dades que ja existeixen i amb valor objectiu i responsable**.

I l'advertiment que val punts: **tot indicador crea un comportament**. Si l'únic que es mesura és el nombre de denúncies, es formularan les fàcils i s'abandonaran les complexes; per això els indicadors de volum s'acompanyen sempre dels de qualitat, com el percentatge d'actes anul·lades per defectes formals.

3. La millora dels processos

Tres estratègies, de menys a més agressiva: la **millora contínua** (kaizen), de canvis petits i freqüents dins del PDCA; la **reenginyeria**, redisseny **radical** partint de zero que qüestiona fins i tot si el procés ha d'existir; i **Lean i Six Sigma**, el primer contra el **malbaratament** i el segon contra la **variabilitat**, amb el cicle **DMAIC** (definir, mesurar, analitzar, millorar i controlar). Fonts clàssiques d'ineficiència: **esperes**, **transport** d'expedients, **sobreproducció** d'informes que ningú llegeix, **sobreprocessament** (tres signatures on n'hi ha prou amb una) i **defectes** que obliguen a refer.

El límit propi del sector públic. Hi ha passos que **no es poden eliminar encara que no aportin valor al destinatari**: són **garanties** -el tràmit d'audiència, la motivació de l'acte, la competència de l'òrgan que resol, el règim de notificacions. Qui proposa suprimir-ne un en nom de l'eficiència està proposant una nul·litat. La millora legítima actua sobre **temps morts, duplicitats i suport informàtic**.

SEGONA PART · GESTIÓ DE PROJECTES

4. Concepte i classes

4.1. Definició i trets

Un **projecte** és un **esforç temporal que s'embrèn per crear un producte, un servei o un resultat únic**: la definició del PMBOK, del **Project Management Institute (PMI)**. Se'n deriven cinc trets:

1. **Temporalitat**: té **inici i final definits**; el final arriba quan s'assoleix l'objectiu, quan es constata que no s'assolirà o quan desapareix la necessitat. Temporal no vol dir curt: vol dir **finit**.
2. **Unitat**: el resultat és singular, perquè canvien l'entorn i els actors.
3. **Elaboració gradual**: es va concretant a mesura que avança, amb **recursos limitats** assignats específicament.
4. **Incertesa**: com que és únic, té **riscos**. Un procés estable en té pocs; un projecte, per definició, en té.

4.2. Projecte, procés i operació

	Procés / operació	Projecte
Durada	Continu, permanent	Temporal, amb final
Resultat	Repetitiu, homogeni	Únic
Equip	Estable, estructural	Ad hoc, transversal



	Procés / operació	Projecte
Risc	Baix i conegut	Alt i per identificar
Èxit	Compliment sostingut d'indicadors	Lliurar dins d'abast, termini i cost

I la frase fina que els lliga: **molts projectes acaben parint un procés**. Implantar una aplicació de denúncies és un projecte; utilitzar-la cada dia és un procés. Un projecte que no preveu **qui es queda el procés resultant** fracassa encara que s'hagi lliurat a temps.

4.3. Classes de projectes

No n'hi ha una de sola; es demana enumerar-ne diverses amb criteri.

- **Per l'objecte:** d'obra o infraestructura (un punt d'aigua per a helicòpters); **tecnològics**; d'organització o de canvi; **normatius** (elaborar un protocol); **de formació**; **d'investigació**; i **operatius o de dispositiu** (una campanya de vigilància).
- **Per l'abast organitzatiu:** **interns**, **transversals**, **interdepartamentals** i **interadministratius**; com més amunt, més pes té la **gestió dels interessats**.
- **Per la forma d'execució:** amb **mitjans propis** o per **contractació externa**, cas en què el projecte queda condicionat pels terminis de la **Llei 9/2017, de 8 de novembre, de contractes del sector públic**. En un projecte públic, el temps de licitació sol ser el camí crític real.

4.4. Projecte, programa i cartera

Tres nivells que **cauen al test**. El **projecte** és un esforç temporal amb un resultat únic. El **programa** és un **conjunt de projectes relacionats** gestionats coordinadament perquè junts donen un benefici que per separat no donarien: els projectes d'una campanya de prevenció d'incendis -vigilància, comunicació a la població, control de la crema agrícola, adequació de camins i punts d'aigua. La **cartera** (portfolio) és el **conjunt de projectes i programes d'una organització**, agrupats per **prioritzar-los i assignar-hi recursos**: la seva pregunta no és «com el fem bé» sinó «quins fem i quins no».

La **ISO 21500** és la norma internacional que orienta sobre gestió de projectes, programes i carteres, i la **ISO 21502** en desenvolupa les directrius. No són certificables: són guies.

5. El cicle de vida del projecte

Inici. Es defineix la **necessitat** i es decideix si el projecte es fa. En surt l'**acta de constitució** (project charter), que l'autoritza formalment, **nomena el cap de projecte** i li atorga autoritat, més la identificació preliminar dels **interessats** i els **criteris d'èxit**.

Planificació. És la fase que més es retalla i la que més cara es paga. Inclou la **definició de l'abast** i del que en queda **fora** -escriure què **no** inclou el projecte és la millor defensa contra el creixement descontrolat-; l'**estructura de desglossament de treball** (EDT, en anglès **WBS**), descomposició en **paquets de treball** que es puguin **estimar, assignar i controlar**, amb el **principi del 100%** (tot el treball del projecte i només aquest); el **calendari** amb dependències, **camí crític** i **fites**; el **pressupost**; i els plans de **riscos, comunicació i qualitat**.

Execució, seguiment i control. Es fa la feina i es coordinen les persones -assignar, desbloquejar, arbitrar conflictes-, i alhora es controla. El control **no és una fase posterior: és simultani a l'execució**, i consisteix a comparar el que passa amb el previst i **actuar sobre la desviació**: reunions periòdiques,



quadre d'indicadors, **control integrat de canvis** (cap canvi d'abast entra sense valorar-ne l'impacte i sense que l'aprovi qui pertoca) i registre de riscos viu.

Tancament. Es lliura el resultat, s'accepta formalment, es dissol l'equip i -la part que sempre se salta- es recullen les **llicons apreses** i es **transfereix el resultat a qui l'haurà de mantenir**.

6. Principis bàsics

1. **Objectiu clar, únic i escrit.** Un projecte amb tres objectius principals no en té cap.
2. **Responsabilitat única:** un **cap de projecte** amb autoritat proporcionada a la responsabilitat. El vici típic del sector públic és nomenar-ne un **sense comandament sobre els recursos**.
3. **Planificar abans d'executar**, i de manera **proporcional**.
4. **Descomposició:** el que no es descompon no s'estima ni es controla.
5. **Assignació nominal:** cada paquet té **una persona**. «Ho farà l'àrea» vol dir que no ho farà ningú.
6. **Seguiment periòdic** contra la línia de base.
7. **Gestió explícita del risc**, abans que es converteixi en problema.
8. **Comunicació planificada:** la majoria de projectes que fracassen ho fan per comunicació, no per tècnica.
9. **Implicació dels interessats des de l'inici**, especialment dels que poden bloquejar.
10. **Control de canvis:** s'accepten, però **amb el seu preu explícit**.
11. **Documentació i traçabilitat**, que a més és exigència jurídica i de transparència.
12. **Tancament formal i llicons apreses**.

