

El perfil polític dels consellers dels governs de Jordi Pujol (1980-2003)

Jordi Matas Dalmases
Catedràtic de Ciència Política i de l'Administració
Universitat de Barcelona
jmatas@ub.edu

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ

1. REGULACIÓ DE LA FIGURA DEL CONSELLER.....	18
1.1. Estatut d'Autonomia de Catalunya	18
1.2. Llei 3/1982, de 23 de març, del Parlament, del President i del Consell Executiu de la Generalitat.....	23
1.3. Llei 13/1989, de 14 de desembre, d'organització, procediment i règim jurídic de l'Administració	29
1.4. Evolució de les conselleries	31
1.5. Distribució de conselleries entre partits.....	35
1.6. Distribució del pressupost entre departaments	37
2. CARACTERÍSTIQUES DE LA FIGURA DEL CONSELLER.....	39
2.1. Durada en el càrrec.....	39
2.2. Professionalització	42
2.3. Relleu	45
2.4. Polivalència	48
3. DADES D'IDENTITAT PERSONAL.....	51
3.1. Sexe	51
3.2. Edat.....	53
3.3. Estat civil i nombre de fills	54
3.4. Lloc de naixement	55
3.5. Lloc de residència	57
4. FORMACIÓ ACADÈMICA.....	59
4.1. Nivell d'estudis.....	59
4.2. Lloc on van estudiar el batxillerat	60
4.3. Estudis universitaris	62

5. PERFIL PROFESSIONAL.....	64
5.1. Trajectòria professional anterior fora de l'Administració.....	64
5.2. Trajectòria professional anterior dins de l'Administració.....	68
5.3. Trajectòria professional després de ser consellers	71
6. PERFIL POLÍTIC.....	74
6.1. Filiació política.....	74
6.2. Càrrecs públics electius.....	80
6.3. Percepció dels agents socials i polítics	85
7. FUNCIONS DELS CONSELLERS	96
7.1. Funcions legalment encomanades.....	96
7.2. Consellers i alts càrrecs de l'Administració	99
7.3. Funcions realment realitzades.....	103
8. PERCEPCIÓ DELS CONSELLERS SOBRE LA SEVA FIGURA	110
8.1. Requisits i itineraris per arribar a ser conseller.....	110
8.2. Qualitats personals que haurien de tenir els consellers	115
8.3. Perfils polític/tècnic i generalista/especialista.....	117
8.4. Cessament	123
9. ORGANITZACIÓ I FUNCIONAMENT DE L'ADMINISTRACIÓ	128
9.1. Percepció global del funcionament i de l'estructura de l'Administració....	128
9.2. Propostes de millora del funcionament i l'estructura de l'Administració...	130
9.3. Funcionament de l'Administració en la dècada dels 80 i en la dels 90	141
10. FUNCIONAMENT DELS DEPARTAMENTS DE L'ADMINISTRACIÓ.....	145
10.1. Principals obstacles de l'activitat quotidiana.....	145
10.2. Negociació del pressupost	150
10.3. Criteris per impulsar les polítiques dels departaments.....	154
10.4. Procés decisonal de polítiques sectorials.....	157
11. AGENDA DELS CONSELLERS.....	164
11.1. Agenda i president de la Generalitat.....	165
11.2. Agenda intradepartamental	166

11.3. Agenda interdepartamental	170
11.4. Agenda i altres governs.....	172
11.5. Agenda i actors polítics i socials.....	175
12. PERFIL I NOMENAMENT DELS ALTS CÀRRECS	180
12.1. Perfil ideal dels alts càrrecs i dels càrrecs de lliure designació	181
12.2. Criteris d'elecció dels alts càrrecs i dels càrrecs de lliure elecció.....	187
12.3. Factors que influeixen en el nomenament dels alts càrrecs	191
13. VALORACIÓ DELS GOVERNS DE COALICIÓ	200
13.1. Valoració global dels governs de coalició.....	201
13.2. Avantatges i inconvenients de governar en coalició.....	203
13.3. Classificació de les conselleries segons la seva importància.....	206
BIBLIOGRAFIA	210
ANNEX I. ELS CONSELLERS DE CATALUNYA (1980-2003).....	223
ANNEX II. ORDRE I DATES DE LES ENTREVISTES.....	237
ANNEX III. QÜESTIONARI.....	239

ÍNDIX DE TAULES

Taula 1. Vots a favor, en contra i abstencions en les votacions d'investidura del president Pujol (1980-1999)	24
Taula 2. Partits i votacions d'investidura del president Pujol (1980-1999).....	25
Taula 3. Nombre de consellers i mitjana de durada en el càrrec (anys i mesos) per conselleries (1980-2003)	40
Taula 4. Durada temporal per anys dels consellers (1980-2003).....	43
Taula 5. Durada temporal per legislatures dels consellers (1980-2003)	44
Taula 6. Legislatures en les quals han estat actius els consellers (1980-2003)	45
Taula 7. Nombre de conselleries que han dirigit els consellers (1980-2003) ...	48
Taula 8. Sexe	52
Taula 9. Edat per trams	53
Taula 10. Estat civil	55
Taula 11. Nombre de fills.....	55
Taula 12. Lloc de naixement	56
Taula 13. Província de naixement dels consellers nascuts a Catalunya	57
Taula 14. Lloc de residència.....	58
Taula 15. Districte de residència dels consellers que rauen en la ciutat de Barcelona.....	58
Taula 16. Nivell d'estudis.....	59
Taula 17. Lloc on van fer el batxillerat.....	60
Taula 18. Tipus de centre on van fer el batxillerat.....	60
Taula 19. Religiositat de l'escola on van fer el batxillerat	61
Taula 20. Ordes religiosos de les escoles dels consellers que van fer el batxillerat en centres religiosos.....	61
Taula 21. Estudis universitaris dels consellers	63
Taula 22. Professi3 predominant dels consellers abans d'entrar a l'Administraci3.....	65
Taula 23. Sector professional predominant dels consellers abans d'entrar a l'Administraci3.....	66
Taula 24. Professi3 dels consellers just abans d'entrar a l'Administraci3.....	67

Taula 25. Sector professional dels consellers just abans d'entrar a l'Administració.....	67
Taula 26. Sector professional dels consellers just abans ser nomenats consellers.....	67
Taula 27. Càrrecs ocupats dins de l'Administració abans de ser nomenats consellers.....	69
Taula 28. Càrrecs ocupats dins de l'Administració just abans de ser nomenats consellers.....	69
Taula 29. Càrrecs ocupats dins de l'Administració abans de ser nomenats consellers.....	70
Taula 30. Professi3 dels consellers despr3s de deixar el càrrec.....	72
Taula 31. Sector professional dels consellers despr3s de deixar el càrrec.....	72
Taula 32. Filiaci3 pol3tica.....	75
Taula 33. Any d'entrada al partit.....	76
Taula 34. Càrrecs ocupats dins dels partits.....	77
Taula 35. Filiaci3 a altres partits pol3tics.....	79
Taula 36. Consellers que han ocupat un càrrec p3blic electiu.....	81
Taula 37. Càrrecs p3blics electius ocupats.....	81
Taula 38. Consellers que han ocupat un càrrec p3blic electiu i moment en qu3 l'han ocupat.....	82
Taula 39. Nombre de càrrecs p3blics electius ocupats pels consellers i moment en qu3 els han ocupat.....	82
Taula 40. Càrrecs p3blics electius ocupats pels consellers segons el moment en qu3 els van ocupar.....	84
Taula 41. Respostes predominants sobre la influ3ncia pol3tica actual i desitjada de diversos actors a Catalunya.....	86
Taula 42. Influeix pol3tica actual i desitjada dels partits, els sindicats i les organitzacions patronals a Catalunya.....	88
Taula 43. Influeix pol3tica actual i desitjada de l'Església cat3lica i els mitjans de comunicaci3 a Catalunya.....	90
Taula 44. Influeix pol3tica actual i desitjada dels ciutadans, el govern de l'Estat i les institucions europees a Catalunya.....	93

Taula 45. Influeix política actual i desitjada a Catalunya del president de la Generalitat, els consellers, els secretaris generals, els directors generals, els caps de gabinet i els funcionaris de l'Administració catalana	94
Taula 46. Ubicació dels consellers dins de l'eix polític-tècnic segons els alts càrrecs de l'Administració catalana.....	100
Taula 47. Agenda i consellers segons els alts càrrecs de l'Administració catalana.....	101
Taula 48. Agenda i alts càrrecs	102
Taula 49. Qui decideix, en general, les polítiques que impulsen els departaments segons els alts càrrecs de l'Administració catalana	102
Taula 50. Funcions.....	106
Taula 51. Grau d'importància de les relacions amb diferents càrrecs i actors	108
Taula 52. Requisits per arribar a ser conseller	112
Taula 53. Itinerari més important per arribar a ser conseller	113
Taula 54. És millor haver ocupat altres càrrecs dins de l'Administració abans de ser conseller?	114
Taula 55. Grau d'importància de diverses qualitats personals per exercir el càrrec de conseller	116
Taula 56. Perfil (polític/tècnic) que consideren que tenien els consellers en el moment del seu nomenament	119
Taula 57. Criteris pels quals van ser nomenats consellers	120
Taula 58. Perfil ideal de la figura del conseller	120
Taula 59. Perfil (generalista/especialista) dels consellers	122
Taula 60. Valoració del fet que una mateixa persona pugui ser conseller de conselleries diferents	122
Taula 61. Motius que poden justificar el cessament d'un conseller	125
Taula 62. Motius que van provocar el cessament dels exconsellers.....	127
Taula 63. Qualificació del funcionament de l'Administració.....	129
Taula 64. Qualificació de l'estructura de l'Administració.....	129
Taula 65. Canvis en l'estructura de l'Administració	132
Taula 66. Reducció, ampliació o manteniment dels actuals nivells de càrrecs de designació política	133
Taula 67. Acord-desacord amb la frase: "Els Directors Generals haurien de ser funcionaris"	135

Taula 68. Acord-desacord amb la frase: "Els Secretaris Generals haurien de ser funcionaris"	135
Taula 69. Acord-desacord amb la frase: "Els Secretaris Generals tenen un protagonisme excessiu dins de l'estructura dels departaments de l'Administració catalana"	137
Taula 70. Acord-desacord amb la frase: "El nombre d'assessors que hi ha en l'Administració catalana és excessiu"	138
Taula 71. Acord-desacord amb la frase: "Cal aplicar a l'Administració les tècniques de gestió i organització de les empreses privades"	139
Taula 72. Acord-desacord amb la frase: "Els ciutadans haurien d'exercir un control més gran de l'Administració	140
Taula 73. Acord-desacord amb la frase: "Durant els anys vuitanta a Catalunya es va perdre l'oportunitat de fer una Administració catalana moderna i diferent"	142
Taula 74. Comparació entre el funcionament de l'Administració catalana durant la dècada dels 80 i la dels 90.....	143
Taula 75. Comparació entre el funcionament de l'Administració catalana durant la dècada dels 80 i la dels 90 segons la dècada en què estaven en actiu..	144
Taula 76. Principal obstacle de l'activitat quotidiana	147
Taula 77. Principals obstacles de l'activitat quotidiana (llista)	149
Taula 78. Influència en la negociació pressupostària de diferents factors	150
Taula 79. Criteris que prevalen en l'impuls de polítiques	156
Taula 80. Influència en les polítiques que impulsaven els departaments	160
Taula 81. Agenda i president de la Generalitat	166
Taula 82. Agenda i secretari general.....	167
Taula 83. Agenda i directors generals.....	169
Taula 84. Agenda i cap de gabinet.....	169
Taula 85. Agenda i consellers d'altres departaments (o alts càrrecs d'altres departaments en el cas dels alts càrrecs)	172
Taula 86. Agenda i ministres de l'Administració de l'Estat (o alts càrrecs de l'Administració de l'Estat en el cas dels alts càrrecs)	174
Taula 87. Agenda i consellers d'altres comunitats autònomes (o alts càrrecs d'altres comunitats autònomes en el cas dels alts càrrecs)	174
Taula 88. Agenda i dirigents de partits polítics	176
Taula 89. Agenda i dirigents de sindicats	177

Taula 90. Agenda i dirigents de la patronal	177
Taula 91. Agenda i periodistes	178
Taula 92. Perfil ideal de la figura del conseller	182
Taula 93. Perfil ideal dels secretaris generals	183
Taula 94. Perfil ideal dels directors generals.....	184
Taula 95. Perfil ideal dels subdirectors generals	185
Taula 96. Perfil ideal dels caps de gabinet.....	187
Taula 97. Criteris utilitzats en el nomenament dels alts càrrecs.....	188
Taula 98. Criteris utilitzats en el nomenament dels càrrecs de lliure designació	189
Taula 99. Acord-desacord amb la frase: "L'Administració de la Generalitat de Catalunya està massa polititzada"	190
Taula 100. Acord-desacord amb la frase: "L'Administració catalana està poc professionalitzada".....	190
Taula 101. Canvis que ha de comportar el relleu d'un conseller	192
Taula 102. Càrrecs que han de canviar amb el relleu d'un conseller	192
Taula 103. Grau d'influència de l'opinió del president de la Generalitat en el nomenament dels alts càrrecs	194
Taula 104. Grau d'influència de la sintonia política amb el candidat en el nomenament dels alts càrrecs	195
Taula 105. Grau d'influència de la sintonia personal amb el candidat en el nomenament dels alts càrrecs	195
Taula 106. Grau d'influència de l'opinió dels dirigents del partit en el nomenament dels alts càrrecs	196
Taula 107. Grau d'influència de la condició de funcionari del candidat en el nomenament dels alts càrrecs	197
Taula 108. Grau d'influència de l'opinió dels funcionaris del departament en el nomenament dels alts càrrecs	198
Taula 109. Grau d'influència dels coneixements del candidat sobre el sector que ha de dirigir en el nomenament dels alts càrrecs.....	198
Taula 110. Grau d'importància del fet de ser un bon especialista de les matèries que gestiona el departament per exercir el càrrec de conseller.....	199
Taula 111. Acord-desacord amb la frase: Els governs, en general, haurien d'actuar sense seguir tant les directrius del partit o partits a què	

pertanyen	201
Taula 112. Avantatges o inconvenients de governar en coalició.....	202
Taula 113. Avantatges o inconvenients de governar en coalició segons la filiació política	203
Taula 114. Avantatges o inconvenients de governar en coalició segons la situació.....	203
Taula 115. Primera i segona conselleria més important del govern de Catalunya (1999-2003)	207
Taula 116. Conselleria menys important del govern de Catalunya (1999-2003).....	209

INTRODUCCIÓ

L'objectiu principal d'aquest treball d'investigació és l'estudi de les elits polítiques governamentals catalanes o, dit d'una altra forma, de la figura del conseller a l'Administració de la Generalitat de Catalunya. La preeminència dels consellers en el sistema polític català i en l'àmbit de l'Administració sembla evident si tenim en compte que són els encarregats de dirigir els departaments i que, juntament amb el President, formen part dels òrgans superiors de l'Administració i del Consell Executiu. Així doncs, els consellers acumulen un protagonisme polític i administratiu que se centra, entre d'altres aspectes, en la predeterminació de les directrius de l'acció de govern, en l'elaboració i aplicació del pressupost, en la realització d'avantprojectes de llei, en l'exercici de la potestat reglamentària o en el nomenament i el cessament dels alts càrrecs. A més, tots ells tenen una actuació clau en la xarxa d'interaccions del sistema polític català, ja sigui a través de les relacions que estableixen amb el Parlament, amb els partits polítics, amb els grups de pressió o amb els mitjans de comunicació.

Malgrat el que s'acaba d'assenyalar, hi ha molt pocs estudis que hagin tractat aquesta figura des de la perspectiva que aquí es proposa, encara que aquest dèficit d'estudis no és exclusiu del cas català sinó que també el trobem en la resta de les comunitats autònomes. L'aproximació que proposo a la figura del conseller no s'ha realitzat mai en cap comunitat autònoma, ja que requereix una metodologia difícil per a l'obtenció i l'anàlisi de dades. Més enllà de l'àmbit comunitari espanyol, també és molt difícil trobar estudis que hagin abordat la figura del ministre utilitzant la metodologia i oferint uns enfocaments similars als que s'utilitzen en aquesta investigació, la qual cosa dificulta extraordinàriament l'anàlisi comparada.

Les perspectives metodològiques des de les quals es pot abordar la figura del conseller són diverses. La que aquí es proposa se circumscriu en l'àmbit de la ciència política i deriva de l'anàlisi personal dels individus que han ocupat el càrrec de conseller. Així, es posa l'accent en la visió i l'experiència de les persones que durant gairebé un quart de segle han dirigit les diferents

conselleries. L'elecció d'aquest plantejament no significa que s'hagin de menysprear altres perspectives. Al contrari, per enfortir l'estudi també s'analitzarà la regulació de la figura del conseller, de les seves funcions i de la seva ubicació dins de l'organigrama administratiu. A tots aquests aspectes dedico el primer capítol, en el que s'estudien els preceptes de les principals normatives que regulaven els consellers objecte d'estudi (com l'Estatut d'Autonomia del 1979; la Llei 3/1982, de 25 de març, del Parlament, del President i del Consell Executiu de la Generalitat, o la Llei 13/1989, de 14 de desembre, d'organització, procediment i règim jurídic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya), així com del debat parlamentari que van generar. A més, al primer capítol també hi ha uns breus apartats sobre l'evolució de les conselleries, sobre la seva distribució entre els partits coalitzats en el govern i sobre l'evolució pressupostària. Després d'estudiar la regulació de la figura del conseller, en el segon capítol abordo les seves característiques generals: la durada, l'estabilitat, la professionalització, el relleu dels consellers i la seva polivalència. Amb aquests punts d'estudi ja ens podem fer una primera idea de les característiques que presenten els executius catalans, que, com veurem, tenen un rerefons polític evident.