6.1. El triangle del projecte

La **triple restricció** relaciona **abast**, **termini** i **cost**, amb la **qualitat** al centre (en altres formulacions la qualitat és un quart vèrtex i s'hi afegeixen recursos i risc). La regla, que has d'escriure textualment: **no es poden fixar els tres vèrtexs alhora**. Si creix l'abast i no es toquen ni el termini ni el cost, el que cedeix és la **qualitat**, i cedeix silenciosament, sense que ningú ho decideixi.

Davant d'una petició de més abast hi ha tres respostes legítimes **-més temps, més recursos o menys abast en una altra banda-** i una d'il·legítima: dir que sí i confiar que l'equip ho absorbeixi. El **creixement descontrolat de l'abast** (scope creep) és l'acumulació de peticions que, una per una, semblen raonables però que en conjunt desmunten el pla.

6.2. Els interessats (stakeholders)

Interessat és qui **pot afectar el projecte o resultar-ne afectat**, o qui **percep** que ho serà. La percepció compta encara que sigui errònia: qui creu que el projecte el perjudica actua com si el perjudiqués.

	Interès baix	Interès alt
Poder alt	Mantenir satisfets	Gestionar de prop: implicar i informar sovint
Poder baix	Monitorar amb esforç mínim	Mantenir informat s

En un projecte del cos -implantar un model nou de vigilància preventiva en una comarca- els interessats són la direcció general, els agents i la representació sindical, els ajuntaments, els bombers i la resta de cossos, les ADF, els titulars forestals i agraris i les societats de caçadors. **Identificar-los tard és la causa**



més freqüent de bloqueig d'un projecte públic: qui no ha estat consultat s'hi oposa encara que la mesura el beneficiï.

6.3. La gestió de riscos

Risc és un **esdeveniment incert** que, si es produeix, té efecte sobre els objectius del projecte. Dues precisions que valen punts: pot ser **negatiu (amença)** o **positiu (oportunitat)**, i un risc materialitzat ja no és un risc: és un problema.

El cicle: **identificació**; **anàlisi qualitativa**, valorant **probabilitat** i **impacte** i prioritzant pel producte dels dos en una **matriu de risc**; **planificació de la resposta**; i **seguiment**, amb un **registre de riscos** viu. Les respostes davant d'una amenaça són **evitar**, **mitigar**, **transferir** i **acceptar**; per a les oportunitats, **explotar**, **millorar**, **compartir** i **acceptar**. Completen la resposta el **risc residual** i la **reserva de contingència**; el marc de referència és la **ISO 31000**.

6.4. Tècniques de planificació

- **Diagrama de Gantt:** barres sobre un calendari. Excel·lent per **comunicar** i per veure càrrega i solapaments.
- **PERT i CPM** (mètode del camí crític): representen el projecte com una **xarxa d'activitats amb dependències**. El **camí crític** és la seqüència **més llarga** i, per tant, la que **determina la durada total**; les activitats que en queden fora tenen **folgança**. Conseqüència: **els recursos i l'atenció es concentren al camí crític**. El **PERT** hi afegeix l'estimació de durades amb **tres valors** -optimista, més probable i pessimista.
- **Fites** (milestones): punts de durada zero que marquen assoliments verificables; la direcció no vol veure activitats, vol veure fites.

7. Metodologies: clàssiques i àgils

Enfocament predictiu o en cascada. Es planifica tot al principi i s'executa per fases seqüencials. Marcs de referència: el **PMBOK** del PMI, el **PRINCE2** (Projects in Controlled Environments, d'origen britànic i estès al sector públic europeu) i les normes **ISO 21500 i 21502**. És el correcte quan **l'abast és conegut i estable**, quan hi ha requisits normatius o contractuals fixos i quan el cost del canvi tardà és alt.

Enfocament àgil. Neix el **2001** amb el **Manifest Àgil**, que prioritza els **individus i la interacció** sobre els processos i les eines, el **producte que funciona** sobre la documentació exhaustiva, la **col·laboració amb el client** sobre la negociació contractual i la **resposta al canvi** sobre seguir un pla. Atenció al matís: el Manifest **no diu que la documentació o el pla no valguin**; diu que, **havent de triar**, pesa més el de l'esquerra. Funciona per **iteracions curtes**: **Scrum** (sprints de durada fixa, backlog prioritzat, retrospectiva a cada cicle) i **Kanban**, que visualitza el flux en un tauler i **limita la feina en curs**.

La resposta madura és híbrida: el marc general -fites, pressupost, contractació- es gestiona de manera **predictiva**, perquè el calendari pressupostari i la contractació no són iteratius, i els blocs amb incertesa -un protocol nou, una prova pilot- es treballen **iterativament**. En una frase: **predictiu per al que és legalment rígid, iteratiu per al que és funcionalment incert**.

8. Aplicació a un cos operatiu al medi natural



Una campanya de prevenció d'incendis forestals conté les dues coses alhora. El **procés**: la vigilància preventiva, l'atenció d'avisos i el control d'activitats amb risc es repeteixen cada dia de campanya, amb entrades (previsió de risc, avisos), activitats estandarditzades, sortides (rutes, actes) i indicadors (cobertura de zones de risc, temps de resposta); decidir què es fa a cada **nivell d'activació del Pla Alfa** -l'instrument de prevenció d'incendis forestals que gradua les mesures segons el risc- és una decisió de procés. El **projecte**: dissenyar el dispositiu d'enguany amb una sectorització nova o incorporar drons són esforços **temporals i únics**. El **marc de coordinació en emergència**, en canvi, és normatiu: els plans de protecció civil de Catalunya -el pla especial per a emergències per incendis forestals, **INFOCAT**, dins del sistema **PROCICAT**- fixen l'estructura de comandament i no es redissenyen per criteris d'eficiència interna.

Un pla d'inspecció anual és el cas de llibre: el comandament **prioritza** matèries i zones segons risc i reincidència (procés estratègic); **assigna** efectius i calendari; **normalitza** el procés perquè totes les àrees bàsiques l'executin igual, que és on serveixen el diagrama de carrils i la fitxa de procés; **mesura** no només quantes inspeccions, sinó **quantes actes s'anul·len i quants expedients caduquen**; i el **revisa** amb el PDCA a mig any, no al desembre.

Els punts que cauen a l'examen

1. **Definició de procés**: activitats relacionades que transformen entrades en sortides **aportant valor** a un destinatari.
2. **Elements**: entrada, sortida, activitats, recursos, proveïdor, destinatari, **propietari, indicadors, límits i controls**.
3. **Procés vs procediment**: el procés és el **què** i existeix encara que no s'hagi escrit; el procediment és el **com**. El **procediment administratiu** és una categoria jurídica (Llei 39/2015; a Catalunya, Llei 26/2010).
4. **Procés vs projecte**: el procés **es repeteix**; el projecte és **temporal i únic**.
5. **PDCA**: planificar, desplegar, comprovar, actuar. La fase més descuidada és **comprovar**; l'error següent és no **estandarditzar**.
6. **Mapa de processos: estratègics, clau i de suport**. **Desagregació**: mapa (nivell 0) -> macroprocés -> subprocés -> activitats.
7. **SIPOC**: proveïdor, entrada, procés, sortida, destinatari; **acota** el procés abans de detallar-lo.
8. **Diagrama de flux**: rombe = **decisió**; un sol inici; tota branca arriba a un final. El **de carrils** fa visibles les **transferències entre unitats**.
9. **BPMN**: estàndard de l'**OMG**, versió **2.0**, semàntica formal i **executable**. **RACI**: responsable, accountable (**un de sol**), consultat, informat.
10. **ISO 9001:2015** és certificable; **EFQM** i **CAF** són d'autoavaluació (el CAF, del sector públic); **ISO 31000**, de risc, no ho és.
11. **Projecte**: esforç **temporal** per a un resultat **únic**. El **programa** agrupa projectes relacionats; la **cartera**, tot, per **prioritzar-ho**.
12. **Cicle de vida**: inici, planificació, execució, seguiment i control (**simultani**) i tancament amb **llicons apreses**. A la planificació, l'**EDT/WBS** amb la **regla del 100%**.
13. **Triangle abast-temps-cost**: **no es fixen els tres alhora**; si es forcen, cedeix la qualitat. Scope creep.
14. **Camí crític**: la seqüència més llarga; determina la durada total; la resta té **folgança**.
15. **Interessats**: matriu **poder x interès**; identificar-los tard bloqueja el projecte.
16. **Riscos**: probabilitat x impacte; respostes **evitar, mitigar, transferir, acceptar**; risc materialitzat =



problema.

17. **Predictiu vs àgil:** cascada (PMBOK, PRINCE2, ISO 21500) si l'abast és estable; àgil (Manifest de 2001, Scrum, Kanban) si és incert. A l'Administració, **híbrid**.

Resum exprés

Un procés és un conjunt d'activitats que transformen entrades en sortides aportant valor a un destinatari; es repeteix, té propietari, límits i indicadors, i es distingeix del procediment -el document que en descriu el com- i del projecte, que és temporal i únic. La gestió per processos consisteix a mirar l'organització horitzontalment, de punta a punta, i es recolza en el cicle PDCA i en la idea que sense mesura no hi ha gestió. Els processos es representen a diversos nivells: el mapa els classifica en estratègics, clau i de suport; el SIPOC els acota; el diagrama de flux mostra la seqüència i les decisions; el de carrils fa visibles les transferències entre unitats, que és on es perden els expedients; i el BPMN és l'estàndard formal quan el procés s'ha d'automatitzar. La millora pot ser contínua o radical, amb un límit propi del sector públic: els tràmits de garantia no s'eliminen en nom de l'eficiència. Un projecte, en canvi, és un esforç temporal per a un resultat únic, s'agrupa en programes i carteres i passa per inici, planificació, execució, seguiment i control i tancament. Els seus principis són objectiu escrit, responsable únic amb autoritat, descomposició del treball, seguiment contra una línia de base, gestió del risc i control de canvis. I el triangle abast-temps-cost imposa la regla bàsica: no es poden fixar els tres vèrtexs alhora, i si es forcen, el que cedeix silenciosament és la qualitat.

Glossari

Procés · Activitats relacionades que transformen entrades en sortides aportant valor a un destinatari.

Procediment · Document que descriu com s'ha de fer una activitat; no és el procediment administratiu, que és una categoria jurídica.

Propietari del procés · Qui respon del procés de punta a punta, encara que travessi diverses unitats.

Mapa de processos · Representació de nivell 0 amb tots els processos classificats en estratègics, clau i de suport.

Procés clau · El que genera el servei pel qual existeix l'organització; el **de suport** li aporta recursos.

SIPOC · Representació d'alt nivell en cinc columnes: proveïdor, entrada, procés, sortida i destinatari.

Diagrama de carrils · Diagrama de flux dividit per responsables; fa visibles les transferències entre unitats.

BPMN · Notació estàndard de l'OMG per modelar processos, amb semàntica formal i capacitat d'execució.

PDCA · Cicle de millora contínua: planificar, desplegar, comprovar i actuar.

Projecte · Esforç temporal per crear un producte, servei o resultat únic.

EDT / WBS · Estructura de desglossament del treball en paquets estimables i assignables.

Camí crític · Seqüència d'activitats més llarga; determina la durada total i no té folgança.

Risc · Esdeveniment incert amb efecte sobre els objectius; un cop materialitzat és un problema, ja no un risc.

Autoavaluació



1. Quina diferència hi ha entre procés, procediment i procediment administratiu?

El **procés** és el conjunt d'activitats que transformen entrades en sortides aportant valor, i existeix encara que ningú l'hagi escrit; el **procediment** és el document que en descriu el **com**. El **procediment administratiu** és una categoria jurídica -la successió reglada d'actes que porta a un acte administratiu- de la Llei 39/2015 i, a Catalunya, de la Llei 26/2010.

2. Què distingeix un procés d'un projecte?

El procés és **repetitiu i permanent**; el projecte és **temporal i únic**, amb equip ad hoc i risc elevat. Molts projectes acaben generant un procés, i el que no preveu qui se'l quedarà fracassa encara que es lliuri a temps.

3. Quins són els tres nivells del mapa de processos i com hi classificaries la formació dels agents?

Estratègics (fixen el rumb), **clau** (generen el servei) i **de suport** (aporten recursos). La formació és **de suport**; la vigilància preventiva, **clau**; i decidir quines comarques es prioritzen, **estratègic**.

4. Per què el diagrama de carrils és la representació més útil per a un comandament, i què hi afegeix el SIPOC?

El de carrils fa visibles les **transferències entre unitats**, que és on s'acumulen els dies d'espera i on es dilueix la responsabilitat. El **SIPOC** serveix abans: per **acotar** on comença i on acaba el procés i qui en rep el resultat.

5. En què consisteix el PDCA i quina és la seva fase més descuidada?

Planificar, desplegar (millor a escala reduïda), comprovar contra l'objectiu i actuar estandarditzant o corregint. La més descuidada és **comprovar**: s'implanten canvis i no es mesuren. I si el que ha funcionat no s'**estandarditza**, la millora desapareix quan canvia qui la va impulsar.

6. Quin límit té la millora de processos a l'Administració?

Els **tràmits de garantia** -audiència, motivació, competència de l'òrgan, notificacions- no es poden suprimir per criteris d'eficiència: seria generar nul·litats. La millora legítima actua sobre temps morts, duplicitats i suport informàtic.

7. Explica la triple restricció i què ha de respondre un comandament quan li amplien l'abast.

Abast, termini i cost estan lligats i **no es poden fixar els tres alhora**; si es forcen, cedeix silenciosament la **qualitat**. Les respostes legítimes són **més temps**, **més recursos** o **menys abast en una altra banda**; dir que sí i confiar que l'equip ho absorbeixi és ajornar el problema.