L'univers objecte d'estudi són els 58 consellers que hi ha hagut a Catalunya des de 1980, quan CiU va guanyar les primeres eleccions autonòmiques, fins a les eleccions del 16 de novembre de 2003. És a dir, s'analitzen totes les persones que han format part dels executius catalans sota la presidència de Jordi Pujol. No obstant això, els capítols que es basen en les entrevistes personals realitzades als consellers, l'univers d'estudi baixa fins als 53 consellers, ja que cinc exconsellers van morir abans d'iniciar-se el treball.

De totes les persones que han estat consellers des del 1980 fins al 2003 he anat recopilant dades a partir d'una investigació molt laboriosa i de la utilització de diferents fonts. Després d'elaborar una extensa fitxa per cada conseller, en la qual s'inclouen dades sobre la identitat personal, la trajectòria acadèmica, la trajectòria professional i la trajectòria política, per a obtenir més informació vaig consultar les fitxes del Parlament de Catalunya (quan es tractava de consellers que havien estat també diputats), la base de dades del *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* (molt útil per seguir l'itinerari d'aquells que han ocupat altres càrrecs dins de l'Administració), els arxius dels partits (on, en ocasions, hi trobem dades biogràfiques i, en tot cas, dades sobre

la composició dels òrgans de direcció), els arxius d'alguns mitjans de comunicació (que, malgrat alguns errors detectats, em van aportar algunes dades que m'haurien passat desapercebudes), les dades de la xarxa d'internet i tot tipus de bibliografia (sobretot les obres que des de diverses perspectives i de forma col·lateral han abordat l'anàlisi del lideratge en els partits). Finalment, per completar la informació i per comprovar que tota era correcta, vaig confrontar les dades amb els mateixos consellers, ja que em vaig entrevistar amb tots ells.

Efectivament, per a l'elaboració de part d'aquest treball d'investigació vaig voler entrevistar-me personalment amb tots els consellers. En primer lloc, vaig redactar un qüestionari de més de cent seixanta preguntes estructurades en dos grans blocs: un sobre la formació, les funcions i el perfil del càrrec de conseller (unes seixanta-cinc preguntes, incloent-hi la confirmació de les dades de la fitxa), i un altre sobre la seva percepció del funcionament de l'Administració (amb un centenar, aproximadament, de preguntes). En la confecció del qüestionari vaig tenir en compte el que vaig realitzar en un estudi que havia fet anteriorment sobre els alts càrrecs de l'Administració catalana (MATAS, 1995), ja que vaig considerar molt útil la possibilitat de fer una anàlisi comparada respecte de la percepció que tenen els secretaris generals i directors generals del funcionament i l'organització de l'Administració i del sistema polític de Catalunya. Per tant, les referències a aquell treball seran, com estava previst, contínues.

Com acabo d'assenyalar, de les 58 persones que han estat consellers des del 1980 fins al 2003, cinc han mort i, per tant, n'havia d'entrevistar cinquanta-tres. Totes van ser entrevistades, de manera que les dades que oferiré no es refereixen a una mostra sinó al cens complet. Això permet eliminar absolutament qualsevol marge d'error i, en definitiva, aconseguir que l'anàlisi de les respostes sigui molt més fiable. La mitjana de temps de durada de les entrevistes va ser aproximadament d'una hora i quart, i el nivell de resposta va ser molt elevat. Per a poder fer totes les entrevistes en un període raonablement breu de temps, vaig comptar amb la col·laboració del professor de ciència política de la Universitat de Barcelona, Jordi Calvet, a qui agraeixo la seva dedicació i professionalitat. Les entrevistes es van fer durant els mesos de gener, febrer i març del 1999, tot i que alguns pocs consellers em van endarrerir molt la possibilitat d'entrevistar-los (vegeu annex).

Per analitzar els resultats he utilitzat, bàsicament, les dades globals, però en aquells apartats en els quals m'ha semblat rellevant també he utilitzat quatre creuaments que poden donar informació significativa: la filiació política dels consellers (CDC, UDC o independents), si es tractava de consellers en actiu o d'exconsellers en el moment de fer les entrevistes, la legislatura en la qual van exercir de consellers (primera, 1980-1984; segona, 1984-1988; tercera, 1988-1992; quarta, 1992-1995; cinquena, 1995-1999, i sisena, 1999-2003) i la seva autoubicació en l'eix polític-tècnic¹.

L'anàlisi dels consellers basada en les entrevistes personals comença al capítol tercer, sobre les dades d'identitat personal dels consellers: sexe, edat, estat civil, nombre de fills, lloc de naixement i lloc de residència. Seguidament, el capítol quart es refereix a la formació acadèmica: nivell d'estudis, lloc on van cursar el batxillerat i tipus d'estudis universitaris. Aquests dos capítols ofereixen, doncs, una panoràmica clara de quines són les característiques sociològiques de l'elit governamental catalana, que, com veurem, no difereixen gaire d'altres tipus d'elits polítiques.

Posteriorment, als capítols cinquè i sisè, s'estudia el perfil professional i polític dels consellers. Del perfil professional veurem quina ha estat la trajectòria professional anterior dins i fora de l'Administració, i quina ha estat la trajectòria professional que han seguit després de deixar el càrrec de conseller. I del perfil polític s'aborda en profunditat la seva filiació política, els càrrecs públics electius que han ocupat (abans, mentre i després de ser consellers) i la seva percepció sobre la influència que tenen a Catalunya alguns agents socials i polítics (com els partits polítics, els sindicats, les organitzacions patronals, els mitjans de comunicació, l'església, els ciutadans, el govern de l'Estat, les institucions europees i diversos càrrecs de l'Administració catalana). Es tracta, sense cap dubte, de dos capítols que ens aporten moltes dades sobre les relacions entre els consellers, el món professional i els partits polítics.

¹ Del tractament d'aquests creuaments cal fer, però, dues advertències prèvies. En primer lloc, que, per tal de garantir l'anonimat que vaig assegurar als entrevistats, en el creuament sobre la filiació política no faré referència a l'únic conseller afiliat a ERC que hi ha hagut en aquests vint anys i que, per la mateixa raó, no comentaré cap creuament que em doni un 100% de respostes en el mateix sentit. Només em saltaré aquest criteri quan l'assumpte a tractar sigui rellevant per l'estudi i sempre que es tracti d'aspectes que no comprometin a les persones que puguin ser identificades amb les dades. En segon lloc, cal tenir present que en el creuament per legislatures és freqüent trobar consellers que han estat en actiu en diverses legislatures i que, per tant, se'ls comptabilitza en totes elles.

Seguidament, al capítol setè s'entra en l'anàlisi de les funcions dels consellers. Primer, veurem quins són les que tenen legalment encomanades i, posteriorment, la valoració que en fan els consellers. Dins d'aquest apartat dedicat a les funcions, també es demana als consellers que indiquin quina és la principal funció que consideren que tenen i que valorin una sèrie de possibles funcions que, al meu entendre, també poden ser rellevants.

El capítol vuitè estudia la percepció que tenen els consellers sobre la seva figura. Així, es tracten aspectes com ara els requisits que consideren que cal tenir, l'itinerari que cal seguir, les qualitats personals que cal posseir o el perfil ideal per arribar a ser conseller. A més, també veurem quina és la percepció dels consellers sobre les causes que poden provocar el seu cessament i, en el cas dels exconsellers, estudiaré les causes que concretament van provocar el final del seu mandat.

Després de conèixer les característiques i el perfil dels que han estat consellers, els següents capítols entraran en l'anàlisi de tot el que els envolta en la seva activitat quotidiana i que els ha anat forjant un determinat concepte d'Administració. Al capítol novè estudiaré l'opinió que els consellers tenen, en general, de l'organització i el funcionament de l'Administració, dels possibles dèficits estructurals o de funcionament, de les possibles solucions que ofereixen els consellers i d'algunes de les crítiques dirigides a aquests aspectes. Finalment, dins d'aquest capítol sabrem en quina de les dues dècades analitzades, la dels vuitanta o la dels noranta, funcionava millor l'Administració catalana.

El capítol desè estarà dedicat a l'estudi d'alguns aspectes clau del funcionament dels departaments. Així, veurem quins han estat els principals obstacles que s'han anat trobant els consellers en la seva activitat quotidiana com a caps de llurs departaments i, després de detectar aquestes dificultats, estudiaré un altre element clau de la vida dels departaments: el pressupost. Concretament, s'estudiarà què és el que més influïa, des de la perspectiva dels consellers, en la consecució de més partides pressupostàries per als departaments. Més endavant, en aquest mateix capítol, miraré de saber la percepció que tenen els consellers sobre el procés de presa de decisions dels seus departaments i els criteris que més feien prevaler per impulsar polítiques.

Al següent capítol s'aborda un aspecte bàsic de l'activitat quotidiana departamental dels consellers: la seva agenda. Aquí veurem amb qui es

reunien els consellers i amb quina freqüència ho feien. Actors com ara el president de la Generalitat, els altres consellers, els secretaris generals, els directors generals, els caps de gabinet, els ministres de l'Administració de l'Estat, els consellers d'altres comunitats autònomes, els dirigents de partits, de la patronal o dels sindicats, seran analitzats en aquest capítol.

Per aprofundir molt més en l'anàlisi de les característiques de l'alta Administració, dins del capítol dotzè veurem, en primer lloc, quin és l'opinió que tenen els consellers sobre els perfils ideals que haurien de tenir els alts càrrecs i els càrrecs de lliure designació i, en segon lloc, revelaré quins són els factors que més van influir en el nomenament d'aquests càrrecs.

Finalment, tenint en compte que a Catalunya, des del 1980, s'ha governat sempre en coalició i que aquest fet ha condicionat el funcionament i l'estructura de l'Administració, dedicaré un últim capítol a saber quina és l'opinió que tenen els consellers sobre el fenomen coalicional: si consideren que governar en coalició genera més avantatges o, en canvi, més inconvenients, i, en concret, quins. En aquest últim apartat, i tenint en compte que governar en coalició implica la distribució de conselleries entre els partits que estan en el govern, veurem quines consideren els consellers que són més rellevants i quines perceben com a menys importants.

Finalment, cal dir que la investigació que ara culmino es va iniciar l'any 1998, pocs anys després d'acabar una investigació prèvia, en format de tesi doctoral, sobre els alts càrrecs de l'Administració catalana. Després d'aquesta primera aproximació a les elits polítiques de l'Administració catalana, vaig considerar que per completar l'anàlisi de l'alta Administració catalana havia de pujar un esglaió més, el dels consellers. Quan pràcticament havia enllestit quasi totes les entrevistes als consellers i quan començava a escriure les meves primeres reflexions sobre els resultats obtinguts i sistematitzats a través d'una base de dades, vaig començar a ocupar càrrec de gestió acadèmica. Des del juny del 2001 fins al novembre del 2008, i de manera ininterrompuda, vaig formar part de l'equip rectoral de la Universitat de Barcelona, com a vicerector i, durant dos anys, també com a secretari general. La dedicació al càrrec de vicerector no em va permetre acabar la meva recerca sobre els consellers, tot i que de manera molt lenta vaig anar avançant fins al punt que vaig presentar els resultats parcials d'aquest estudi com a projecte d'investigació per a obtenir l'habilitació per a ser catedràtic d'universitat. El nul interès dels catedràtics

espanyols membres dels tribunals d'habilitació cap a investigacions que fan referència a estudis de cas catalans, encara que obtinguessin una informació i uns resultats insòlits, em van fer aparcar un cop més el treball. Després de deixar el càrrec de vicerector i després d'aconseguir la càtedra (presentant un altre projecte d'investigació), vaig demanar una beca a l'Institut d'Estudis Autònoms per a poder enllestir de manera definitiva una investigació que considero molt rellevant no només per a conèixer l'elit política governamental catalana d'una període clau per Catalunya, sinó també per entendre el funcionament del sistema polític de Catalunya.

1. REGULACIÓ DE LA FIGURA DEL CONSELLER

Hi ha diverses disposicions normatives que regulaven directament o indirectament la figura del conseller. De totes elles només em fixaré en les més importants, és a dir, en l'Estatut d'Autonomia de 1979, en la Llei 3/1982, de 23 de març, del Parlament, del President i del Consell Executiu de la Generalitat, i en la Llei 13/1989, de 14 de desembre, d'organització, procediment i règim jurídic de l'Administració. De cadascuna d'elles no només faré un breu comentari sobre el contingut dels articles que afecten directament a la figura del conseller sinó també del procés d'elaboració d'aquests articles i, més concretament, de les esmenes presentades i de la seva discussió en seu parlamentària.

Com ara veurem, de la lectura de l'Estatut, de la Llei 3/1982 i de la Llei 13/1989 se'n desprèn una doble condició de la figura del conseller: com a membre del govern i com a cap d'un departament administratiu. Les dues primeres disposicions normatives se centren bàsicament en la condició del conseller com a part d'un òrgan col·legiat i la tercera posa més l'èmfasi en les funcions que tenen encomanades els consellers com a caps dels departaments de l'Administració catalana. Així, la figura del conseller, com la de ministre a qualsevol país, fa de frontissa entre l'Executiu en sentit estricte i l'Administració.

1.1. Estatut d'Autonomia de Catalunya

Els articles que més m'interessa destacar de l'Estatut del 1979 els trobem en els capítols II, sobre el President, i III, sobre el Consell Executiu o Govern, del títol segon, sobre la Generalitat. Tots ells es refereixen als consellers com a membres del Govern i, per tant, se centren únicament en aquesta perspectiva, tot deixant de banda la seva tasca com a caps dels departaments de l'Administració.

En el capítol II del títol segon només hi trobem un sol article, el 36, que regula la figura del President i en el qual apareixen també els consellers. L'article 36 estableix el següent:

1. El President serà elegit pel Parlament entre els seus membres i nomenat pel Rei.
2. El President de la Generalitat dirigeix i coordina l'acció del Consell Executiu o Govern i ostenta la més alta representació de la Generalitat i l'ordinària de l'Estat a Catalunya.
3. El President podrà delegar temporalment funcions executives en un dels Consellers.
4. El President serà, en tot cas, políticament responsable davant del Parlament.
5. Una llei de Catalunya determinarà la forma d'elecció del President, el seu estatut personal i les seves atribucions.

D'aquest article només m'interessa destacar alguns aspectes que afecten o estan relacionats amb el Consell Executiu o Govern i, en definitiva, amb els consellers. En primer lloc, es pot observar que l'Estatut opta pel sistema parlamentari i deixa de banda, per tant, el sistema presidencialista, encara que per altres raons la realitat ha generat una pràctica política amb característiques similars a les d'aquest últim model. Així, en el primer apartat de l'article, que regula el procediment ordinari d'elecció del President, ja veiem que aquest ha de ser elegit pel Parlament (més endavant, quan analitzem la llei de Catalunya a la qual fa referència l'apartat 5, ja veurem com), i l'apartat 4 ens diu que és políticament responsable davant del Parlament. Optar pel sistema parlamentari implica, doncs, l'exigència d'una confiança permanent que el President del Govern (que a Catalunya necessàriament ha de ser membre del Parlament) i, per extensió, tot el Govern, han de tenir del Parlament. Des de l'inici del mandat, amb el procés d'investidura, fins al final, i passant per totes les figures de control que estableix l'Estatut, s'entén que aquesta confiança li és atorgada pel Parlament. Més endavant, tanmateix, veurem succintament com s'ha anat forjant aquesta relació fiduciària i, més concretament, quins resultats s'han donat en les votacions d'investidura.

Quant a la moció de censura, les dues úniques que s'han presentat i s'han sotmès a votació durant els gairebé vint anys de govern de CiU van ser la que va presentar el Partit Socialista Unificat de Catalunya (PSUC) durant la primera legislatura (setembre de 1982) i la que va presentar el Partit dels Socialistes de Catalunya (PSC) en la sisena (octubre de 2001). En la primera moció de censura, el candidat alternatiu que va presentar el grup parlamentari del PSUC, com a conseqüència del caràcter constructiu que té la moció de

censura a Catalunya, era Josep Benet (el candidat a la presidència de la Generalitat d'aquesta formació política en les eleccions de 1980). En la votació només el PSUC hi va votar a favor (21 vots), CiU i ERC hi van votar en contra (56 vots), i el PSC, CC-UCD i el PSA es van abstenir (53 abstencions). En la segona moció de censura el candidat del PSC va ser Pasqual Maragall i en la votació el PSC i ICV hi van votar a favor (55 vots), CiU i PP hi van votar en contra (68 vots) i ERC es va abstenir (12 abstencions)².