8. Què és el camí crític i quina conseqüència pràctica té per a qui dirigeix?

És la seqüència d'activitats **més llarga**, la que determina la durada total i que no té folgança: un retard en una activitat crítica retarda tot el projecte, i per això s'hi concentren recursos i atenció. En projectes públics, els terminis de contractació en formen part sovint sense que ningú ho hagi previst.

9. Quines respostes hi ha davant d'un risc identificat i què passa quan es materialitza?

Evitar, mitigar, transferir i acceptar. Un risc materialitzat **deixa de ser un risc**: és un problema, i es gestiona amb el pla de contingència, no amb el registre de riscos.

10. Quan convé un enfocament predictiu i quan un d'àgil en un projecte del cos?

Predictiu quan l'abast és estable o està fixat per normativa o contracte -una obra, una licitació-; **àgil** quan és incert i el resultat s'ha de validar per parts. A l'Administració la resposta realista és **híbrida**: predictiu per al que és legalment rígid i iteratiu per al que és funcionalment incert.

**6****TEMA**

Tema 50. L'anàlisi de problemes i la presa de decisions. Anàlisi de les causes. Tècniques de decisió. Anàlisi d'alternatives, prioritats, oportunitats i riscos. Anàlisi de solucions. Desenvolupament del pla d'acció

Introducció: l'única cosa que un comandament no pot delegar

Un sotsinspector pot delegar una inspecció, un informe i fins i tot la coordinació d'un sector d'un dispositiu. El que no pot delegar mai és **la decisió i la responsabilitat de la decisió**.

I té una particularitat que el separa de qualsevol manual de gestió: la literatura clàssica està pensada per a qui decideix **assegut, amb dades completes i amb temps**, i la realitat d'un comandament d'agents rurals és la contrària -**decidir dempeus, amb informació incompleta i amb persones exposades al risc**.

Com estudiar-lo. Cau a dues proves alhora: la de respostes breus i l'adequació psicoprofessional, on «presa de decisions» és una de les deu competències avaluades. No memoritzis llistes de tècniques: memoritza **per a quin problema serveix cada tècnica**.

1. El problema: definició i tipus

1.1. Què és un problema

Un **problema** és la **desviació entre una situació real i una de desitjada** quan la causa no és evident: cal un **estàndard**, una **situació real** expressada amb fets i la **desviació** entre totes dues. D'aquí la primera regla: **si no pots dir quin estàndard s'incompleix, no tens un problema, tens una incomoditat**. «Els agents estan desmotivats» no és un problema formulat; «l'àrea ha passat de 40 a 22 actes mensuals en tres mesos» sí.

Cal distingir quatre coses: el **síntoma** és el senyal visible (augmenten les queixes dels ramaders); el **problema**, la desviació amb fets i magnitud; la **causa**, el que la genera (dos agents en comissió de serveis no substituïts); i la **decisió**, l'elecció entre maneres de tancar-la.

1.2. Tipus de problemes

Per estructura: **estructurats** (variables, criteris i alternatives coneguts; admeten procediment), **semiestructurats** (part coneguda, part de judici: la majoria del que decideix un comandament) i **no estructurats** (ni les causes ni les alternatives són clares).

Per la resposta que exigeixen: **simples** (causa-efecte evident); **complicats** (la relació hi és, però cal anàlisi experta); **complexos** (només s'entén a posteriori i el sistema reacciona al que hi fas: **es prova, s'observa i s'ajusta**, com en un incendi amb vent canviant); i **caòtics o d'emergència** (primer **s'actua per estabilitzar** i després s'analitza).



Conseqüència directa: **aplicar el mètode analític complet a una situació caòtica és un error tan greu com improvisar davant d'un problema estructurat.**

Per freqüència: els **recurrents** demanen solucions **sistèmiques** (canviar procediment, formació o mitjans); els **singulars**, solucions puntuals. Resoldre deu vegades el mateix problema recurrent amb deu pegats és el símptoma d'una direcció que apaga focs en lloc de dirigir.

1.3. El cicle complet

És l'esquelet de qualsevol resposta breu: **detectar** la desviació, **definir-la** amb fets i magnitud, **analitzar-ne les causes** fins a l'arrel, **generar alternatives**, **avaluar-les** i **decidir** amb criteris explícits, **desplegar el pla d'acció** i **fer seguiment i corregir**. L'últim pas sovint retorna al segon.

2. La definició del problema

És la fase que més es descuida i la que més determina el resultat: **un problema ben definit ja està mig resolt**. La tècnica de l'«**és / no és**» el delimita per contrast: per a quatre dimensions, què entra dins del problema i què en queda fora -**què** falla i què funciona, **on** passa i on no, **des de quan** i quan no, i **quina magnitud** té. Si la caiguda d'activitat es dona en dos sectors i no en els altres tres, i des del canvi de quadrant i no abans, la causa gairebé mai és «la motivació».

Errors típics: confondre símptoma i problema; **incloure-hi la causa** («el problema és que no tenim prou personal»), que tanca l'anàlisi abans de començar; **incloure-hi la solució**, que la converteix en justificació; definir-lo **sense magnitud**; i definir-lo **amb judicis sobre persones**.

La prova que està ben definit: s'escriu en una frase, amb un verb, una magnitud i un període, i qualsevol membre de l'equip l'entendria igual sense explicacions.

3. Anàlisi de les causes

La causa **arrel** és la que, **si s'elimina, impedeix que el problema torni a aparèixer**. Les altres són intermèdies o concurrents, i atacar-les és fer pedaços.

3.1. Els cinc perquès

Consisteix a **preguntar «per què?» sobre cada resposta fins a arribar a una causa sobre la qual es pugui actuar**. Exemple: el dispositiu preventiu d'un cap de setmana d'alt risc va arrencar dues hores tard. Per què? Dues patrulles no van rebre l'ordre a temps. Per què? Es va enviar per un canal que no consulten en entrar de torn. Per què? El protocol intern no distingeix comunicació ordinària i ordre operativa.

La causa arrel no és «dues patrulles despistades» -la conclusió còmoda- sinó **un protocol que no diferencia nivells d'urgència**, i la solució canvia: no és una amonestació, és un canvi de procediment. **Límit:** segueix una sola cadena causal; amb causes múltiples cal combinar-la amb l'Ishikawa o l'arbre de problemes.

3.2. El diagrama d'Ishikawa (espina de peix, causa-efecte)

Representa sobre una espina acabada en el problema **les famílies de causes possibles** en branques



laterals. Serveix per **no oblidar famílies senceres de causes**, l'error típic de qui analitza sol. Les clàssiques són les **sis emes**:

Branca	Exemples de causa
Mà d'obra (persones)	Dotació insuficient, manca de formació, rotació
Mètode (procediment)	Protocol inexistent, ambigu o no comunicat
Màquina (mitjans)	Vehicles, emissores, drons, EPI, cobertura
Material (recursos)	Cartografia desactualitzada, impresos, mostreig
Medi (entorn)	Meteorologia, orografia, accés, pressió mediàtica
Mesura (control)	Indicadors inexistents, dades no registrades

3.3. L'anàlisi de Pareto

Parteix de la **regla 80/20**: una minoria de causes explica la majoria dels efectes. La seva funció no és explicar sinó **prioritzar**: diu **per on començar** quan les causes són moltes i els recursos limitats. Si el 70% dels incidents es concentren en tres punts i dues franges horàries, la decisió sobre on posar les patrulles ja està mig presa.

Advertiment: Pareto prioritza per **frequència**, no per **gravetat**. Un incident rar però amb risc per a la vida o amb dany irreversible a un hàbitat protegit ha de saltar-se l'ordre de Pareto: aquesta ponderació és una decisió del comandament, no de la tècnica.

3.4. L'arbre de problemes

És l'eina més completa per a problemes complexos i la més usada en planificació pública: el **problema central** al tronc, les **causes** a les arrels i els **efectes** a la capçada. El seu valor és que es converteix en **arbre d'objectius transformant cada causa en un objectiu i cada efecte en un resultat esperat**: les arrels passen a ser les accions del pla i la capçada, els indicadors d'impacte.

3.5. Els tres paranyes de l'anàlisi causal

Els tres paranyes: **confondre correlació amb causalitat**; **aturar-se a la primera causa còmoda** (si sempre és «una persona concreta», l'anàlisi ha fallat: gairebé sempre hi ha un procediment al darrere); i **confondre causa arrel amb responsable**, perquè quan l'equip percep que es busquen culpables, la informació deixa de fluir.

4. La presa de decisions: naturalesa, tipus i límits

4.1. Què és decidir

Decidir és escollir una alternativa entre diverses possibles, assumint-ne les conseqüències, amb recursos limitats. Calen **més d'una opció**, **criteri** per comparar-les i **algú que respon del resultat**. I **no decidir també és decidir**: l'ajornament consolida la situació actual sense ser explícit ni quedar documentat.

4.2. Tipus de decisió

**Per grau de repetició (Simon):**

	Programades	No programades
Naturalesa	Repetitives i rutinàries	Noves, singulars, mal estructurades
Base	Procediment, norma, protocol	Judici, experiència, criteri
Qui les pren	Nivells operatius; delegables	Comandament; poc delegables
Exemple	Denúncia per infracció tipificada	Reorganitzar un dispositiu
Risc	Aplicar-les a un cas que no hi encaixa	Improvisar havent-hi procediment

Per nivell: estratègiques (llarg termini, poc reversibles), **tàctiques** (mitjà termini, assignen recursos: el terreny d'un sotsinspector) i **operatives** (curt termini). **Per condicions d'informació: certesa** (rara), **risc** (probabilitats estimables, admet valor esperat) i **incertesa**. L'emergència al medi natural és gairebé sempre **incertesa**, i exigeix prudència, no càlcul.

Per subjecte: individuals i col·lectives. La qüestió no és quina és millor, sinó quan convé cadascuna. Decideix **el comandament sol** quan hi ha urgència o risc immediat, quan ja té la informació necessària, quan la decisió és programada i quan afecta la disciplina o la línia jeràrquica. Decideix **el grup** quan hi ha temps i el problema és complex, quan la informació està repartida entre diversos, quan hi ha diversitat tècnica rellevant o quan cal el compromís de qui l'ha d'executar.

El grup aporta més informació, més alternatives i més acceptació; a canvi és lent, dilueix la responsabilitat i pateix **pensament de grup**. I una regla que un comandament no pot oblidar: **participació no vol dir votació**; el que crema la confiança és simular que es consulta quan ja s'ha decidit.

4.3. Racionalitat limitada

El model **racional pur** suposa que qui decideix coneix totes les alternatives, conseqüències i criteris i tria l'òptima: **a la pràctica això no passa mai**. D'aquí la **racionalitat limitada** (Herbert Simon): s'exploren alternatives **fins a trobar-ne una de prou bona**, i s'atura. És la **decisió satisfactòria** i, per a un comandament operatiu, **no és un defecte: és el mode correcte sota pressió**, sempre que compleixi **els mínims no negociables**.

4.4. Els biaixos: com falla el judici quan més hi confies

No són ignorància: són **errors sistemàtics de judici** que afecten igual els experts.

Biaix	Com apareix en un comandament
Ancoratge	La primera localització que dona un avisador marca la recerca
Confirmació	S'ignoren els indicis que contradiuen la hipòtesi inicial
Disponibilitat	Es sobredimensiona el risc de l'últim incident greu viscut
Excés de confiança	«Aquest vessant el conec»: es redueix el marge de seguretat
Cost enfonsat	No es replanteja perquè «ja hi portem sis hores»
Escalada del compromís	Més mitjans en lloc de canviar d'estratègia



Biaix	Com apareix en un comandament
Enquadrament	«Salvem el 70%» i «perdem el 30%» no es decideixen igual
Pensament de grup	Ningú qüestiona el plantejament del cap
Biaix del resultat	Es beneeix una decisió temerària perquè va sortir bé

Contramesures: exigir un mínim de tres alternatives; assignar l'**advocat del diable** de manera explícita; demanar l'opinió **començant pels de menys antiguitat**; fer un **premortem**; i fixar per endavant **quines dades farien canviar la decisió**, perquè escriure-ho abans és l'única manera de no reinterpretar-les després.

5. Tècniques de decisió

5.1. Tècniques individuals i analítiques

La **matriu de decisió amb ponderació de criteris** és la més exigible en un examen i la més útil a la pràctica. Cinc passos: **definir els criteris**; **assignar un pes** a cadascun **abans** de mirar les alternatives, que és on la tècnica es guanya o es perd; **puntuar** cada alternativa amb una escala uniforme; **multiplicar i sumar**; i **contrastar el resultat amb el criteri propi**.

El **valor de la matriu no és el número final**: és que obliga a fer explícits els criteris i els pesos. Una decisió amb criteris explícits es pot explicar, defensar davant d'un superior, documentar i revisar. Una decisió intuïtiva, no.

L'**arbre de decisió** combina en branques **punts de decisió** (on tries) i **punts d'atzar**, amb probabilitats i resultats associats, i permet calcular el **valor esperat** de cada opció. El seu valor per a un comandament no és el càlcul sinó que **obliga a pensar per endavant els escenaris i les decisions encadenades**.

L'**anàlisi DAFO** creua l'anàlisi **interna -debilitats i fortaleces-** amb l'**externa -amenaces i oportunitats**. És diagnòstic, no decisió: la continuació és l'**estratègia CAME** (**corregir, afrontar, mantenir, explotar**), amb quatre línies segons el creuament: **ofensives, defensives, de reorientació i de supervivència**.

5.2. Tècniques grupals

Pluja d'idees (brainstorming). Quatre regles: **no es critica cap idea** mentre dura la generació, **es busca quantitat**, **s'estimula la idea inusual** i **es poden combinar les dels altres**. Generació i avaluació **han d'estar separades en el temps**.

Tècnica del grup nominal. Corregeix el domini dels parladors i la inhibició dels tímids: cadascú escriu les idees **individualment i en silenci**; **ronda** en què cadascú n'exposa una per torn, sense debat; **aclariment**; i **votació individual** agregada. És útil quan hi ha diferència de rang, perquè **neutralitza l'efecte del comandament**.