També m'interessa destacar de l'article 36 allò que disposen els apartats 2 i 3. El segon apartat ens diu que el President de la Generalitat dirigeix i coordina l'acció del Consell Executiu o Govern, és a dir, que la seva figura sobresurt d'entre les que formen part de l'òrgan col·legiat que és el Govern. Per tant, l'encàrrec estatutari de dirigir l'acció del govern el situa en una posició que va molt més allà del concepte de *primus inter pares*. Aquesta preeminència del President de la Generalitat també la trobem en altres pràctiques parlamentàries com, per exemple, en el vot d'investidura, en la qüestió de confiança, en la moció de censura (que, com s'ha dit, a més, és constructiva), en la capacitat per dissoldre el Parlament i convocar eleccions en qualsevol moment (article 46 c de la Llei 3/1982, conforme la modificació que va fer la Llei 8/1985, de 24 de maig), en les sessions de preguntes, en la capacitat per nomenar i separar als consellers, en la sol·licitud de convocatòria de reunions del Ple del Parlament en sessions extraordinàries, etc. En totes elles es percep un extraordinari protagonisme de la figura del President, tot i que la seva inclusió «en l'òrgan col·legiat, i, per tant, el fet que les seves funcions executives les realitzi com a membre del Consell, impedeix que se'l consideri com un òrgan autònom i supraordenat respecte al propi Consell, almenys des de la perspectiva de la funció executiva» (ALBERTÍ, 1988: 365). Més endavant, però, analitzaré si, més enllà d'aquesta preeminència formal o jurídica, el President de la Generalitat té, també com s'acostuma a destacar, un protagonisme polític i personal clar en el funcionament quotidià del Govern i de l'Administració.

² A aquestes dues mocions de censura cal afegir-ne una tercera que va presentar el PP (març de 2005) en contra del president Maragall i proposant a Josep Piqué com a candidat alternatiu a la presidència del govern. Cal dir, però, que la moció va ser retirada pel mateix partit que la va proposar just abans de la votació, ja que les crítiques de frau de reglament i d'instrumentalització política d'aquesta figura van ser molt fortes. Finalment, des del 1980 fins al 2003 el president del Govern no va presentar mai cap qüestió de confiança al Parlament de Catalunya.

El tercer apartat de l'article 36 estableix la possibilitat que el President pugui delegar temporalment les funcions executives en un dels consellers. Tot i que serà la Llei 3/1982 la que especifiqui quin és l'abast d'aquesta delegació, de la redacció estatutària m'interessa apuntar tres aspectes: la possible delegació, la seva temporalitat i que es faci a un sol conseller. Així, és el President qui decideix a qui delega les seves funcions executives i, per tant, aquesta podria ser una via (evidentment, no és l'única i ni tan sols de les més importants) per saber quins consellers han tingut més pes polític dins del Consell Executiu. Així, si ens fixem en les delegacions que va fer el president Pujol durant el seu mandat, veiem com aquestes van recaure en consellers com Miquel Coll i Alentorn, Macià Alavedra, Agustí Bassols, Josep Maria Cullerell o Artur Mas.

Pel que fa a la discussió parlamentària d'aquest article 36 i a les esmenes que es van presentar, cal dir que només se'n van presentar dues a l'apartat 2. Ambdues esmenes, d'AP i d'ERC, coincidien en el fons i gairebé en el text. Efectivament, les dues pretenien que s'explicités en aquest segon apartat la facultat del President de nomenar i separar els consellers. En el torn en contra, tant Jordi Solé Tura com Miquel Roca van considerar que aquesta era una facultat que no havia de ser tractada a l'Estatut (com tampoc no l'havia tractat l'Estatut de 1932) i que, en tot cas, es podria fer alguna referència a l'article següent, referent al Consell Executiu. Finalment, les dues esmenes van ser rebutjades per 37 vots en contra, 7 a favor i 1 abstenció³.

Encara menys discussió hi va haver en l'estudi de l'article 37. A l'apartat primer, CDC i el PSUC van presentar dues esmenes que, com a conseqüència de tenir un contingut similar, es van refundre en una sola redacció que va ser aprovada gairebé per unanimitat (només hi va haver una abstenció i cap vot en contra). La principal novetat del text final proposat era, precisament, la necessitat de regular per llei el nomenament i cessament dels consellers (a més de la composició, l'estatut i les atribucions, que ja estava previst en l'avantprojecte). A la resta dels apartats de l'avantprojecte no es van presentar esmenes i només es va introduir una esmena conjunta per afegir l'últim apartat de l'article, que es va aprovar per unanimitat.

³ Sobre la discussió d'aquest article, veure: SOBREQUÉS; RIERA, 1982: 947-949

D'aquest article 37 de l'Estatut, que es troba al capítol III sobre el Consell Executiu o Govern, també cal assenyalar breument algunes qüestions que es desprenen de la lletra dels dos primers apartats:

1. El Consell, òrgan col·legiat de govern amb funcions executives i administratives, serà regulat per llei de Catalunya que determinarà la composició, l'estatut, la forma de nomenament i la cessació dels membres i llurs atribucions.

2. El Consell respon políticament davant del Parlament de forma solidària, sens perjudici de la responsabilitat directa de cada Conseller per la seva gestió.

En primer lloc, es defineix el Govern com un òrgan col·legiat amb funcions executives i administratives. Es tracta, doncs, d'un òrgan que discuteix, decideix i respon solidàriament; on els consellers participen de forma col·lectiva en les funcions que té encomanades el Govern. No obstant això, i en segon lloc, s'estableix també una responsabilitat directa dels consellers per la seva gestió que, en principi, caldrà regular-la per llei. La responsabilitat solidària vindria explicada per la seva condició de membres del Consell Executiu i la responsabilitat individual sobretot pel fet de ser caps superiors dels departaments administratius. Malgrat això, la Llei 3/1982 no preveu la moció de censura individual als consellers com ho feia l'Estatut Interior de 1933 en els articles 30 i 53⁴, sinó que en l'article 85 simplement es reproduïx el que diu l'Estatut⁵. En definitiva, l'ordenament català no preveia cap mecanisme per exigir responsabilitats polítiques individuals als consellers. Aquest buit, com assenyala Joan VINTRÓ, «ha fet sorgir en la pràctica parlamentària les mocions i les resolucions de reprovació o desaprovació. Aquests actes parlamentaris permeten al Parlament de manifestar la seva valoració política sobre l'actuació d'un Conseller determinat, però, malgrat els seus eventuals efectes polítics, no tenen els efectes jurídics d'una moció de censura, és a dir, no poden obligar un Conseller a dimitir o el President de la Generalitat a separar-lo de les seves funcions» (VINTRÓ, 1988: 351).

⁴ Si ens fixem en altres comunitats autònomes, observem que en el País Basc es preveia aquest tipus de responsabilitat (article 49.2 de la Llei del Govern del País Basc).

⁵ L'article 85 estableix: «El Consell Executiu respon políticament davant del Parlament de forma solidària, sens perjudici de la responsabilitat de cada Conseller per la seva gestió. La responsabilitat del Govern és exigible per mitjà de la moció de censura i de la qüestió de confiança».

Finalment, de l'Estatut d'Autonomia de 1979 cal destacar allò que estableix la disposició transitòria cinquena, en la qual es regula el procés d'investidura que s'havia de seguir després de les primeres eleccions autonòmiques o, més ben dit, mentre no s'aprovés una llei que el regulés. En relació amb el meu objecte d'estudi, només vull destacar la redacció del tercer apartat de la disposició, que és la següent:

3. Per a ésser elegit President de la Generalitat el candidat haurà d'obtenir els vots de la majoria absoluta dels membres del Parlament. Aquesta elecció suposarà alhora l'aprovació del programa de govern i de la composició del Consell Executiu proposats pel candidat elegit.

Com es desprèn de l'última frase, el candidat a la presidència de la Generalitat no només havia de presentar un programa de govern (més endavant veurem com la Llei 3/1982 –article 51– diu el *seu* programa de govern), sinó també les persones que havien de dirigir les diferents àrees sectorials del Govern. Aquesta necessària presentació dels membres de l'equip de govern, que no l'exigirà la Llei 3/1982, semblava limitar la preeminència del President en el procés d'investidura i ens permetrà interpretar la formació del primer govern de Catalunya de l'any 1980. A aquesta redacció del tercer apartat d'aquesta disposició transitòria, que ja trobem en l'avantprojecte d'Estatut, no s'hi va presentar cap esmena.

1.2. Llei 3/1982, de 23 de març, del Parlament, del President i del Consell Executiu de la Generalitat

Amb la Llei 3/1982, de 23 de març, del Parlament, del President i del Consell Executiu de la Generalitat es va pretendre desplegar l'article 9.1 de l'Estatut, és a dir, organitzar les institucions d'autogovern de Catalunya. Hi ha dos títols que m'interessa comentar: el títol II (articles 48 a 64), sobre el President de la Generalitat, i el títol III (articles 65 a 82), sobre el Consell Executiu o Govern. En el títol segon la llei acaba d'especificar quin és el procediment d'elecció del President de la Generalitat, «que no és el que correspon a un Cap d'Estat que es vol situar en una posició *supra partes*, sinó el propi d'un President de Govern, políticament bel·ligerant, que es perfila com

el principal responsable de la direcció política del país i com a cap indiscutible d'un executiu que té tots els trets característics d'un govern de president» (VIVER, 1988: 312). La regulació de l'elecció del President de la Generalitat que fa la Llei 3/1982, força similar a la de l'elecció del President del Govern espanyol, ens diu que el President ha de ser diputat al Parlament (article 49) i ha de presentar als diputats el «seu» programa de govern (article 51) perquè sigui debatut (aquest debat, a més, s'haurà de tornar a fer si es requereix una segona votació). Per tant, l'aprovació per part del Parlament implica l'acord amb la persona i amb el programa, sense que hi hagi la necessitat de donar el vistiplau a la resta dels membres del Consell Executiu. Posteriorment, fixa el procediment per a la investidura del president: es requereix la majoria absoluta de la cambra (68 vots) en una primera votació (article 51) i, si no s'aconsegueix aquesta majoria, el mateix candidat es podrà sotmetre's a un segon debat i a una segona votació quaranta i vuit hores després de l'anterior, en la qual serà suficient la majoria simple, és a dir, més vots a favor que en contra (article 52). Aquest procediment ha fet que Jordi Pujol hagi estat investit president de la Generalitat en la primera votació després de les eleccions del 1984, del 1988, del 1992 i del 1999, és a dir, en les tres que CiU va aconseguir la majoria absoluta dels escons del Parlament de Catalunya i en l'última votació. En canvi, per sortir investit president després de les eleccions del 1980 i del 1995, Jordi Pujol va necessitar una segona votació. Els resultats de les votacions d'investidura van ser els següents:

Taula 1. Vots a favor, en contra i abstencions en les votacions d'investidura del president Pujol (1980-1999)

Vots	1980		1984		1988		1992		1995		1999	
	1a	2a	1a	2a	1a	2 ^a	1 ^a	2a	1a	2 ^a	1a	2a
A favor	43	75	87		69		70		60	60	68	
En contra	59	59	44		56		58		24	11	55	
Abstencions	31				9		7		48	63	12	
Absents	2	1	4		1				3	1		

Taula 2. Partits i votacions d'investidura del president Pujol (1980-1999)

Partits	1980		1984		1988		1992		1995		1999	
	1a	2a	1a	2a	1a	2a	1a	2a	1a	2a	1a	2a
CC-UCD	ABST	SÍ										
CDS					ABST							
CP/AP/PP			SÍ		ABST		ABST		ABST	ABST	SÍ	
CiU	SÍ	SÍ	SÍ		SÍ		SÍ		SÍ	SÍ	SÍ	
ERC	ABST	SÍ	SÍ		NO		NO		NO	ABST	ABST	
PSA	NO	NO										
PSC	NO	NO	NO		NO		NO		ABST	ABST	NO	
PSUC/IC	NO	NO	NO		NO		NO		NO	NO	NO	

En la Llei 3/1982 hi ha, doncs, un reforçament del President. En primer lloc, com acabem de veure, la Llei ens diu que el candidat haurà de presentar el seu programa i, no com assenyala la disposició transitòria cinquena de l'Estatut o l'article 99 de la Constitució espanyola, el programa de govern o el programa polític del Govern que pretengui formar. Probablement, aquesta redacció de l'article 51 ens hauria passat més desapercebuda si ja l'haguéssim trobat en la transitòria cinquena i si el lideratge de qui ha estat president des de 1980 fins a 2003 no hagués estat tan accentuat.

En segon lloc, hi ha un altre element molt més rellevant que també emfatitza la preeminència del President: l'absència de l'exigència de presentar una relació de membres del Consell Executiu i, per tant, el fet que el Parlament no hagi de donar la confiança a tot un equip de govern en el procés d'investidura, com així ho demanava la disposició transitòria cinquena. La centralitat del debat d'investidura en la figura del President i en el seu programa de govern, i que l'elecció de qui seran els consellers depengui exclusivament del President i en cap cas del Parlament –a qui només s'ha de donar compte (article 62 b)–, enforteix encara més la preeminència del President. A més, l'aplicació per primera vegada d'aquests preceptes de la Llei 3/1982 es va fer després de les eleccions autonòmiques del 1984, és a dir, després que la formació política que donava suport al candidat, CiU, hagués obtingut amb escreix la majoria absoluta dels escons del Parlament de Catalunya, la qual cosa desactivava qualsevol possible negociació amb altres partits sobre la composició del Govern. Cal afegir, però, que a la redacció d'aquest precepte el PSUC hi va presentar una esmena en la qual es demanava mantenir la redacció de la disposició transitòria cinquena, és a dir, la necessitat de debatre i

aprovar la composició del Consell Executiu, i un dels arguments que es van esgrimir en contra de la defensa d'una investidura col·lectiva era la impossibilitat de canviar els consellers⁶. No obstant això, el portaveu del PSUC –el diputat Rafael Ribó– en la seva intervenció va aclarir que «nosaltres proposem investidura col·legiada, i, després, mecanisme de separació de nomenament quan al senyor President de la Generalitat li sembli oportú per a les funcions de Govern, prèvia comunicació al Parlament»⁷. L'esmena va ser rebutjada per 18 vots a favor, 62 en contra i 33 abstencions.

La preeminència del President respecte dels consellers queda patent també en les funcions que l'article 62 de la Llei 3/1982 encomana al President: a) establir les directrius generals de l'acció de govern i assegurar-ne la continuïtat, b) nomenar i separar els consellers, c) convocar i presidir reunions del Govern, d) demanar que el Parlament es reuneixi en sessió extraordinària, e) demanar de fer un debat general en el Parlament i f) signar els decrets acordats pel Consell Executiu i ordenar que es publiquin. A aquestes funcions cal afegir les de l'article 63: a) coordinar el programa legislatiu del Govern i l'elaboració de normes de caràcter general, b) convocar i presidir les comissions del Consell Executiu, c) facilitar la informació que el Parlament sol·liciti al Govern i a d) encomanar a un conseller que s'encarregui del despatx d'un Departament en cas d'absència, malaltia o impediment del titular. Als articles originaris que regulaven les funcions del President de la Generalitat es van presentar poques esmenes, de les quals no n'hi ha cap que sigui interessant destacar.

Més rellevant per al present estudi és la regulació que la Llei 3/1982 fa del Consell Executiu o Govern. L'article 65 assenyala que el Govern, que està format pel President i els Consellers (article 66), és l'òrgan superior col·legiat que dirigeix la política i l'Administració de la Generalitat de Catalunya. Els dos articles següents, el 67 i el 68, reiteren el que ja s'ha destacat sobre la preeminència del president del Govern. Així, l'article 67 (d'acord amb la funció que l'article 62 *b*) encomana al President) afirma que «els consellers són nomenats i separats pel President de la Generalitat», i l'article 68 estableix que

⁶ De fet, des de la investidura de 1980, regulada per la disposició transitòria cinquena, fins a la discussió de la Llei 3/1982 (març de 1982) no es va fer cap remodelació del Govern, ja que la primera es va realitzar el 24 d'agost de 1982, després de l'entrada en vigor de la Llei.

⁷ Diari de Sessions del Parlament de Catalunya. Sessió Plenària número 39 (10 de març de 1982). I Legislatura. Any 1982 (primer període). Sèrie PÀG. Número 92, pàg. 2569

«la cessació del President de la Generalitat comporta la del Govern, però aquest ha de quedar en funcions fins a la presa de possessió del nou Govern».