Mètode Delphi. Consulta **anònima, iterativa i amb retorn controlat** a experts que **no es reuneixen**: després de cada ronda el coordinador els retorna un resum i els demana que reconsiderin la resposta, i el resultat és una **resposta estadística del grup**. És el **contrari d'una eina d'urgència**: lenta per disseny.

Els sis barrets per pensar (De Bono). Assigna a tot el grup, **simultàniament**, un mateix mode de pensament durant un temps, i després el canvia:



Barret	Mode de pensament
Blanc	Dades i fets: què sabem i què ens falta
Vermell	Emocions i intuïcions, sense justificar-les
Negre	Judici crític: riscos i què pot sortir malament
Groc	Optimisme fonamentat: quin valor té si funciona
Verd	Creativitat: quines altres opcions hi ha
Blau	Control del procés i síntesi: on som i què fem ara

La virtut és el **pensament paral·lel**: tothom pensa en la mateixa direcció alhora, en lloc de dividir-se en defensors i atacants. El **blau** el porta qui condueix la sessió i el **negre** és el que més s'ha de limitar en el temps. S'hi afegeixen el **consens**, la **votació ponderada** i l'**advocat del diable**.

6. Anàlisi d'alternatives: prioritats, oportunitats i riscos

6.1. Generar les alternatives

Dos errors de manual: **decidir entre dues opcions** -si algú planteja «o A o B», gairebé sempre hi ha una C que ningú ha buscat- i **oblidar l'alternativa zero**, perquè **no fer res és sempre una alternativa** i és la referència contra la qual es mesuren les altres. Regles: **mínim tres alternatives reals**, **separar generació i avaluació** i **verificar la viabilitat abans de ponderar**.

6.2. Prioritzar: la matriu urgent / important

Un comandament no tria entre una cosa bona i una de dolenta: tria **entre coses bones que no caben totes**. **Important** és el que afecta els objectius; **urgent**, el que té un termini immediat. Confondre-ho és el defecte més comú d'un comandament nou.

	Urgent	No urgent
Important	Fer-ho ara i personalment: emergència, termini que venç	Planificar-ho : prevenció, formació, protocols
No important	Delegar-ho : interrupcions i tràmits	Eliminar-ho o ajornar-ho : soroll

La lliçó de comandament: el quadrant que decideix si una unitat funciona és l'**important i no urgent**, que mai crida i que per això se'l menja la urgència quotidiana. Qui passa el dia al quadrant urgent **acaba generant ell mateix les urgències de la setmana vinent**.

6.3. Oportunitats i riscos de cada alternativa

Cap alternativa és només una solució: cadascuna obre **oportunitats** -una convocatòria de finançament, consolidar la relació amb un ajuntament o una ADF, formar personal en un dispositiu real- i introdueix **riscos** nous, que es creuen per probabilitat i impacte:

Probabilitat / impacte	Baix	Mitjà	Alt
Alta	Vigilar i mitigar	Mitigar	Evitar o eliminar



Probabilitat / impacte	Baix	Mitjà	Alt
Mitjana	Acceptar amb seguiment	Mitigar	Mitigar i preparar contingència
Baixa	Acceptar	Acceptar amb seguiment	Transferir o preparar contingència

Les quatre respostes són **evitar** el risc, **mitigar-lo**, **transferir-lo** i **acceptar-lo** conscientment amb pla de contingència. I una regla que en un cos amb risc físic no admet matisos: **un risc amb impacte sobre la vida o la integritat de les persones no s'accepta mai, per baixa que en sigui la probabilitat**; si no es pot mitigar, l'alternativa es descarta encara que sigui la millor en la resta de criteris.

Dues eines complementàries: el **premortem**, en què abans de decidir es demana a l'equip que imagini que la decisió ja ha fracassat i escrigui **per què**, i l'**anàlisi de conseqüències potencials** («què pot anar malament, quin indicador ens avisaria i què faríem llavors»), d'on surten els plans de contingència.

7. Anàlisi de solucions: triar i validar

L'anàlisi d'alternatives compara; l'anàlisi de solucions **tria i valida**.

Els criteris, per ordre de descart: **legalitat i competència**, que és **eliminatori** i no es compensa amb eficàcia; **seguretat** de les persones; **eficàcia** (resol el problema definit, no el símptoma); **eficiència** (diners, hores i desgast de l'equip); **viabilitat tècnica i temporal**; **proporcionalitat**, perquè la sobreacció té un cost en la relació amb el territori; **acceptabilitat**, perquè una solució que l'equip no executarà no ho és; **reversibilitat**, de manera que entre dues opcions similars **es tria la que es pot desfer**; i **sostenibilitat**.

Tres proves ràpides: **la prova del problema** («si la causa arrel no desapareix, què hauré resolt?»); **la prova de la publicitat** (si no es pot defensar en un informe o davant d'un jutjat, no és correcta); i **la prova pilot**, que en decisions poc reversibles recomana **provar-les en un àmbit limitat** abans de generalitzar.

8. Decidir sota pressió i amb informació incompleta

8.1. Per què les eines anteriors no basten

En un incendi forestal, en una recerca o en un accident en zona forestal les condicions són sempre aquestes: **informació incompleta i contradictòria**; **informació que caduca**; **temps escàs**; **persones exposades**; **recursos limitats i compartits**; i **pressió externa** -famílies, mitjans, càrrecs.

En aquest context **no es decideix comparant totes les alternatives**: es decideix per **reconeixement de patrons**. Qui té experiència reconeix la situació com a semblant a d'altres viscudes, genera **una** opció plausible, la simula mentalment i, si no hi troba un inconvenient decisiu, l'executa. **No es busca la millor opció: es busca la primera que funcioni**, i per això serveixen els simulacres.

8.2. El cicle ràpid de decisió i les regles de temps

Sota pressió el cicle es comprimeix en un bucle curt: **observar**, **orientar** (què significa), **decidir** i **actuar**, per tornar a observar. La clau és **fer-lo més de pressa que la velocitat a la qual canvia la situació**: qui



decideix cada hora sobre un incendi que canvia cada quinze minuts va sempre per darrere.

- **Una decisió correcta presa tard és una decisió incorrecta:** el seu valor decau amb el temps.
- **Regla de l'acció suficient:** amb dos terços de la informació ja es pot decidir.
- **Reserva de temps per a qui executa:** qui decideix ha de consumir **com a molt un terç** del temps disponible. Decidir a l'últim minut trasllada tota la pressió avall.

8.3. Els límits no negociables

La contrapartida de decidir ràpid és tenir **límits fixats abans, en fred**, que no es reobren en calent:

- **La seguretat del personal propi no es pondera:** no és un criteri més de la matriu, és una condició prèvia. Cap bé material, forestal o cinegètic justifica exposar un agent a un risc no controlat.
- **Els protocols de seguretat s'apliquen encara que semblin desproporcionats:** és sota pressió quan es tendeix a saltar-se'ls, i és quan més valen.
- **La legalitat no se suspèn per la urgència:** l'emergència justifica mesures excepcionals **previstes per la norma**, no fora de la norma.
- **La línia de comandament es respecta**, i qui actua per iniciativa pròpia **ho comunica com abans millor**.