El capítol III, sobre les atribucions del Consell Executiu o Govern, conté un únic article (el 71) amb una llista de dotze funcions que té encarregades el govern com a òrgan col·lectiu. Les funcions són les següents: 1) Determinar les directrius de l'acció de govern. 2) Elaborar i aplicar el pressupost de la Generalitat. 3) Aprovar els projectes de llei, autoritzar-ne la presentació en el Parlament i acordar, si escau, de retirar-los. 4) Dictar els decrets legislatius. 5) Exercir la potestat reglamentària en tots els casos en què no sigui específicament atribuïda al President de la Generalitat o als Consellers. 6) Donar o denegar la conformitat a la tramitació de les proposicions de llei que impliquen un augment dels crèdits o una disminució dels ingressos pressupostaris. 7) Nomenar i separar els alts càrrecs de l'Administració de la Generalitat de rang igual, assimilat o superior a Director General, així com tots aquells que les lleis estableixen. 8) Designar els representants de la Generalitat en els organismes econòmics, en les institucions financeres i en les empreses públiques de l'Estat a què es refereix l'article 53 de l'Estatut de Catalunya. 9) Designar els membres del Consell Consultiu de la Generalitat que per llei li corresponen. 10) Adoptar, si escau, les mesures reglamentàries requerides per a l'execució dels tractats i del conveni internacional i per al compliment dels reglaments i de les directrius derivades d'aquells, en allò que afecti a les matèries atribuïdes a la competència de la Generalitat. 11) Aprovar els projectes de convenis i d'acords de cooperació amb altres comunitats autònomes a què fa referència l'article 27.1 i 2 de l'Estatut de Catalunya. 12) Acordar la interposició del recurs d'inconstitucionalitat contra les lleis, les disposicions o els actes amb força de llei de l'Estat, previ dictamen del Consell Consultiu de la Generalitat. Promoure davant del Tribunal Constitucional els conflictes de competència amb l'Estat o amb altres comunitats autònomes i personar-s'hi. Personar-se en els recursos i en les qüestions d'inconstitucionalitat que afectin Catalunya.

Aquesta llarga llista d'atribucions del Govern, que són clau per a la funció més àmplia de direcció política, ens indica que «el President necessita forçosament el concurs del Consell per tal de donar qualsevol tipus d'aplicació al seu programa de govern. Al President li correspon una genèrica facultat per fixar les directrius generals de la política del país, però l'aplicació d'aquestes directrius cal que la faci per mitjà del Govern» (VIVER, 1988: 325). Malgrat aquesta

necessària concurrència de voluntats, si ens fixem en el funcionament del Govern (articles 72 a 78) tornem a percebre una preeminència del President de la Generalitat. Així, per exemple, és el President qui convoca el Govern (article 72), per poder deliberar cal que hi assisteixi el President (o qui el substitueixi en cas d'absència) i només la meitat dels consellers, i, tot i que els acords s'adopten per majoria, en cas d'empat el vot del President és diriment (article 73). A tot això cal recordar que en cas de desavinença amb algun o alguns consellers, és el President, i només ell, qui té la facultat de cessar-los.

Finalment, cal destacar el capítol V, que fa referència a l'organització de les conselleries o departaments i en el qual es dissenyen les pautes organitzatives més bàsiques dels departaments de l'Administració catalana. En primer lloc, estableix que el Govern s'organitza en conselleries o departaments i que aquests són els que integren l'Administració de la Generalitat (article 79.1). Quant al nombre de conselleries o departaments, cal establir-ho mitjançant una llei i deixa al Govern la possibilitat d'agrupar, dividir o suprimir departaments, atenent al principi d'economia de la despesa pública o de millorament de l'eficàcia de serveis (article 79.2). Seguidament se centra en l'organització interna de cada departament (article 80): al capdavant de cada departament hi ha un conseller i, a més, hi ha d'haver una secretaria general i s'ha d'estructurar en serveis, que es poden agrupar en direccions generals. Per tant, ens indica que els departaments han de tenir un conseller, un secretari general i algunes (no diu quantes) direccions generals. A més, tampoc no s'especifica quina ha de ser la relació jeràrquica entre secretaris generals i directors generals. Finalment, com estableix l'article 81, l'estructura interna de cada departament es fixa per mitjà d'un decret i, per tant, l'encarregat de fer-ho és el Govern.

Les úniques esmenes que es van presentar a aquest títol III del Consell Executiu o Govern (deixant al marge les esmenes més de matís), anaven encaminades, d'una banda, a reconèixer la figura del Conseller Primer i, d'una altra, a la possibilitat de fer una moció de censura individual als consellers (ambdues presentades pel grup parlamentari del PSUC). En canvi, no es va presentar cap esmena al capítol V del títol III de l'organització de les conselleries o departaments. Finalment, destacar que el contingut del títol III va ser aprovat per unanimitat de tots els parlamentaris catalans en la sessió plenària del 9 de març de 1982.

1.3. Llei 13/1989, de 14 de desembre, d'organització, procediment i règim jurídic de l'Administració

Els articles que més ens interessin d'aquesta Llei són el 9, que s'encarrega d'establir l'organització departamental de l'Administració de la Generalitat, l'11, que dissenya novament l'estructura interna dels departaments, i, sobretot, el 12, que enumera les funcions dels consellers com a caps dels departaments.

L'article 9.1 de la Llei, que trobem dins del capítol dedicat als òrgans centrals, estableix quants i quins són els departaments que formen l'Administració de la Generalitat de Catalunya. Concretament, fixa els tretze departaments següents: Presidència; Governació; Economia i Finances; Ensenyament; Cultura; Sanitat i Seguretat Social; Política Territorial i Obres Públiques; Agricultura, Ramaderia i Pesca; Treball; Justícia; Indústria i Energia; Comerç, Consum i Turisme, i Benestar Social. Posteriorment, com veurem més endavant, hi va haver algunes modificacions: s'hi va sumar el Departament de Medi Ambient, el d'Interior i el d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació, i es van suprimir els Departaments d'Indústria i Energia i el de Comerç, Consum i Turisme, per crear el Departament d'Indústria, Comerç i Turisme.

Una cop fixats els departaments, la Llei 13/1989 dibuixa l'estructura interna. Al capdamunt de cada departament, com ja estableix la Llei 3/1982, hi ha un conseller i, en nivells inferiors, una Secretaria General (excepcionalment, els departaments també poden crear una Secretaria General Adjunta) i les direccions generals que siguin necessàries. La creació, modificació, supressió, agrupació, divisió i canvi de denominació de les direccions generals s'ha de fer, tal com prescriu l'article 11.3, per decret del Govern de Catalunya⁸. La Llei també preveu la creació d'una direcció de serveis, amb rang de direcció general, en els departaments que tinguin un volum de gestió o una complexitat que ho requereixi.

Finalment, dins dels òrgans centrals de l'Administració, la Llei assenyala les diverses facultats que tenen els consellers, els secretaris generals, els

⁸ Aquest apartat va ser afegit arran d'una esmena del PSC

directors generals i els directors de serveis. Les facultats dels consellers, les quals s'analitzaran més endavant, són les següents: 1) Representar el Departament corresponent. 2) Dirigir, organitzar i establir les prioritats del Departament i dels organismes autònoms i les empreses públiques que estiguin adscrits. 3) Proposar al Govern els avantprojectes de llei o els projectes de decret, dins l'àmbit de les competències del Departament. 4) Exercir la potestat reglamentària en l'àmbit i amb els límits que li són propis. 5) Proposar el nomenament i la separació d'alts càrrecs del Departament, i nomenar-ne i separar-ne els altres càrrecs, i també exercir la potestat disciplinària, en el marc establert per l'ordenament vigent. 6) Resoldre els conflictes d'atribucions entre les autoritats i els òrgans del Departament. 7) Suscitar conflictes d'atribucions amb altres Departaments. 8) Resoldre, en última instància, els recursos i les reclamacions administratives que no pertoquin a organismes i a autoritats inferiors al Departament. 9) Presentar l'avantprojecte de pressupost del Departament. 10) Autoritzar les despeses pròpies del Departament, dins l'import dels crèdits autoritzats i d'acord amb les normes per a l'execució del pressupost. 11) Signar, en nom de la Generalitat, els contractes relatius a assumptes propis del Departament, en els termes establerts per la legislació vigent. A més, afegeix que exerciran les altres facultats que li atribueix la legislació vigent o que li delegui el President de la Generalitat.

A aquests tres articles s'hi van presentar algunes esmenes que cal comentar breument. En primer lloc, a l'article 9 només hi va presentar una esmena el grup mixt (format pels representants el Centre Democràtic i Social), que pretenia, «sense augmentar el nombre de departaments que integren el Govern de la Generalitat, la creació d'una conselleria de medi ambient, amb l'objectiu de millorar l'eficàcia dels serveis en una matèria que nosaltres creiem, i així ho hem palesat de forma reiterada, cabdal per al model de creixement escollit, que creiem que ha de ser absolutament respectuós amb el medi ambient»⁹. A més, el representant del grup mixt afirmava que volia crear aquesta nova conselleria sense alterar-ne el número global perquè també proposava agrupar en una de sola les conselleries de Treball i de Benestar Social. El diputat Jaume Camps, en representació del grup parlamentari de

⁹ Diari de Sessions del Parlament de Catalunya. Sèrie PÀG. Número 43 (dimecres, 29 de novembre de 1989), pàg. 1948

CiU, va respondre afirmant que «la sensibilitat per tots els temes de medi ambient (...) no pot portar a simplificar la qüestió i a dir que, mitjançant la creació d'un departament el tema queda solucionat. (...) Ens sembla, doncs, que essent una matèria interdisciplinària, tenint, cada una de les conselleries, aspectes –especialment, les de foment– directament relacionats amb aquest tema, seria errònia la creació simplista d'una conselleria. Ens hi oposarem»¹⁰. Finalment, només els dos representants del CDS van votar a favor de la creació d'una conselleria de medi ambient.

Respecte a l'article 10, només esmentar dues esmenes (una del grup mixt i una altra del grup socialista) que pretenien suprimir la figura del director de serveis. Ambdues, que es van votar conjuntament, van ser rebutjades. Finalment, a l'article 12 s'hi van presentar dues esmenes que simplement matisaven el text del projecte. Una, la d'ERC, va ser rebutjada i l'altra, la del PSC, va ser aprovada per unanimitat (aquesta esmena introduïa un afegit a la redacció original: proposar el nomenament i la separació d'alts càrrecs del Departament, i nomenar-ne i separar-ne els altres càrrecs, *i també exercir la potestat disciplinària*, al marc establert per l'ordenació vigent). Per tant, en aquests dos articles no hi va haver cap discussió de fons que calgui esmentar.

En definitiva, els preceptes que trobem en aquestes tres lleis i que estan relacionats amb la figura del conseller no van generar una forta discussió parlamentària i es pot afirmar que, finalment, tots ells van ser aprovats amb molt de consens.

1.4. Evolució de les conselleries

L'evolució de les conselleries de la Generalitat de Catalunya des del 1980 fins al 2003 ens permet parlar de pocs canvis i, per tant, d'estabilitat (FONT, 1990: 122). La continuïtat de la mateixa formació política en el Govern de Catalunya va facilitar, sense cap dubte, aquesta estabilitat. Fins i tot el fet de tractar-se d'una coalició de govern, formada per CDC i UDC, que tenia, com veurem de seguida, molt pautada la distribució de parcel·les de poder (com les conselleries) entre ambdós partits, pot haver contribuït a la continuïtat de

¹⁰ Diari de Sessions del Parlament de Catalunya. Sèrie PÀG. Número 43 (dimecres, 29 de novembre de 1989), pàg. 1948.

l'estructura departamental de l'Administració catalana. Qualsevol canvi en aquest sentit hauria generat una nova negociació entre CDC i UDC i, per tant, una possible font de conflictes entre ambdues formacions polítiques.

En el període de Josep Tarradellas com a president de la Generalitat ja es va dissenyar un primer model d'estructura departamental que es va conservar, amb alguns lleugers canvis, fins al 2003. Amb el decret de 3 de desembre de 1977 es va constituir el Consell Executiu, que va quedar estructurat en set conselleries: Governació, Economia i Finances, Ensenyament i Cultura, Sanitat i Assistència Social, Política Territorial i Obres Públiques, Agricultura i Ramaderia¹¹, i Treball (a aquests set departaments, s'ha d'afegir el de la Presidència). Així doncs, Jordi Pujol es va trobar amb vuit departaments quan va arribar per primera vegada a la presidència de la Generalitat, i en la primera reestructuració (Decret 1/1980, de 8 de maig) el Consell Executiu va quedar integrat per les conselleries següents: Adjunta a la Presidència; Governació; Justícia; Indústria i Energia; Ensenyament; Cultura i Mitjans de Comunicació; Economia i Finances; Política Territorial i Obres Públiques; Sanitat i Seguretat Social; Comerç i Turisme; Agricultura, Ramaderia i Pesca, i Treball. Totes elles tenien el seu corresponent departament administratiu i, a més, s'hi havia d'afegir el Departament de la Presidència. Així, dels vuit departaments del president Tarradellas es va passar a tretze.

Aquella primera estructuració de Jordi Pujol es va conservar amb pocs canvis durant vint-i-tres anys. Les úniques reestructuracions han estat:

1- la supressió de la Conselleria Adjunta a la Presidència (Decret 159/1984, de 19 de juny, és a dir, de just després de les eleccions autonòmiques del 1984),

2- la creació de la Conselleria de Benestar Social (Decret 141/1988, de 4 de juliol, després de les terceres eleccions autonòmiques de maig de 1988) i la de Medi Ambient (Llei 4/1991, de 22 de març, aprovada durant aquella mateixa tercera legislatura),

3- la supressió dels Departaments de Comerç, Consum i Turisme i del d'Indústria i Energia, amb la posterior creació del Departament d'Indústria,

¹¹ La conselleria d'Agricultura i Ramaderia va passar a anomenar-se d'Agricultura, Ramaderia i Pesca amb la Resolució de 13 de desembre de 1977. De fet, aquesta va ser l'única conselleria que va canviar de nom durant l'època de Tarradellas.

Comerç i Turisme, que havia d'assumir les competències dels dos anteriors (Decret 184/1996, de 7 de juny, aprovat durant la cinquena legislatura)¹²,

4- la creació, en la sisena legislatura, dels departaments d'Interior i d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació,

5- la supressió de la conselleria de Treball que va passar a formar part de la conselleria d'Indústria, Comerç i Turisme (Decret 264/2002, de 4 de novembre),

6- la fusió de les conselleries de Justícia i d'Interior en una sola conselleria de Justícia i Interior (Decret 261/2002, de 4 de novembre),

En definitiva, des de 1980 fins a 2003 van desaparèixer sis conselleries (comptant les fusions entre departaments) i se'n van crear sis més¹³.

De fet, com acabem de veure, va ser la Llei 13/1989, de 14 de desembre, d'organització, procediment i règim jurídic de l'Administració, la que, en l'article 9.1, va establir quants i quins havien de ser els departaments que formen l'Administració de la Generalitat de Catalunya. Posteriorment a aquella llista de tretze departaments (Presidència; Governació; Economia i Finances; Ensenyament; Cultura; Sanitat i Seguretat Social; Política Territorial i Obres Públiques; Agricultura, Ramaderia i Pesca; Treball; Justícia; Indústria i Energia; Comerç, Consum i Turisme, i Benestar Social), s'hi ha afegit el Departament de Medi Ambient; el d'Indústria, Comerç i Turisme; el d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació; el d'Interior, i el de Justícia i Interior; i s'han suprimit els Departaments d'Indústria i Energia, el de Comerç, Consum i Turisme, el de Treball, el de Justícia i el d'Interior. Respecte al Departament de Medi Ambient, encara que l'esmena presentada pel grup mixt amb la intenció de crear-lo ja el 1989 va ser clarament rebutjada, la dinàmica política i, més concretament, les protestes per la política mediambiental del Departament de Política Territorial i Obres Públiques a les comarques de Tarragona, van fer reconsiderar el Govern

¹² Aquesta modificació de l'estructura del Consell Executiu havia d'anar acompanyada, tal com ho va anunciar el president de la Generalitat, de la supressió del Departament de Benestar Social. Si bé es van esgrimir arguments de racionalitat administrativa per defensar la supressió d'aquest departament, tots ells van topar amb una realitat política que aconsellava el seu manteniment (tot i que algunes de les seves direccions generals van passar al Departament de Governació i altres al de Justícia).

¹³ També hi ha hagut pocs canvis de denominació dels departaments. Així, els tres únics han estat el Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, que, poc després de la seva creació, va passar a dir-se Departament de Cultura (Decret 217/1982, de 21 de juliol, aprovat en la primera legislatura); el Departament de Comerç i Turisme, que va passar a anomenar-se de Comerç, Consum i Turisme (Decret 184/1984, de 6 de juliol, aprovat a l'inici de la segona legislatura), i el Departament de Benestar Social, que va passar a ser el de Benestar i Família

i van provocar la creació d'un Departament de Medi Ambient que sempre va gestionar matèries interdisciplinàries i que sempre va estar en una posició de marginació en les complexes relacions interdepartamentals de l'Administració catalana.

Finalment, cal subratllar que al principi de la cinquena legislatura, amb el Decret 3/1996, d'11 de gener, es va nomenar per primera vegada un conseller de la Presidència. Des de 1980 fins a gener de 1996 el Departament de la Presidència havia estat dirigit per un secretari general que, de fet, actuava com a conseller. Així, el secretari general de la Presidència assistia a les reunions del Consell Executiu (Decret 108/1982, de 12 de maig i Decret 200/1986, de 4 de juliol) i qui assistia a les reunions del Consell Tècnic (que és l'òrgan que reuneix els secretaris generals de tots els departaments) era el secretari general adjunt del Departament de la Presidència (article 2.2 del Decret 200/1986, de 4 de juliol). El fet de nomenar per primera vegada un conseller de la Presidència va tenir en el seu moment dues lectures. En primer lloc, la voluntat de normalitzar una estructura i un funcionament administratius atípics i, en segon lloc, la intenció de catapultar la persona nomenada en una posició preeminent respecte de la resta de consellers. Aquesta segona lectura va adquirir major força quan el conseller de la Presidència va passar a denominar-se Conseller en Cap i Conseller Primer, i quan, paral·lelament, es va anunciar que la persona nomenada per ocupar aquest càrrec, Artur Mas, seria la pròxima candidata a la presidència de la Generalitat de la coalició en substitució de Jordi Pujol.

En resum, des de 1980 fins al 2003, el nombre de departaments ha oscil·lat entre dotze i quinze i, a més, amb poques modificacions, la qual cosa ens porta a concloure que l'estabilitat ha estat una característica de l'evolució estructural de l'Administració catalana. Més diferències es troben, en canvi, en l'organització interna d'aquests departaments, ja que l'assumpció de més competències per a Catalunya va obligar a crear, suprimir i modificar secretaries generals, direccions generals, serveis, seccions i negociats. No obstant això, i com a conseqüència, en primer lloc, de la sobredimensió inicial de l'Administració catalana, en segon lloc, d'inspirar-se clarament en el model de l'Administració de l'Estat (FONT, 1983: 224; JIMÉNEZ ASENSIO, 1991:

(novembre de 2002). En altres administracions autonòmiques, com la del País Basc, han freqüentat més els canvis de denominacions dels departaments (MESA, 1991: 1578).

1370), i, en tercer lloc, de l'estabilitat dels consellers, de la que parlarem més endavant, tampoc no es pot dir que els departaments hagin sofert grans reestructuracions durant aquest període. Simplement s'han anat emmotllant al progressiu assentament de l'Administració catalana.

1.5. Distribució de conselleries entre partits

Catalunya és l'única comunitat autònoma que sempre ha estat governada per una coalició. La presència de dos partits polítics coalitzats en el govern, CDC i UDC (més ERC des del 1984 fins a principis del 1987), ha activat tota la dinàmica inherent a les coalicions governamentals: negociació de polítiques i distribució de parcel·les de poder entre els partits que estan en el govern. Dins d'aquest últim aspecte, la principal negociació gira al voltant de quants i quins departaments comandarà cada partit. A Catalunya, la distribució que s'ha fet de les conselleries entre CDC i UDC es correspon amb una quota: el 75% per a Convergència i el 25% restant per a Unió. Per configurar aquesta quota es van tenir en compte els resultats electorals que van obtenir les dues formacions de la coalició en les eleccions legislatives del 15 de juny del 1977. En aquelles eleccions, CDC va formar la coalició Pacte Democràtic per Catalunya (PDC), juntament amb el Partit Socialista de Catalunya (Reagrupament), Esquerra Democràtica de Catalunya i el Front Nacional de Catalunya, i Unió Democràtica de Catalunya i el Centre Català van formar la coalició Unió del Centre i la Democràcia Cristiana de Catalunya (UCDCC). El PDC va obtenir 514.647 vots i l'UCDCC, 172.791¹⁴, i la suma total va ser de 687.438 vots. Per tant, els vots que va aconseguir el PDC equivalien al 75% d'aquest total, i els que va aconseguir l'UCDCC, al 25% restant.

L'aplicació d'aquesta quota en el repartiment de conselleries entre CDC i UDC, ha comportat que el partit democratacristià hagi dirigit sempre tres conselleries. Malgrat la voluntat d'aplicar de forma estricta la quota en la distribució de conselleries, les poques alteracions que hi ha hagut de l'estructura departamental (supressió i creació de departaments) ha generat alguns desajustos que han situat durant molts anys a UDC per sota de la quota

¹⁴ Segons dades del Congrés dels Diputats.

del 25% (des de 1991 fins al 2003), quatre anys per sobre (1984-1988) i vuit anys més dirigint just el 25% de conselleries (1980-1984, 1988-1991).

Més enllà de quantes conselleries han dirigit ambdós partits, cal analitzar també quines han comandat. Si fem aquesta anàlisi observarem que, com acostuma a passar en qualsevol govern de coalició, el partit més gran de la coalició, és a dir, CDC en el nostre cas, sempre ha dirigit les més importants i, en canvi, UDC n'ha dirigit de poc importants, amb poques competències i pocs recursos econòmics. Les que només ha dirigit CDC han estat les següents: Presidència; Economia i Finances; Sanitat i Seguretat Social; Política Territorial i Obres Públiques; Agricultura, Ramaderia i Pesca; Indústria i Energia; Benestar Social; Benestar i Família; Indústria, Comerç i Turisme; Interior, i Universitats, Recerca i Societat de la Informació. En canvi, les que només ha comandat UDC han estat la conselleria Adjunta a la Presidència, la de Treball, la de Justícia i la de Justícia i Interior. Finalment, les conselleries que han estat dirigides per ambdós partits són les de Governació, Cultura, Ensenyament (les tres, però, han estat dirigides durant més temps per CDC), Medi Ambient i Comerç, Consum i Turisme (dirigides, sobretot, per UDC).

Si analitzem el percentatge de pressupost que, amb la direcció d'aquests departaments, ha gestionat UDC, observarem que quasi sempre s'ha situat molt lluny del 25% de participació del partit democratacristià dins de la coalició, la qual cosa va generar cert malestar en la direcció d'Unió. Efectivament, durant la primera legislatura UDC mai va arribar a gestionar més del 3% del pressupost destinat als departaments i durant la segona va passar del 3% al 5%. En el període que va de 1989 a 1996, en el qual UDC va dirigir les carteres de Justícia, Treball, i Comerç, Consum i Turisme, la suma dels pressupostos d'aquests departaments tampoc va arribar a significar mai més del 5%. Només amb l'assignació a Unió de la conselleria d'Ensenyament (juny de 1996), el partit democratacristià va veure satisfeta la seva voluntat de dirigir un departament important i de gestionar una part més gran del pressupost (encara que es tracta d'un departament amb un pressupost molt predeterminat). Així, mentre hi va haver un conseller d'Ensenyament d'UDC, la suma de les partides pressupostàries dels departaments assignats a Unió va sobrepassar lleugerament el 25% del pressupost total destinat als departaments. Després de les eleccions de 1999, Unió va deixar la conselleria d'Ensenyament i va

ocupar la de Governació i Relacions Institucionals, passant a gestionar aproximadament un 8% del pressupost destinat als departaments.

Finalment, esmentar que l'únic departament que ha dirigit el tercer partit que ha format part de l'executiu català durant el mandat de Jordi Pujol, ERC, va ser el d'Indústria i Energia, des del juny del 1984 fins al febrer del 1987. Aquest departament dirigit pel partit republicà també es pot qualificar com un dels menys importants de l'Administració catalana, sobretot durant aquells anys. Així, el pressupost que va gestionar ERC durant els anys que va estar en el govern mai va arribar a superar l'1%.

1.6. Distribució del pressupost entre departaments

Fent un cop d'ull a les diverses lleis de pressupostos que es van aprovar des del 1980 fins al 2003, es pot concloure amb rotunditat que l'evolució va ser extraordinària, ja que d'un pressupost de menys de set mil milions de pessetes es va passar a un de més de dos bilions, que és el que aproximadament hi havia al final de l'últim mandat de CiU. Tots els departaments van augmentar notablement les seves partides pressupostàries, però només n'hi ha un, el de Sanitat i Seguretat Social, que any rere any va anar augmentant sempre el seu pressupost. Així, en la primera llei de pressupostos només hi havia un departament que passava dels 500 milions de pessetes (el de Política Territorial i Obres Públiques), mentre que en l'última tots sobrepassaven els 10.000 milions.

La distribució del pressupost per departaments va ser, com és evident, força desigual. Així, des del 1982 fins al 1998 els tres departaments amb un pressupost més elevat sempre van ser els mateixos i per aquest ordre: Sanitat i Seguretat Social, Ensenyament i Política Territorial i Obres Públiques¹⁵ (excepte l'any 1994, en el qual el Departament de la Presidència es va situar en tercer lloc). En canvi, els departaments que van obtenir unes partides pressupostàries més baixes van ser l'Adjunt a la Presidència (des del 1980 fins al 1983) i, posteriorment, el d'Economia i Finances (excepte l'any 1984, on en

¹⁵ D'aquests tres departaments cal destacar l'elevat percentatge del pressupost destinat als dos primers, el de Sanitat i Seguretat Social i el d'Ensenyament. Tanmateix, com s'ha assenyalat en l'apartat anterior, bona part dels recursos d'aquests dos departaments estan molt predeterminats i, per tant, tenen poc marge de discrecionalitat.

l'últim lloc es va situar el Departament d'Indústria i Energia, que, en el moment d'aprovar-se la Llei de Pressupostos d'aquell any, ja estava dirigit per ERC). El fet de ser un departament amb funcions bàsicament de tipus horitzontal, destinades a satisfer les demandes que genera la mateixa organització de l'Administració, justifica aquesta última posició del Departament d'Economia i Finances. En definitiva, la distribució del pressupost entre els departaments va ser molt desigual, la qual cosa va situar a molts d'ells per sota del 2% del total de la Generalitat, és a dir, amb unes possibilitats financeres escasses per a l'impuls de noves polítiques o programes (RAMIÓ, 1995: 144).

2. CARACTERÍSTIQUES DE LA FIGURA DEL CONSELLER

2.1. Durada en el càrrec

Com s'ha dit, des del 1980 fins al 2003 hi va haver un total de cinquanta-vuit persones que van arribar a ser consellers. Si tenim en compte el nombre de conselleries que hi va haver durant aquests vint-i-tres anys (un dels més alts de totes les comunitats autònomes espanyoles), podem parlar, d'entrada, d'una notable *estabilitat* en els executius catalans. Aquesta estabilitat s'explica, com és evident, pel fet que durant aquestes dues dècades només va governar una sola formació política, la coalició Convergència i Unió, però de les dades que presentarem també es desprèn una pretesa voluntat continuista del President de la Generalitat respecte dels seus equips de govern.

Si tenim en compte els nomenaments i, per tant, si comptabilitzem més d'un cop a les persones que han estat nomenades conseller diverses vegades (en diferents conselleries o en una mateixa conselleria però sense continuïtat), i si tenim en compte que hi ha unes conselleries que no es van mantenir durant els anys analitzats i que altres van desaparèixer més tard, obtenim una mitjana de durada personal en el càrrec de quasi quatre anys. Aquesta mitjana, que aproximadament és d'una legislatura completa, s'assimila a la d'alguns països europeus (BLONDEL, 1988: 53-54) i és superior a la de bona part de les comunitats autònomes espanyoles (on, certament, hi ha hagut més canvis de color polític en el govern). No obstant això, si calculem la mitjana per departaments s'observen grans diferències que ens permeten parlar de departaments més estables i d'altres on hi va haver més moviments de consellers.

Taula 3. Nombre de consellers i mitjana de durada en el càrrec (anys i mesos) per conselleries (1980-2003)

Departaments	Nombre	Mitjana
Conseller en Cap	1	2 anys, 11 mesos
Adjunt a la Presidència	1	4 anys, 0 mesos
Presidència	3	2 anys, 7 mesos
Governació	9	2 anys, 7 mesos
Economia i Finances	8	2 anys, 11 mesos
Ensenyament	5	4 anys, 9 mesos
Cultura	6	3 anys, 11 mesos
Sanitat i Seguretat Social	4	5 anys, 10 mesos
Política Territorial i Obres Públiques	8	2 anys, 11 mesos
Agricultura, Ramaderia i Pesca	5	4 anys, 9 mesos
Treball	4	5 anys, 7 mesos
Justícia	8	2 anys, 10 mesos
Justícia i Interior	1	1 any, 2 mesos
Indústria i Energia	4	4 anys, 0 mesos
Comerç, Consum i Turisme	4	4 anys, 0 mesos
Indústria, Comerç i Turisme	2	3 anys, 9 mesos
Benestar Social	2	7 anys, 8 mesos
Medi ambient	5	2 anys, 6 mesos
Interior	1	3 anys, 0 mesos
Universitats, Recerca i Societat de la Informació	1	3 anys, 9 mesos
TOTAL	82	3 anys, 9 mesos

Els departaments més estables, és a dir, aquells en els quals els seus consellers tenen una mitjana de duració més elevada, són el de Sanitat i Seguretat Social, el Treball i, sobretot, el de Benestar Social. En canvi, aquells que tenen una mitjana més baixa són els departaments de Medi Ambient, que amb dotze anys i vuit mesos va tenir cinc consellers diferents, i els de Governació, Justícia, Economia i Finances i Política Territorial i Obres Públiques. Mentre que en aquests tres darrers departaments, amb vuit nomenaments de consellers cadascun, hi trobem una mateixa persona que va ser nomenada conseller en dos moments diferents, en el cas del Departament de Governació, a més de ser el departament que va patir més remodelacions, els nou consellers que va tenir van ser tots diferents (cinc de CDC i quatre d'Unió Democràtica). Es fa difícil interpretar per què en uns departaments els seus responsables van durar més temps que en altres. Si ens fixem en els més estables veiem que es tracta d'aquells departaments que més s'encarreguen de gestionar els principals referents de l'estat social o de benestar (Sanitat, Treball i Benestar Social, i només hi faltaria el d'Ensenyament, el qual també es pot qualificar d'estable, ja que té una mitjana de quasi cinc anys), la qual cosa ens podria permetre interpretar que es va voler donar més fermesa a aquests

sectors. En canvi, d'entre els més inestables des del punt de vista de la durada dels consellers, hi trobem un departament que es va situar en un nivell molt baix de protagonisme o d'importància (el de Medi Ambient); un altre que sovint es va qualificar com un calaix de sastre i que va ser objecte de negociació entre els dos partits de la coalició (Governació); un tercer, el de Justícia, que sempre va estar dirigit per Unió Democràtica i on van exercir de consellers líders històrics i prestigiosos juristes del partit democratacristià; un altre que es pot qualificar com el departament amb funcions horitzontals per excel·lència i que, a més, requereix d'aquells que l'han de dirigir una fortalesa i una capacitat de negociació polítiques elevades (el d'Economia i Finances), i un cinquè, el de Política Territorial i Obres Públiques, que sempre va tenir un pressupost molt elevat i, a més, amb unes partides pressupostàries poc predeterminades.

No obstant aquests raonaments, allò en què, al meu entendre, més ens hem de fixar per explicar per què en uns departaments la mitjana és més elevada que en d'altres és en les persones que en concret van dirigir els departaments. No es tracta en aquest moment d'avaluar un per un tots els relleus que s'han produït al capdamunt dels departaments, però com es pot percebre en la llista de consellers per departaments de l'annex I, hi ha moltes diferències entre el temps en què van ser consellers unes persones i unes altres. Així, si ens fixem en els dos extrems, podem destacar els noms següents. D'una banda, els d'aquells que van estar més anys com a consellers: Bassols (més de deu), Comas, Farreres, Trias Vidal de Llobatera (més d'onze), Laporte, Subirà (més de dotze), Alavedra (més de catorze) i Guitart (més de setze). Tots ells, si repassem la seva trajectòria política, van esdevenir homes clau de l'executiu català i també dels seus partits. A l'altre extrem hi trobem els noms de Triadú (no va arribar a l'any), Planasdemunt, Roma (poc més de mig any) i Oliveras (no va arribar als cinc mesos). Tots ells (menys el conseller Planasdemunt, que és mort) en l'entrevista van al·legar motius diversos del seu cessament, que no comentarem de forma individual, i presenten un perfil polític molt baix. En definitiva, la inestabilitat d'alguns departaments, com el d'Economia i Finances o el de Política Territorial i Obres Públiques, s'explica sobretot a través de les persones que els van dirigir i no tant en funció de les polítiques que impulsaven. Així, en el cas del Departament d'Economia i Finances, la insòlita curta durada dels consellers Planasdemunt i Basáñez al capdamunt d'aquesta conselleria i la mort de Trias Fargas quan era conseller, i,

en el cas del Departament de Política Territorial i Obres Públiques, les sortides precipitades dels consellers Cullell i Roma com a conseqüència de presumptes irregularitats en el seu comportament, fan baixar les mitjanes d'ambdós departaments. Assenyalar, finalment, que aquestes dimissions o cessaments sobtats els trobem, sobretot, en els departaments assignats a CDC.