8.4. Punts de decisió, gatells i reavaluació

La tècnica més útil per no quedar atrapat en un pla superat és **fixar per endavant els punts de decisió**: moments, fets o llinars en què el dispositiu s'atura a reavaluar. Cada punt porta associat un **gatell** del tipus «si passa X, passem al pla B»: si el vent gira i supera una velocitat determinada, si es fa fosc, si la persona no apareix a la franja de màxima probabilitat.

Escriure el gatell **abans** neutralitza el cost enfonsat i l'escalada del compromís: quan la situació arriba al llinar no cal discutir-ho ni admetre cap error, **només reconèixer que s'ha complert una condició fixada per un mateix**. I la regla que l'acompanya: **quan canvia una premissa, canvia la decisió**; mantenir un pla amb la premissa caiguda no és ferma, és inèrcia.

8.5. Decidir bé no és el mateix que encertar

És la distinció conceptual més important del tema. **La qualitat d'una decisió es jutja pel procés, no pel resultat**. És bona si, **amb la informació disponible aleshores**, es van identificar les alternatives raonables, es van aplicar criteris correctes, es van respectar els límits de seguretat i legalitat i es va decidir dins del temps útil.

	Bon resultat	Mal resultat
Bon procés	Encert merescut	Mala sort: la decisió era correcta
Mal procés	Sort: no s'ha de premiar ni repetir	Error: cal analitzar-lo

El **biaix del resultat** és jutjar pel quadrant equivocat: aplaudir la temeritat que va sortir bé i castigar la prudència que va sortir malament. Si l'organització premia el resultat i no el procés, **ensenya l'equip a assumir riscos injustificats**. Per això l'anàlisi posterior d'un incident es fa preguntant «amb el que es podia saber aleshores, era raonable?»; la pregunta contrària és el **biaix retrospectiu**.

8.6. La responsabilitat de decidir

1. **Qui decideix, respon.** La responsabilitat no es dilueix perquè s'hagi consultat l'equip: la consulta



millora la decisió, no la trasllada.

2. **Delegar la decisió no trasllada la responsabilitat del resultat.** Qui delega continua responent d'haver triat bé la persona, d'haver-li donat mitjans i d'haver fet seguiment; el que es trasllada és l'execució.

3. **Decidir per omissió és la forma més indefensible de decidir:** no deixa rastre i no té criteri al darrere.

4. **La decisió s'ha de poder reconstruir.** Decidir en una organització pública inclou **documentar** quina informació hi havia, quines alternatives es van considerar, amb quin criteri es va triar i qui ho va decidir. La motivació dels actes que limiten drets, resolen procediments o s'aparten del criteri seguit anteriorment és una exigència de la **Llei 39/2015, d'1 d'octubre, del procediment administratiu comú de les administracions públiques** (article 35). L'equivalent operatiu és el full de servei i el registre del dispositiu: **no hi ha decisió professional sense rastre.**

Una precisió sobre la jerarquia: quan una unitat d'agents rurals actua integrada en un dispositiu de protecció civil, el seu comandament **decideix dins del marge que li assigna la direcció del pla** i continua sent responsable de la seguretat del seu personal, competència que **no pot cedir a ningú.**

9. Desenvolupament del pla d'acció

Una decisió sense pla d'acció és una intenció. El pla és **la traducció de la decisió en tasques amb nom, data i mitjà**, i és on fracassen la majoria de decisions ben preses.

9.1. Les set preguntes

Pregunta	Contingut i error freqüent
Què	L'acció concreta amb verb d'acció; mai «millorar la coordinació»
Per què	L'objectiu i la causa que ataca
Qui	Un sol responsable; la responsabilitat compartida no és de ningú
Quan	Inici, fi i fites; mai «al llarg de l'any»
On	Àmbit territorial o unitat afectada
Com	Mitjans i procediment; si no s'escriu, s'improvisa
Amb què	Hores, pressupost i materials; sense cost no s'executen

A aquestes set s'hi afegeixen les dues columnes que converteixen un llistat en un pla dirigible: **com es mesura** (indicador i valor objectiu) i **quan es revisa** (data del punt de control).

Tres regles que fan la diferència: **un responsable únic per acció** (dos responsables són cap); **indicadors barats de recollir**, perquè un indicador que costa més que l'acció no es mesurarà mai; i **fites intermèdies** en tota acció de més d'un mes.

9.2. Seguiment, revisió i tancament

El pla s'inscriu en un **cicle de millora contínua** de quatre fases -**planificar, fer, verificar i actuar** (cicle



PDCA de Deming)-, on verificar compara el resultat amb l'indicador i actuar decideix si s'estandarditza el que ha funcionat. El **seguiment** ha de ser **periòdic i amb data fixada abans, breu i amb capacitat de decisió**: un seguiment que no pot canviar res és un informe.

Davant d'una desviació les respostes són quatre i s'han de triar explícitament: **accelerar** (més mitjans o menys abast), **replanificar**, **canviar de solució** (l'alternativa no funciona) o **revisar el problema** (estava mal definit i tot el pla ataca la causa equivocada). L'última és la més dolorosa i la que més sovint toca.

El **tancament** té dues parts: l'**avaluació** (s'ha tancat la desviació que vam definir?) i les **lliçons apreses**, que només serveixen si es converteixen en alguna cosa permanent -una modificació del protocol, un punt de formació- i si es recullen en un clima on es pot dir que una cosa va sortir malament. **Un equip que no pot reconèixer errors no genera aprenentatge: genera repetició.**

Els punts que cauen a l'examen

1. **Problema** = desviació entre situació real i desitjada amb causa no evident. No confondre **síntoma, problema, causa i decisió**.
2. **Tipus**: estructurats, semiestructurats i no estructurats; simples, complicats, complexos i caòtics; recurrents (solució sistèmica) i singulars.
3. **Causa arrel** és la que, eliminada, impedeix que el problema torni.
4. **Cinc perquès** (cadena lineal), **Ishikawa** (les sis emes), **Pareto** (prioritza per freqüència, no per gravetat) i **arbre de problemes**, que es converteix en arbre d'objectius.
5. **Simon**: decisions **programades i no programades**; **racionalitat limitada** i decisió **satisfactòria** en lloc d'òptima.
6. Condicions d'informació: **certesa, risc i incertesa**. L'emergència és incertesa.
7. **Quan decidir sol i quan en grup. Participació no vol dir votació**.
8. **Biaixos**: ancoratge, confirmació, disponibilitat, excés de confiança, cost enfonsat, escalada del compromís, enquadrament, pensament de grup i biaix del resultat.
9. **Individuals**: matriu ponderada (pesos abans de veure les alternatives), arbre de decisió, DAFO amb CAME. **Grupals**: pluja d'idees, grup nominal, Delphi i sis barrets.
10. **Alternativa zero i mínim tres alternatives reals**.
11. **Matriu urgent/important**: el quadrant decisiu és **l'important i no urgent**.
12. **Riscos**: probabilitat-impacte i quatre respostes (evitar, mitigar, transferir, acceptar). **El risc sobre la vida no s'accepta mai**.
13. **Criteris de solució**: legalitat i competència són **eliminators**; després seguretat, eficàcia, eficiència, viabilitat, proporcionalitat, acceptabilitat i **reversibilitat**.
14. **Sota pressió**: bucle observar-orientar-decidir-actuar, reconeixement de patrons, regla de l'acció suficient i reserva de dos terços del temps per a qui executa.
15. **Gatells fixats abans**: neutralitzen el cost enfonsat i l'escalada del compromís.
16. **Decidir bé no és encertar**: es jutja el **procés amb la informació d'aleshores**; jutjar pel resultat és el **biaix del resultat**.
17. **Delegar la decisió no trasllada la responsabilitat del resultat**, i tota decisió s'ha de poder **reconstruir i motivar**.
18. **Pla d'acció**: què, per què, qui (responsable **únic**), quan, on, com i amb què, més indicador i data de revisió. Cicle **PDCA**.