2.2. Professionalització

El càrrec de conseller és incert des del punt de vista temporal, ja que depèn, entre d'altres aspectes, d'una majoria parlamentària i governamental i de la confiança del president del Govern. Per això s'acostuma a dir que l'endemà de ser nomenat conseller un ja té assumit que pot ser cessat en qualsevol moment¹⁶, la qual cosa no vol dir que el cessament no pugui sorprendre. Com acabem de veure, hi ha persones que durant molts anys van ser consellers i altres que, en canvi, la durada en el càrrec la compten per dies. Quan faig referència al terme "professionalització" aplicat al càrrec de conseller, vull indicar el fet que hi pot haver persones que hagin dirigit durant tant de temps una conselleria, que aquell càrrec que en principi hauria d'haver estat simplement una etapa més -i potser una de les més curtes- de la seva vida professional, s'ha convertit en una de les seves principals activitats professionals (sempre des del punt de vista temporal i, per tant, sense tenir en compte altres consideracions com la importància, el prestigi, la ressonància social o el sou del càrrec). Així, si la vida professional d'una persona pot durar uns cinquanta anys (des de la majoria d'edat fins a la jubilació), aquell que, per exemple, ha estat més de vuit anys conseller, ja pot considerar aquesta activitat com una de les professions principals que ha tingut al llarg de la seva vida. D'altra banda, des del punt de vista polític es pot entendre que quan una persona és nomenada conseller al principi d'una legislatura, aquest nomenament té una vocació de continuïtat fins que s'acabi. El nou conseller té, doncs, tota una legislatura -quatre anys- per mostrar i impulsar les seves polítiques i si és cessat abans de finalitzar la legislatura s'acostuma a percebre com un indicador d'un cert fracàs polític. Però si en lloc de quatre anys es

¹⁶ Això és el que va voler dir un exconseller quan em va manifestar que «en el moment en què et nomenen ja estàs cessat».

manté en el càrrec més del doble, la implicació, l'arrelament i l'experiència en el càrrec són tan elevats que ens permet parlar de professionalització. He d'advertir que no atorgo al concepte de professionalització cap connotació negativa, ja que no crec que sigui necessàriament dolent, ni tampoc recomanable, la longevitat dels càrrecs ocupats per una mateixa persona, encara que la lectura que més ha prevalgut ha estat considerar-ho de manera negativa.

A Catalunya, si a més de tenir en compte la durada mitjana global de quasi quatre anys que s'ha analitzat en l'apartat anterior (en la qual es comptabilitzaven els nomenaments i, per tant, separadament aquells que van ser nomenats conseller diverses vegades), ens fixem en el temps durant el qual van exercir el càrrec de conseller (és a dir, amb independència de si van canviar de conselleria o de si van ser nomenades diverses vegades de forma interrompuda) les cinquanta-vuit persones que van arribar a ser consellers, podem arribar en la conclusió que hi va haver una notable tendència cap a la professionalització d'aquest càrrec.

Taula 4. Durada temporal per anys dels consellers (1980-2003)¹⁷

Anys	%
Menys d'1 any	7
1 a 2 anys	9
2 a 3 anys	19
3 a 4 anys	7
4 a 5 anys	19
5 a 6 anys	10
6 a 7 anys	3
7 a 8 anys	5
8 a 9 anys	7
9 a 10 anys	-
10 a 11 anys	2
11 a 12 anys	5
12 a 13 anys	3
13 a 14 anys	-
14 a 15 anys	2
15 a 16 anys	-
16 a 17 anys	2
n	58

¹⁷ Tant en aquesta taula com en la següent es comptabilitzen tots els anys durant els quals cada persona ha estat conseller, amb independència de si aquests anys han estat seguits o interromputs.

Taula 5. Durada temporal per legislatures dels consellers (1980-2003)

Anys	%
Menys de 4 anys	41
4 a 8 anys	38
8 a 12 anys	14
12 a 16 anys	5
Més de 16 anys	2
n	58

Com es pot veure a les taules anteriors, el 40% van ser consellers durant una legislatura o menys i el 60% restant durant més d'una legislatura. Però també cal destacar, en primer lloc, que la mitjana global de temps durant el qual van ser consellers és de cinc anys i quatre mesos (sense tenir en compte els nomenaments) i, en segon lloc, que més d'una cinquena part van ser consellers durant més de vuit anys (encara que no sempre de forma contínua). Si bé desconec les dades exactes d'altres comunitats autònomes, tot sembla indicar que de les poques comunitats autònomes que mai no van canviar de color polític fins al 2003 (les altres lògicament presenten mitjanes més baixes), Catalunya és la que presenta una major professionalització del càrrec de conseller.

Però si anem més enllà i observem dins de quines legislatures van exercir de consellers, veiem que gairebé el 40% van ser consellers durant la quarta legislatura, que va del Decret 83/1992, de 15 d'abril al Decret 3/1996, d'11 de gener. L'explicació del que s'acaba de destacar és que en aquella legislatura, com ara veurem, la remodelació del govern no es va produir fins al cap d'uns mesos i, a més, va ser la legislatura en la qual es van fer més canvis en l'executiu català. Aquesta aparença d'instabilitat de la quarta legislatura la van utilitzar els partits de l'oposició en la campanya electoral de les eleccions de 1995, en les quals CiU va perdre la majoria absoluta dels escons. En la resta de les legislatures trobem xifres més concordants amb l'estabilitat a què fèiem referència, ja que aproximadament en cadascuna d'elles hi trobem entre un 25 i un 30% dels consellers. Finalment, cal destacar dues legislatures més: la tercera, que va ser la més estable de totes tenint en compte el nombre de nomenaments i el de persones, i la sisena, que va ser la més inestable. Així, mentre que hi ha set

persones que només van ser consellers durant la primera legislatura, sis que només ho van ser durant la segona, tres en la quarta i quatre en la cinquena, en la sisena legislatura n'hi ha catorze i no hi ha ningú que només hagi exercit de conseller en actiu durant la tercera legislatura. També ens trobem en casos de persones que van exercir de consellers al llarg de moltes legislatures. Els casos més paradigmàtics van ser Alavedra i Guitart, ja que són els únics que van ser consellers durant cinc legislatures diferents.

Taula 6. Legislatures en les quals han estat actius els consellers (1980-2003)¹⁸

Legislatures	%
1a legislatura (1980-1984)	28
2a legislatura (1984-1988)	28
3a legislatura (1988-1992)	26
4a legislatura (1992-1995)	38
5a legislatura (1995-1999)	29
6a legislatura (1999-2003)	24
n	58

2.3. Relleu

Del que es tracta en aquest apartat és veure quan es produeixen els relleus en la direcció de les conselleries i si es pot apuntar alguna conclusió. D'entrada cal tornar a assenyalar que durant més de vint-i-tres anys (1980-2003) no hi va haver cap canvi de majoria parlamentària i governamental, i això no solament facilita, com s'ha dit, la continuïtat de les persones que formen l'executiu, sinó que, a més, fa que no ens trobem amb canvis en bloc de tots els consellers després d'unes eleccions. Malgrat això, encara que després d'unes eleccions no es produeixi un canvi de majoria governamental aquest és sempre un moment que s'acostuma a utilitzar per remodelar els executius i Catalunya no n'és una excepció. Efectivament, si ens fixem en les remodelacions que Jordi Pujol va fer des del 1980 fins a finals del 2003, observem que les més importants es van realitzar després d'unes conteses electorals (Decret 2/1980, de 8 de maig; Decret 158/1984, de 18 de juny; Decret 142/1988, de 4 de juliol;

¹⁸ Els percentatges sumen més de 100 perquè hi ha consellers que van exercir el càrrec en diverses legislatures

Decret 83/1992, de 15 d'abril, Decret 3/1996, d'11 de gener, Decret 300/1999, de 29 de novembre). Amb el Decret 142/1988, de 4 de juliol (aprovat després de les eleccions del 29 de maig de 1988), es va produir la major remodelació de l'executiu català durant tot aquest període. Només dos (Miró i Alavedra) dels onze consellers que van acabar la segona legislatura es van mantenir en la mateixa conselleria i quatre més (Laporte, Guitart, Molins i Bassols) van passar a dirigir altres conselleries. Després de les eleccions de 1984 (amb el Decret 158/1984, de 19 de juny) també hi va haver un altre canvi significatiu dels titulars de les conselleries. En aquella ocasió, quatre (Coll, Cahner, Carol i Oller) dels dotze consellers que van acabar la primera legislatura no van continuar i n'hi va haver un altre (Rigol) que va canviar de conselleria.

Les dues següents eleccions autonòmiques que van donar la victòria a CiU, les del març del 1992 i les del novembre del 1995, no van generar gaires canvis de consellers. Així, després de les eleccions de 1992 es van mantenir tots els consellers que van acabar la tercera legislatura i no va ser fins a finals d'any quan es va fer una remodelació que va afectar a quatre conselleries (Governació, Ensenyament, Justícia i Agricultura, Ramaderia i Pesca). L'explicació que es va donar a aquell retard del relleu de consellers va ser la voluntat d'esperar la conclusió dels Jocs Olímpics de Barcelona, que es van celebrar l'estiu d'aquell any, i permetre, d'una banda, encarar aquell gran esdeveniment amb homes amb experiència de govern i, d'una altra, mostrar d'aquesta manera l'estabilitat del Govern català i també la de Catalunya.

Els canvis de consellers que van comportar les eleccions del 1995 (amb el Decret 3/1996, d'11 de gener) van ser molt reduïts (només van afectar a la recent creada conselleria de la Presidència i la de Sanitat i Seguretat Social), encara que cinc mesos més tard, el juny del 1996, és a dir, després de les eleccions generals del març del 1996, hi va haver una remodelació que va afectar quatre conselleries (Ensenyament, Cultura, Medi Ambient i Indústria, Comerç i Turisme). L'última remodelació que cal destacar de la cinquena legislatura és la de juliol de 1997 que, tot i que va afectar tres conselleries (Economia i Finances, Política Territorial i Obres Públiques i Medi Ambient), tenia com a únic objectiu substituir Macià Alavedra com a conseller d'Economia i Finances. En ocasions, com en aquest cas, alguns canvis que afecten una o dues persones generen un efecte dòmino que fa que repercuteixin en altres conselleries.

Les eleccions del 1999 també van comportar força canvis en l'executiu català. Així, després d'aquelles conteses electoral Jordi Pujol va nomenar vuit nous consellers (Decret 300/1999, de 29 de novembre), però, a més, al llarg d'aquesta darrera legislatura es van produir altres canvis de consellers. Així, es poden destacar dos moments de remodelacions governamentals: el primer és a principis del 2001, quan es canvien tres consellers, i el segon és al novembre del 2002, un any abans d'acabar el mandat, quan Jordi Pujol va fer una reestructuració de conselleries que va comportar el canvi de quatre consellers més.

En definitiva, també a Catalunya es pot afirmar que la celebració d'eleccions acostuma a generar immediatament, si l'agenda política ho permet, remodelacions en l'executiu. L'agenda política és un altre factor que, com és evident, influeix a l'hora de fer canvis de consellers. En aquest sentit, no només es pot fer referència als Jocs Olímpics de Barcelona, sinó també a les eleccions generals, ja que sovint la convocatòria d'eleccions generals a Espanya i la confecció de candidatures per al Congrés dels Diputats o per al Senat han provocat el cessament de consellers del Govern català per anar a les llistes. Així, per posar quatre exemples, el cessament de Trias Fargas a finals del 1982, d'Oliveres i d'Alavedra el 1986 o de Xavier Trias el febrer del 2000, s'expliquen, entre d'altres raons, per les eleccions generals (Congrés i Senat) que en aquells anys es van fer a Espanya.

També cal destacar dos elements més que a Catalunya han generat algunes remodelacions governamentals. En primer lloc, l'acusació de presumptes irregularitats que afectaven determinats consellers. Així, els casos Cullell (novembre del 1994) i Roma (juny del 1995) són, probablement, els més clars, encara que també caldria afegir el nom de Macià Alavedra, que va ser cessat el juliol del 1997. En segon lloc, la necessitat de trobar un "cap de turc" per donar sortida a una crisi de govern o una dura crítica de l'oposició. En aquest sentit, caldria esmentar el cessament de la consellera Cuenca (a principis del 1995) després d'una primavera i un estiu de 1994 en què van cremar més de 60.000 hectàrees i d'una tardor del mateix any en què la pluja va provocar greus inundacions. La duresa del debat parlamentari que van generar aquells fets i la incapacitat de tot l'executiu català per donar una resposta convincent a l'oposició i a l'opinió pública (a més d'alguna declaració

institucional poc afortunada), van desembocar en la substitució de la titular de la conselleria més implicada.

Finalment, només apuntar que totes aquestes remodelacions que es van anar fent en l'executiu català durant aquests anys, sobretot les que van afectar a més consellers, van comportar un canvi de tendència i unes noves característiques dels consellers. Més endavant veurem quina va ser aquesta evolució.

2.4. Polivalència

Un últim aspecte que analitzaré de les característiques del càrrec de conseller, és veure si hi va haver consellers que van ocupar diferents conselleries. D'aquesta característica es pot desprendre un perfil generalista (BLONDEL, 1988: 52) o, dit d'una altra manera, una certa polivalència dels que han dirigit conselleries.

Taula 7. Nombre de conselleries que han dirigit els consellers (1980-2003)

Nombre de conselleries	%
1 conselleria	74
2 conselleries	19
3 conselleries	7
n	58

Com es pot veure a la taula 7, una quarta part dels consellers que hi va haver en els executius catalans des del 1980 fins al 2003 van dirigir més d'una conselleria. Concretament, tenim els casos de Macià Alavedra (Governació, Indústria i Energia, i Economia i Finances), Artur Mas (Política Territorial i Obres Públiques, Economia i Finances, i Presidència), Núria de Gispert (Justícia, Governació i Justícia i Interior), Xavier Pomés (Governació, Interior i Sanitat i Seguretat Social), Agustí Bassols (Justícia i Governació), Josep Maria Cullell (Política Territorial i Obres Públiques i Economia i Finances), Joan Guitart (Ensenyament i Cultura), Josep Laporte (Sanitat i Seguretat Social i Ensenyament), Pere Macias (Medi Ambient i Política Territorial i Obres

Públiques), Joaquim Molins (Comerç, Consum i Turisme, i Política Territorial i Obres Públiques), Joan Maria Pujals (Ensenyament i Cultura), Joan Rigol (Treball i Cultura), Antoni Subirà (Indústria i Energia i Indústria, Comerç i Turisme), Xavier Trias (Sanitat i Seguretat Social i Presidència), Felip Puig (Medi Ambient i Política Territorial i Obres Públiques). Malgrat que, d'entrada, a tots ells se'ls pot atribuir un perfil generalista o una certa polivalència, cal veure també quines conselleries van dirigir. Si fem aquesta anàlisi matisarem l'anterior afirmació, ja que, en general, es tracta de departaments que sectorialment no estan molt allunyats: Indústria i Energia - Economia i Finances; Indústria i Energia - Indústria, Comerç i Turisme; Ensenyament - Cultura; Medi ambient - Política Territorial i Obres Públiques; Governació - Justícia o Interior.

Però si anem més enllà d'aquestes dades objectives i preguntem directament als consellers si es consideren més generalistes o més especialistes, la gran majoria considera que té un perfil generalista (els dos terços), mentre que quasi una quarta part es considera més especialista. Encara que més endavant analitzarem amb detall aquestes dades, ja podem concloure que el perfil generalista és el que va predominar en les persones que van ser consellers des del 1980 fins al 2003. El perfil generalista mostra, com és obvi, una certa polivalència, és a dir, la possibilitat i la disposició de ser consellers de qualsevol conselleria. Més endavant, quan analitzi l'itinerari complet que van seguir els consellers dins de l'Administració, podrem acabar de calibrar aquest perfil generalista que ens indiquen aquestes dades.

Gairebé tots els departaments van estar dirigits, en alguna ocasió, per persones que prèviament o posteriorment en van dirigir un altre de diferent. Les úniques excepcions van ser les conselleries Adjunta a la Presidència (que només va durar quatre anys), la de Benestar Social i la d'Agricultura, Ramaderia i Pesca, que va ser la conselleria dirigida per més persones diferents (concretament, cinc) que mai no en van dirigir cap altra. Aquest mateix departament a principis dels anys noranta era l'únic que estava format per alts càrrecs (secretaris generals i directors generals) que no procedien d'altres departaments i, a més, cap alt càrrec de la resta dels departaments no havia passat pel d'Agricultura, Ramaderia i Pesca (MATAS, 1995: 235-236). És a dir, que el Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca és el que va estar més aïllat des del punt de vista del traspàs d'alts càrrecs i de consellers.

Les conselleries en les quals hi trobem més consellers que, posteriorment, en van dirigir una altra de diferent són les de Governació, Indústria i Energia, Política Territorial i Obres Públiques, Ensenyament, Justícia, Medi Ambient i Sanitat i Seguretat Social (totes amb dos). Aquestes conselleries són les que van "exportar" més consellers cap a d'altres. En canvi, les que en van "importar" més, és a dir, les que van tenir més consellers que, prèviament, ja havien dirigit una altra conselleria són la d'Economia i Finances, Política Territorial i Obres Públiques i Cultura (totes amb tres). Tot i que les conselleries d'Economia i Finances i la de Política Territorial i Obres Públiques són de les més inestables des del punt de vista del nombre de consellers que les van dirigir, no s'ha de concloure que el fet d'haver estat dirigides en tres ocasions per persones que procedien d'altres conselleries (segons Blondel, per generalistes) hagués provocat aquesta inestabilitat, sinó més bé al contrari, ja que, en general, aquestes persones són les que més van durar en la direcció d'aquestes conselleries, és a dir, les que més van contribuir a la seva estabilitat.