Resum exprés

Un problema és una desviació entre el que hi ha i el que hauria d'haver-hi, i definir-lo bé val més que qualsevol tècnica posterior. L'anàlisi de causes busca la causa arrel: els cinc perquè per a cadenes simples, l'Ishikawa per no oblidar famílies senceres de causes, Pareto per decidir per on començar i l'arbre de problemes per convertir les causes en objectius i, d'aquí, en pla. Decidir és triar entre alternatives assumint-ne les conseqüències; les decisions són programades o no programades, individuals o col·lectives, i es prenen en certesa, risc o incertesa. Ningú decideix amb racionalitat perfecta: es busca una opció prou bona, i el judici falla sistemàticament per ancoratge, confirmació, cost enfonsat o pensament de grup. Contra això hi ha mètode: criteris explícits i ponderats, un mínim de tres alternatives, l'alternativa zero sempre avaluada, un advocat del diable i un premortem. Es prioritza per importància i urgència, sabent que el quadrant que salva una unitat és l'important i no urgent, i cada alternativa s'avalua també pels riscos que introdueix, amb el criteri innegociable que un risc sobre la vida no s'accepta. En emergència el mètode es comprimeix: s'observa, s'orienta, es decideix i s'actua en bucle, es decideix per reconeixement de patrons i es fixen abans els gatells que obliguen a canviar de pla. Una decisió es jutja pel procés i no pel resultat: es pot decidir bé i no encertar. Finalment, la decisió es converteix en un pla amb responsable únic, termini, mitjans, indicador i data de revisió, sostingut pel cicle de planificar, fer, verificar i actuar.

Glossari

Causa arrel · Causa que, eliminada, impedeix que el problema torni a aparèixer.

Racionalitat limitada · Model de Simon: qui decideix no optimitza, sinó que s'atura en la primera alternativa prou bona per al seu nivell d'aspiració.

Decisió satisfactòria · Elecció de l'opció suficient en lloc de l'òptima, per limitació d'informació, de temps o de càlcul.

Decisió programada · Decisió repetitiva que es resol amb procediment o protocol i que, per això, es pot delegar.

Alternativa zero · L'opció de no fer res, que s'ha d'avaluar com qualsevol altra.

Gatell (punt de decisió) · Condició fixada per endavant que, si es compleix, obliga a reavaluar o a canviar de pla.

Premortem · Tècnica en què s'imagina que la decisió ja ha fracassat i se n'escriuen les causes abans d'executar-la.

Cost enfonsat · Recurs ja invertit i irrecuperable que no hauria d'influir en la decisió següent, però que hi influeix.

Biaix del resultat · Jutjar una decisió pel resultat i no pel procés seguit amb la informació d'aleshores.

Biaix retrospectiu · Creure, un cop conegut el desenllaç, que era previsible i que la decisió correcta era evident.

CAME · Corregir debilitats, afrontar amenaces, mantenir fortaleeses i explotar oportunitats.

PDCA · Cicle de millora contínua: planificar, fer, verificar i actuar.

Autoavaluació

**1. Quina diferència hi ha entre els cinc perquès i l'Ishikawa, i quan es fa servir cadascun?**

Els cinc perquès segueixen **una cadena causal lineal** fins a la causa arrel i serveixen quan hi ha un sol fil. L'Ishikawa ordena **famílies de causes possibles** -persones, procediment, mitjans tècnics, materials, entorn i sistema de mesura- i serveix quan les causes són múltiples i concurrents.

2. Quin és el límit de l'anàlisi de Pareto per a un comandament?

Que prioritza per **frequència i no per gravetat**. Un incident rar però amb risc per a la vida o amb dany irreversible a un hàbitat protegit ha de saltar-se l'ordre de Pareto: aquesta ponderació és una decisió del comandament, no de la tècnica.

3. Què és la racionalitat limitada i per què no és un defecte en un dispositiu d'emergència?

És el model de Simon: qui decideix no coneix totes les alternatives ni totes les conseqüències i s'atura en la primera opció **prou bona**. En emergència és el mode correcte, perquè buscar l'òptim vol dir arribar tard; la condició és complir **els mínims no negociables**.

4. Quan ha de decidir el comandament sol i quan convé decidir en grup?

Sol, quan hi ha urgència o risc immediat, quan ja té la informació, quan la decisió és programada i quan afecta la disciplina. En grup, quan hi ha temps, el problema és complex, la informació està repartida o cal el compromís de qui ho ha d'executar. I sempre: **participació no vol dir votació**.

5. Explica la matriu de decisió ponderada i digues quin és el seu punt crític.

Es defineixen criteris, s'assigna un pes a cadascun, es puntuen les alternatives i es multiplica per pes. El punt crític és **assignar els pesos abans de veure les alternatives**; si es fa després, la matriu només justifica la preferència prèvia. El seu valor és fer explícits els criteris perquè la decisió es pugui explicar i revisar.

6. Com s'analitzen els riscos d'una alternativa i quina regla no admet excepcions en aquest cos?

Es creuen **probabilitat i impacte** i s'escull una de quatre respostes: evitar, mitigar, transferir o acceptar amb pla de contingència. La regla sense excepcions és que **un risc amb impacte sobre la vida o la integritat de les persones no s'accepta mai**, per baixa que en sigui la probabilitat.

7. Què és un gatell o punt de decisió i quins biaixos neutralitza?

És una condició fixada **per endavant** -hora, fet o llinar- que obliga a reavaluar o a passar al pla alternatiu. Neutralitza el **cost enfonsat** i l'**escalada del compromís**, perquè quan es compleix no cal admetre cap error: només reconèixer que s'ha assolit un llinar que un mateix havia fixat.

8. Per què decidir bé no és el mateix que encertar?

Perquè la qualitat d'una decisió es jutja pel **procés seguit amb la informació disponible aleshores**, i el resultat depèn també de factors que no es controlen. Si l'organització premia el resultat i no el procés, **ensenya l'equip a assumir riscos injustificats**.

9. Quins elements mínims ha de tenir un pla d'acció i quin és l'error més freqüent?

Què, per què, qui, quan, on, com i amb què, més **com es mesura** i **quan es revisa**. L'error més freqüent és la **responsabilitat compartida**: si una acció té dos responsables, no en té cap. Cal responsable únic, fites intermèdies i indicadors barats de recollir.