Finalment, cal afegir que pràcticament totes les persones que van ocupar conselleries diferents ho van fer de forma contínua, és a dir, sense cap parèntesi temporal, ja que les dues úniques excepcions són Alavedra i Cullell. Si a aquests dos noms hi afegim el de Trias Fargas (que va ser conseller d'Economia i Finances en dues etapes temporalment separades), ens trobem amb els tres únics casos de persones que després d'un temps sense ser consellers van ser "repescades". Mentre que a Trias Fargas i a Cullell el parèntesi va ser d'aproximadament sis anys, a Macià Alavedra va ser només de deu mesos. Aquests tres noms (Alavedra, Cullell i Trias Fargas) no solament van ser tres clàssics dels executius catalans, sinó que, a més, es van convertir en persones amb un marcat perfil polític i amb un extraordinari protagonisme dins de CDC.

3. DADES D'IDENTITAT PERSONAL

En aquest apartat s'estudiaran les principals dades sociodemogràfiques dels consellers: el sexe, l'edat, l'estat civil, el nombre de fills, el lloc de naixement i el lloc de residència. Aquestes dades són les que més trobem en els estudis sobre elits polítiques, ja que és relativament fàcil aconseguir-les, i, per tant, són les que millor permeten una anàlisi comparada. Sovint aquest tipus de dades s'han utilitzat per evidenciar les diferències entre les elits polítiques i la societat que dirigeixen o altres categories professionals, tot i que on aquestes diferències es noten més és en la formació acadèmica, que veurem en el capítol següent, i en l'itinerari polític i professional, que veurem més endavant.

3.1. Sexe

L'escassa presència de la dona en llocs de comandament polític -i no polític- ha estat demostrada àmpliament. Catalunya no és una excepció i malgrat la permanent reivindicació d'una major presència femenina en càrrecs d'alta responsabilitat política, la presència de la dona continua sent molt baixa. Així, hi ha poques dones que han arribat a ser diputades, regidores, alcaldesses, dirigents de partits polítics o alts càrrecs de l'Administració¹⁹. En el cas dels governs de Jordi Pujol, la presència femenina ha estat baixíssima²⁰: de les cinquanta-vuit persones que van arribar a ser consellers des del 1980 fins al 2003 només quatre eren dones, és a dir, menys d'un 10%.

¹⁹ Dels 135 diputats del Parlament de Catalunya, l'any 1980 només hi havia set dones, és a dir, un 5,2%. Cal afegir que el grup parlamentari de Convergència i Unió és el que tenia, en números absoluts, més dones -tres-, que significaven el 7,5% dels seus parlamentaris (PITARCH; SUBIRATS, 1982: 136). La subrepresentació femenina era total (no hi havia cap dona) en el Parlament de 1932 (PITARCH, 1977: 20-21). Quant a l'àmbit local català, el percentatge de dones representants locals en els anys 1979, 1983 i 1987 era d'un 4,6%, d'un 6,6% i d'un 7,4%, respectivament (CAPO, 1992: 137). Finalment, assenyalar que el percentatge de dones en els càrrecs de responsabilitat de CDC era també molt baix, la qual cosa va fer que Joan Marcet qualificés aquest partit de "partit predominantment masculí" (MARCET, 1984: 185).

²⁰ La qual cosa demostra un cert «diminishing flow», és a dir, que a mesura que es va pujant en l'estructura jeràrquica la presència de la dona és menor (ROSSI, 1970: 1-12).

Taula 8. Sexe

Sexe	%
Homes	93
Dones	7
n	58

La primera dona consellera va ser Maria Eugènia Cuenca i el seu nomenament es va fer a finals de 1992. És a dir, que durant més de dotze anys no hi va haver dones en els governs de Jordi Pujol. Des de llavors fins a finals de 2003 sempre hi va haver una dona, ja que el mateix dia que la consellera Cuenca va ser cessada (1 de febrer de 1995), Núria de Gispert va ser nomenada consellera de Justícia. Durant la sisena i darrera legislatura és quan hi va haver més dones en l'executiu català: concretament, tres.

En ocasions s'ha afirmat que la presència de dones en els executius es deu bàsicament a la voluntat d'oferir una simple imatge de modernitat i d'igualtat a l'opinió pública, però sense que les dones arribin a dirigir quasi mai els ministeris, les conselleries o els departaments més importants. Sense entrar en els motius que van comportar els nomenaments de les quatre conselleres, el cert és que, d'una banda, les quatre tenien un *cursus honorum* que justificava amb escreix el seu nomenament i, d'una altra, que es van encarregar de conselleries que no es poden qualificar de poc importants. Així, les conselleries de Governació i Ensenyament es poden considerar com dues de les més importants del govern de Catalunya i les de Justícia i Benestar Social, encara que poden tenir un pes menor, no són de les menys importants.

Destacar també que de les quatre úniques dones nomenades conselleres, tres estaven afiliades a CDC (Cuenca, Gil i Rigau) i una a UDC (Gispert), és a dir, que del total de consellers de CDC el 9% van ser dones, mentre que en el cas d'UDC el percentatge baixa fins al 6%²¹. Pel que fa a la consellera Cuenca, cal destacar el fet que tenia dues característiques gairebé insòlites dels consellers dels executius catalans: ser dona i haver nascut fora de Catalunya.

²¹ UDC, en canvi, va contribuir més que CDC a la presència de dones ocupant alts càrrecs de l'Administració catalana (MATAS, 1995: 86).

3.2. Edat

L'edat mitjana dels consellers de Catalunya gairebé arriba als cinquanta anys (és de 47,5 anys)²². Arribar a ser conseller a finals de la quarantena pot significar (més endavant ho comprovarem) haver aconseguit el càrrec després d'assolir una maduresa política, intel·lectual i professional. No obstant això, si es fa una anàlisi comparada amb els estudis que s'han realitzat, es pot considerar com una elit de govern més aviat jove, tant si ho comparem amb l'elit política catalana²³ com si ho fem amb l'elit governamental d'altres països. Els pocs anys de funcionament democràtic de les institucions catalanes durant el període de govern de Jordi Pujol, probablement permet explicar la major joventut de les nostres elits de govern en comparació amb les d'altres països amb una tradició democràtica molt més llarga.

Taula 9. Edat per trams

Trams d'edat	%
De 35 a 39 anys	17
De 40 a 44 anys	28
De 45 a 49 anys	21
De 50 a 54 anys	14
De 55 a 59 anys	14
De 60 a 64 anys	3
65 anys o més	3
n	58

²² Per obtenir aquesta mitjana s'han tingut en compte les dates de naixement i les dates dels decrets de nomenament dels consellers. En els casos d'aquells que van ser nomenats diverses vegades només s'ha considerat la data del primer nomenament. Per tant, indico la mitjana d'edat en la qual els consellers que hi va haver des del 1980 fins al 2003 van aconseguir el càrrec per primera o única vegada.

²³ Sobre les elits polítiques catalanes tenim les dades següents: l'edat mitjana dels diputats del Parlament de Catalunya l'any 1980 era de 45 anys i, més concretament, l'edat mitjana dels que pertanyien a la coalició CiU era de 47,4, és a dir, pràcticament la mateixa que la dels consellers (PITARCH; SUBIRATS, 1982: 138). En el cas dels alts càrrecs de l'Administració catalana, segons dades de principis dels anys noranta, l'edat mitjana dels secretaris generals era de 45,4 anys i la dels directors generals de 48,4 (MATAS, 1995: 80). Per tant, els consellers se situen entre uns i d'altres, malgrat que normalment la tendència és que s'incrementi la mitjana d'edat a mesura que es va pujant en l'estructura jeràrquica. Pel que fa a l'elit local catalana, l'edat mitjana dels alcaldes dels primers consistoris era de 40,9 anys i la dels alcaldes en actiu l'any 1994, de 47 (MAGRE, 1999: 162). Finalment, l'edat mitjana dels consellers estudiats és molt més elevada que la dels consellers del període 1931-1939 (PITARCH, 1977: 32).

Si ubiquem els consellers per trams d'edat, observem que aquell on hi trobem més consellers (setze, és a dir, gairebé un 30%) és el que va dels 40 als 44 anys, seguit del que comprèn entre els 45 i els 49 anys. El fet que just la meitat dels consellers hagués ocupat aquest càrrec entre els quaranta i els cinquanta anys (sobretot, als quaranta i pocs anys) és un indicador de la joventut de l'executiu català. I si hi afegim que el tercer tram on hi ha més consellers és el que va dels 35 als 39 anys, encara podem emfasitzar més la seva joventut. Els consellers que més se surten de la mitjana són els que se situen per sobre dels 60 anys, que sobretot els trobem en el govern sorgit de les primeres eleccions de 1980, tot i que la principal característica d'aquell primer govern era la diferència d'edats, ja que gairebé la meitat dels que se situen en el primer tram d'edat (35-39 anys) també eren consellers d'aquell primer govern en el qual hi havia consellers que es portaven 40 anys de diferència. Des del 1980 fins al 2003, la persona que va arribar a ser conseller més jove va ser el conseller Pujals, amb 35 anys, i la que va arribar a ser-ho més gran va ser el conseller Coll i Alentorn, que va començar amb 76 anys i va acabar amb 80.

3.3. Estat civil i nombre de fills

L'estat civil i el nombre de fills, tot i que no donen gaire informació, són dues dades clàssiques de les anàlisis sociològiques dels col·lectius socials. Les dades que presento fan referència al moment en què es va fer l'entrevista a cada conseller i, per tant, no són necessàriament dades relatives al moment en què exercien de consellers²⁴.

Gairebé tots els consellers (el 97%) estaven casats, no n'hi havia cap de solter i només dos manifestaven la seva condició de separats (cap d'Unió). Això no significa que els que afirmaven estar casats prèviament no havien estat separats, ja que en vaig detectar alguns que van seguir aquest procés. Com que només n'hi havia dos de separats, la seva insignificança i el compromís de

²⁴ En canvi, les dades dels que en el moment de fer l'entrevista havien mort fan referència al moment en què eren consellers.

confidencialitat de les dades i opinions obtingudes fan que no entri en la descripció de les seves característiques.

Taula 10. Estat civil

Estat civil	%
Casats	97
Separats o divorciats	3
n	58

Pel que fa al nombre de fills, la mitjana per conseller se situava en els 3 fills²⁵. La meitat dels consellers tenien dos o tres fills, i mentre que una cinquena part en tenia entre cinc i set, només hi havia cinc consellers sense descendència. Si dividim els consellers en funció de la seva militància política, observem que hi ha una diferència considerable en la mitjana de fills: la dels consellers convergents és de 2,59 i la dels democratacristians de 3,44.

Taula 11. Nombre de fills

Nombre de fills	%
Cap	9
1	10
2	24
3	26
4	14
5	10
6	2
7	5
<i>Mitjana</i>	3
n	58

3.4. Lloc de naixement

En una comunitat autònoma com la catalana, que ha rebut molta immigració d'altres llocs d'Espanya, pot ser una dada interessant veure si els governs catalans van ser permeables a l'entrada de persones nascudes fora de

²⁵ Superior, doncs, a la de població de Catalunya (que, segons dades de l'Enquesta Sociodemogràfica de la meitat de l'etapa estudiada -1991-, era de 2,4 fills) i a la dels alts càrrecs de l'Administració (que a inicis dels anys noranta era de 2,3 fills -MATAS, 1995: 87)

Catalunya. A més, d'entre els nascuts a Catalunya, ens interessa veure quina és la presència de gironins, lleidatans i tarragonins, és a dir, veure si es va evitar una centralitat barcelonina o, dit en altres paraules, si a Catalunya també hi havia una força centrípeta en l'origen de les seves elits polítiques com es pot percebre en molts estudis sobre elits polítiques²⁶.

En els governs de Catalunya de l'etapa Pujol es pot observar un clar predomini dels nascuts a Catalunya (el 91%). De les cinquanta-vuit persones objecte d'estudi només quatre van néixer a la resta de l'Estat (dues a Castella i Lleó i dues a l'Aragó) i una més va néixer a l'estranger (concretament, a la República Federal Alemanya). Per tant, d'entrada cal assenyalar l'autoctonisme com una de les característiques de l'elit governamental catalana²⁷ i, respecte de la població catalana, una clara infrarepresentació dels nascuts fora de Catalunya. Dels nascuts a la resta de l'Estat, destacar que dos pertanyien a UDC i els altres dos a CDC.

Taula 12. Lloc de naixement

Lloc de naixement	%
Catalunya	91
Resta d'Espanya	7
Estranger	2
n	58

A més d'aquest origen català, cal afegir una centralitat barcelonina molt marcada. Així, la meitat dels que van néixer a Catalunya ho van fer a la ciutat de Barcelona i la resta es distribuïa molt equilibradament entre la resta de la província de Barcelona, la província de Girona, la de Lleida i la de Tarragona.

²⁶ Com pot ser el cas de Madrid a Espanya (ÁLVAREZ, 1984; CUENCA; MIRANDA, 1987: 107) o de París a França (SULEIMAN, 1974: 63-64).

²⁷ Aquesta mateixa característica apareix en la majoria dels estudis que s'han fet sobre elits polítiques (BOTELLA, 1990: 71): sobre els diputats catalans (PITARCH; SUBIRATS, 1982: 130; CALVET, 1999: 234), sobre els regidors i alcaldes (CAPO; BARAS; BOTELLA; COLOMÉ, 1988: 211, 214; MAGRE, 1999: 174) i sobre les elits polítiques de l'Administració (ALFONSO, 1982: 88; MATAS, 1995: 87-92).

Taula 13. Província de naixement dels consellers nascuts a Catalunya

Província	%
Barcelona ciutat	51
Barcelona	13
Girona	11
Lleida	13
Tarragona	11
n	53

Per comarques, la que predominava era el Barcelonès (el 53% dels que van néixer a Catalunya, és a dir, que coincideix amb els que van néixer a la ciutat de Barcelona), seguida a molta distància del Baix Camp (6%). La resta de les comarques que van tenir un o dos representants en el govern català eren: la Garrotxa, el Segrià, la Selva i el Vallès Occidental (les tres amb dos consellers), i l'Alt Empordà, el Baix Llobregat, la Conca de Barberà, el Maresme, la Noguera, Osona, el Pallars Jussà, el Pla de l'Estany, el Pla d'Urgell, la Ribera d'Ebre, la Segarra, el Tarragonès, l'Urgell i el Vallès Oriental (amb un cadascuna).

3.5. Lloc de residència

Les dades que fan referència al lloc de residència són les que em van donar en el moment de fer les entrevistes i, en el cas de les persones mortes, les de la seva última residència. En bona part dels casos, però, es tracta de la residència habitual de les cinquanta-tres persones entrevistades, ja que la majoria encara conservava el mateix lloc de residència de quan eren consellers. És lògic pensar que la centralitat barcelonina de les seus de les conselleries va influir clarament en la ubicació de la residència dels consellers a Barcelona. Malgrat això, hi va haver alguns consellers que van voler mantenir expressament la seva residència fora de la capital (no només en el moment de fer l'entrevista, en el cas dels exconsellers, sinó també mentre eren consellers).

Taula 14. Lloc de residència

Lloc	%
Barcelona ciutat	67
Fora de Barcelona	29
NS/NC	3
n	58

Els dos terços dels consellers residia a la ciutat de Barcelona i gairebé un 30% fora de la capital. Dels que residien fora, destaquen dues comarques: la del Maresme i la del Vallès Occidental²⁸. Pel que fa als residents a Barcelona interessa analitzar, concretament, en quins dels deu districtes de la ciutat tenien la residència (Ciutat Vella, Eixample, Sants-Montjuïc, Les Corts, Sarrià-Sant Gervasi, Gràcia, Horta-Guinardó, Nou Barris, Sant Andreu i Sant Martí). Les respostes permeten destacar clarament dos districtes: el de Sarrià-Sant Gervasi, on hi vivia el 60%, i el de l'Eixample, on hi residia quasi el 30%²⁹. Més enllà d'aquests dos districtes, que són per aquest mateix ordre els més rics de la ciutat, només trobem residències de consellers a Les Corts (dos), a Gràcia (un) i a Horta-Guinardó (un). Si bé les dues terceres parts dels consellers de Convergència que residien a Barcelona ho feien al districte de Sarrià-Sant Gervasi, en el cas dels consellers d'Unió el percentatge baixa fins a un terç, ja que la majoria tenia la residència a l'Eixample. En definitiva, també a Catalunya les elits governamentals residien a les zones més acomodades de la capital, que és on també resideixen altres elits polítiques, les elits socials i les econòmiques.

Taula 15. Districte de residència dels consellers que rauen en la ciutat de Barcelona

Districtes	%
Sarrià-Sant Gervasi	59
Eixample	28
Les Corts	5
Gràcia	3
Horta-Guinardó	3
NS/NC	3
n	39

²⁸ Aquesta última comarca també destacava com a lloc de residència dels alts càrrecs de l'Administració (MATAS, 1995: 92).

²⁹ En aquests dos mateixos districtes també residia la majoria dels alts càrrecs de l'Administració catalana (MATAS, 1995: 93).

4. FORMACIÓ ACADÈMICA

En les investigacions sobre elits és molt freqüent trobar una anàlisi de la seva formació acadèmica on, generalment, apareixen determinats centres educatius que són precisament els que s'encarreguen de formar a la futura elit (PUTNAM, 1976: 30; SULEIMAN, 1974: 75-76). Així doncs, encara que, actualment, en les societats desenvolupades l'educació (fins i tot la superior) està a l'abast d'un percentatge molt elevat de la població, encara té sentit abordar la formació acadèmica de les elits polítiques, ja que continuen apareixent centres que *faciliten* l'accés a posicions elitistes.

4.1. Nivell d'estudis

El nivell de formació acadèmica d'aquells que van arribar a ser consellers des del 1980 fins al 2003 és molt elevat. El 91% van cursar estudis universitaris de grau superior i el 9% de grau mig. Si aquestes dades les comparem amb les dels alts càrrecs de l'Administració (MATAS, 1995: 95), els diputats del Parlament de Catalunya (PITARCH, SUBIRATS, 1982: 143-144; MORATA, 1992: 268; CALVET, 1999: 243), els alcaldes (MAGRE, 1999: 168) i els regidors de Catalunya (CAPO; BARAS; BOTELLA; COLOMÉ, 1988: 217; A CAPO, 1992: 140), observem que el percentatge més elevat de llicenciats universitaris és entre les elits polítiques governamentals, és a dir, entre els que s'han situat a la cúspide del poder polític institucional.

Taula 16. Nivell d'estudis

Nivell	%
Llicenciats	91
Diplomats	9
n	58

4.2. Lloc on van estudiar el batxillerat

En l'estudi que vaig fer sobre els alts càrrecs de l'Administració catalana no solament afirmava que «les tres quartes parts dels alts càrrecs van fer el batxillerat en centres privats i, d'aquests, pràcticament tots (el 85%) van anar a escoles religioses», sinó que, a més, destacava el predomini de dos ordes religiosos en la formació de les elits polítiques de l'Administració: els jesuïtes i els escolapis, la qual cosa em va permetre resumir la seva formació acadèmica amb el neologisme «jesulapis» (MATAS, 1995: 97-98). En aquest apartat, per tant, veurem si en el nivell de conseller també es pot utilitzar el mateix neologisme per caracteritzar la seva formació.

Més del 80% dels consellers van fer el batxillerat en centres privats i la majoria (el 57%) va estudiar a Barcelona (curiosament, la majoria de consellers d'Unió va fer el batxillerat fora de Barcelona). Pel que fa a la religiositat de les escoles, més de la meitat van estudiar en centres religiosos i la resta en escoles no religioses. Per tant, la majoria d'aquells que van ser consellers des del 1980 fins al 2003 van estudiar en centres privats i religiosos de Barcelona.

Taula 17. Lloc on van fer el batxillerat

Lloc	%
Barcelona	57
Resta de Catalunya	29
Resta d'Espanya	3
NS/NC	11
n	58

Taula 18. Tipus de centre on van fer el batxillerat

Tipus	%
Públic	15
Privat	81
NS/NC	4
n	52

Taula 19. Religiositat de l'escola on van fer el batxillerat

Tipus	%
Religiosa	54
No religiosa	44
NS/NC	2
n	52

Finalment, si ens fixem en l'orde religiós de les escoles dels que van cursar el batxillerat en escoles religioses, observem també un clar predomini dels ordes fundats per Ignasi de Loyola i per Josep de Calasanz i, per tant, els consellers també es poden considerar «jesulapis». Tant en el cas dels alts càrrecs com en el dels consellers, el percentatge respecte del total objecte d'estudi que van cursar estudis en els jesuïtes o en els escolapis és del 30%. Però mentre que hi havia més alts càrrecs formats en els jesuïtes (un de cada quatre) que en els escolapis (un de cada cinc), en el cas dels consellers passa just el contrari: són més els que provenen dels escolapis (més d'un terç) que dels jesuïtes (una quarta part). Si bé no es perceben massa diferències entre convergents i democratacristians, cal dir que els exconsellers (sobretot, els de les tres primeres legislatures) que van anar a escoles privades religioses es van formar més en centres que pertanyien a aquests dos ordes religiosos (el 70%) que no pas els que estaven en actiu (45%). En definitiva, la majoria dels que van ser membres dels executius catalans van fer el batxillerat en aquells centres de Barcelona on anava l'elit social catalana i d'on ha sortit la majoria de l'elit política catalana.

Taula 20. Ordes religiosos de les escoles dels consellers que van fer el batxillerat en centres religiosos

Ordes religiosos	%
Escolapis	36
Jesuïtes	25
Germans de la Salle	14
Maristes	7
Sagrat Cor	7
Altres centres religiosos	11
n	28

4.3. Estudis universitaris

Com s'ha dit, el 93% dels consellers van cursar estudis universitaris de grau superior i el 7% restant, de grau mig. Més enllà d'aquestes xifres ens interessa saber les carreres universitàries que van fer. N'hi ha tres que destaquen clarament: dret (quasi un terç), ciències econòmiques (quasi una quarta part) i les enginyeries (gairebé una cinquena part), sobretot la industrial. Les disciplines de dret i de ciències econòmiques són també les que sempre han predominat entre els diputats del Parlament de Catalunya (PITARCH, 1977: 41; PITARCH; SUBIRATS, 1982: 144; CALVET, 1999: 244) i les que més van cursar els alts càrrecs de l'Administració catalana (MATAS, 1995: 99). En canvi, cal destacar l'alt percentatge d'enginyers que hi va haver en els executius catalans, molt superior als que trobem en el Parlament o en l'alta Administració. A més d'aquests tres tipus d'estudis universitaris, n'hi ha un altre que cal esmentar perquè el van cursar un 7% dels consellers: medicina. Com és fàcil de preveure, aquest percentatge està format per tots els que van ser consellers de Sanitat (Laporte, Trias, Rius i Pomés). Finalment, dins de la categoria d'altres hi trobem diverses disciplines universitàries com ara química, història, psicologia, filologia, veterinària, etc.

Si dividim els consellers entre els que estaven en actiu i els exconsellers, observem diversos perfils en la formació universitària. Així, mentre que la majoria de consellers en actiu va estudiar ciències econòmiques (el 30%) i es pot percebre una major diversitat de disciplines acadèmiques, en el cas dels exconsellers hi predominen els estudis de dret (el 40%) i, en segon lloc, les enginyeries. També hi ha diferències entre consellers de Convergència i consellers d'Unió, ja que els primers són, sobretot, economistes i enginyers, i en els segons hi predominen els juristes.

Taula 21. Estudis universitaris dels consellers³⁰

Disciplines	%
Dret	31
Ciències econòmiques	22
Enginyeries	17
Medicina	7
Altres	23
n	58

Si ens fixem al lloc on s'han realitzat aquests estudis universitaris, observem que el 80% va estudiar a Barcelona, quasi el 15% a la resta de Catalunya i el 5% en universitats espanyoles. En canvi, ningú va fer els estudis superiors a l'estranger, encara que alguns van cursar altres estudis complementaris (doctorat, màster, etc.) en universitats estrangeres. Finalment, assenyalar que tots van estudiar en universitats públiques, la qual cosa ens permet concloure que un cop més la Universitat de Barcelona apareix com el principal centre universitari de formació d'elits polítiques catalanes. Per tant, encara que a Catalunya no hi ha cap centre que de forma "institucionalitzada" tingui com a funció la formació d'elits polítiques, com passa en altres països (com a França amb l'École Nationale de Administration i l'École Polytechnique o al Regne Unit amb les universitats d'Oxford i Cambridge), la Universitat de Barcelona ha esdevingut per bona part de l'elit social i econòmica del país un trampolí per saltar al món de la política, i s'ha convertit, en definitiva, no només en un centre de formació acadèmica sinó també en un centre de politització de les elits socials.

³⁰ Els percentatges sumen més cent perquè n'hi ha algun que té dues carreres.

5. PERFIL PROFESSIONAL

En aquest apartat m'interessa analitzar quina va ser la formació professional de les persones que van arribar a formar part dels consells executius catalans des del 1980 fins al 2003. En primer lloc, analitzaré la trajectòria professional (en alguns casos llarga i en d'altres molt breu) que van tenir fora de l'Administració abans de ser consellers, és a dir, els àmbits en els quals treballaven abans d'entrar a l'Administració. Posteriorment, em centraré en el seu itinerari dins de l'Administració per saber si abans de ser consellers havien ocupat altres càrrecs i, concretament, quins. Finalment, estudiaré l'activitat professional dels exconsellers, en quins àmbits van treballar i quins càrrecs van ocupar després de deixar de formar part del govern català. D'aquesta forma podem, d'una banda, configurar els perfils professionals dels consellers i, d'una altra, saber la seva projecció professional una vegada han deixat el càrrec.

5.1. Trajectòria professional anterior fora de l'Administració

El primer que cal dir és que els itineraris professionals dels consellers són molt diversos. La majoria són persones que al llarg de la seva vida professional prèvia a l'entrada al Govern català van canviar de treball o de professió diverses vegades i, per tant, és difícil sistematitzar-los i classificar-los. Per mirar de salvar aquest obstacle i per fer una anàlisi més entenedora, en la classificació dels itineraris tindrè en compte, en primer lloc, la professió i l'àmbit professional que va predominar al llarg de la vida laboral dels cinquanta-vuit consellers abans de la seva entrada a l'Administració de la Generalitat de Catalunya. Posteriorment, em centraré no tant en la professió predominant sinó en la que tenien just abans d'ocupar un càrrec dins de l'Administració (ja sigui com a consellers o qualsevol altre càrrec), tot i que a vegades un i altre coincideixen.

D'entrada podem dir que estem davant d'un col·lectiu de persones que majoritàriament presenten una bona qualificació professional i que van ocupar càrrecs de responsabilitat, ja sigui en l'àmbit públic o en el privat. Si ens fixem en la principal professió anterior dels consellers i fem un esforç de síntesi, podem observar que la majoria exercia una professió liberal (gairebé el 30%), seguits dels que havien ocupat alts càrrecs en empreses (la quarta part) i d'aquells que es dedicaven fonamentalment a l'ensenyament (una cinquena part). En un altre nivell percentual hi ha els que ocupaven càrrecs públics electius (9%) i el que eren empresaris (7%). Desgraciadament i com a conseqüència de la gran dificultat per classificar en pocs grups l'ampli ventall de professions, en el calaix de sastre que sol ser el grup "d'altres" s'ubica un 12% dels consellers. Malgrat això, les dades que acabem de veure ens permeten comprovar que el col·lectiu d'individus que van arribar a ser consellers, abans de ser-ho, ja ocupaven professions qualificades.

La professió predominant abans d'entrar a l'Administració de la majoria dels consellers afiliats a CDC era ocupar un alt càrrec en una empresa i la dels consellers afiliats a Unió era la de l'exercici d'una professió liberal. Si ens fixem en les legislatures en les quals van estar en actiu els consellers, observem que des de la primera fins a la cinquena (1980-1999) la professió predominant era la d'alt càrrec en una empresa privada i només en la darrera legislatura (1999-2003) aquesta professió quasi desapareix donant pas, sobretot, a les professions liberals i a l'activitat professional en l'àmbit de l'ensenyament.

Taula 22. Professió predominant dels consellers abans d'entrar a l'Administració

Professió	%
Professió liberal	28
Alt càrrec en empresa	24
Ensenyament	21
Càrrec públic electiu	9
Empresari	7
Altres	12
n	58

Taula 23. Sector professional predominant dels consellers abans d'entrar a l'Administració

Sector	%
Públic	40
Privat	60
n	58

Pel que fa al sector en el qual van desenvolupar la seva principal activitat professional abans d'entrar en l'Administració, el 60% treballaven al sector privat i el 40% restant en el públic. Aquestes dades encara no ens permeten saber quin sector va ser la principal font de reclutament professional dels consellers, ja que, com ara veurem, les xifres canvien si ens fixem en l'activitat professional que exercien just abans d'entrar a l'Administració. L'únic que podem afirmar és que abans del seu primer contacte professional amb l'Administració de la Generalitat de Catalunya, amb qui més es van vincular professionalment les elits governamentals és amb el sector empresarial privat (sobretot, els exconsellers de les dues primeres legislatures i els afiliats a Convergència).

Si ara ens fixem concretament en quina professió (i en quin sector) exercien els consellers just abans d'ocupar un càrrec (no necessàriament com a conseller) dins de l'Administració, les xifres canvien una mica. Efectivament, els que exercien professions liberals, que ara representen el 17%, cedeixen el primer lloc als que tenien càrrecs públics electius (més d'un terç) i el segon lloc als que ocupaven alts càrrecs en empreses (una cinquena part). Les altres dues professions baixen en percentatge: els professors representen el 14% i els empresaris només el 2%. Finalment, també hi ha un 12% que exercien "altres" professions (funcionaris de l'Estat, metges d'hospitals públics, etc.). I pel que fa al sector professional també s'observen canvis: el 64% provenia del sector públic i el 36% restant del sector privat, és a dir, que s'inverteixen els percentatges anteriors. Però si enlloc de tenir en compte el sector professional de just abans d'entrar en l'Administració, analitzem el sector professional de just abans de ser nomenats consellers, la diferència encara és més accentuada, ja que els que provenien del sector públic representen un 84% i només el 16% restant van passar del sector privat a dirigir una conselleria. El 45% d'aquesta àmplia majoria de consellers que just abans de ser nomenats

provenien del sector públic, exercien un càrrec polític electiu (diputats, senadors, regidors, etc.), un altre 45% ocupaven un càrrec de designació política dins de l'Administració i la resta tenien altres càrrecs (en organismes públics o a la Universitat).

La professió que exercien els consellers de Convergència just abans d'ocupar un càrrec dins de l'Administració, segueix l'ordre que he apuntat abans pel global de consellers: càrrecs públics electius, alts càrrecs en empreses i professions liberals. En canvi, la que exercien els conseller d'Unió segueix sent la mateixa que la professió predominant d'abans d'entrar a l'Administració: la professió liberal.

Taula 24. Profesió dels consellers just abans d'entrar a l'Administració

Profesió	%
Càrrec públic electiu	36
Alt càrrec en empresa	19
Professió liberal	17
Ensenyament	14
Empresari	2
Altres	12
n	58

Taula 25. Sector professional dels consellers just abans d'entrar a l'Administració

Sector	%
Públic	64
Privat	36
n	58

Taula 26. Sector professional dels consellers just abans ser nomenats consellers

Sector	%
Públic	84
Privat	16
n	58

En resum, la principal font de reclutament dels consellers va ser el sector públic, mentre que aquells que van passar directament del sector privat a formar part de l'executiu català són una minoria. En canvi, el pes del sector privat com a font de proveïment d'alts càrrecs de l'Administració catalana (directors generals i secretaris generals) era molt més elevat (MATAS, 1995: 225-229).

5.2. Trajectòria professional anterior dins de l'Administració

La primera dada que interessa conèixer és quants dels que van arribar a ser consellers des del 1980 fins al 2003 van ocupar algun càrrec inferior al de conseller dins de l'Administració o, dit en altres paraules, quants van fer carrera (més curta o més llarga) a l'Administració de la Generalitat. A Catalunya, més de la meitat només van ocupar el càrrec de conseller i, per tant, no van ocupar cap càrrec inferior, i el 47% restant van fer carrera dins de l'Administració³¹. Si, en concret, observem si just abans de ser nomenats consellers ocupaven algun càrrec inferior a l'Administració, les dades ens indiquen que gairebé el 60% van ser nomenats directament consellers, mentre que el 43% n'estava ocupant un. Concretament, el 22% estava exercint de director general i el 17% de secretari general, és a dir, que pràcticament tots els que ocupaven algun càrrec eren alts càrrecs.

Si dividim els consellers en funció de la seva filiació política, es pot concloure que els convergents van fer més carrera a l'Administració de la Generalitat (el 56%) que nos pas els demòcratacristians (menys del 40%). Pel que fa a si just abans de ser nomenats consellers ocupaven algun càrrec inferior a l'Administració, també hi tornem a veure diferències en funció de la seva filiació política: mentre que més de la meitat dels consellers de CDC n'ocupaven un, el 70% dels consellers d'UDC van ser nomenats directament consellers.

Com és lògic, també hi ha diferències si distingim entre consellers en actiu i exconsellers, ja que la mateixa evolució de l'Administració, d'una banda, i el fet que la mateixa formació política governés durant tot el període analitzat,

³¹ El percentatge de secretaris generals que havien fet carrera dins de l'Administració era gairebé el doble (el 80%), i de directors generals, poc més de la meitat (MATAS, 1995: 232).

d'una altra, va provocar que amb el pas dels anys alguns alts càrrecs de l'Administració arribessin fins al vèrtex dels departaments. Efectivament, els consellers en actiu van fer més carrera a l'Administració de la Generalitat (el 70%) que els exconsellers (30%). I si distribuïm els consellers per legislatures es pot veure clarament com amb el pas dels anys hi ha més consellers que, abans de ser-ho, van ocupar altres càrrecs a l'Administració: el 12% dels consellers de la primera legislatura, el 25% de la segona, el 33% de la tercera, el 48% de la quarta, el 59% de la cinquena i el 57% de la sisena.

Taula 27. Càrrecs ocupats dins de l'Administració abans de ser nomenats consellers

Càrrec	%
Cap	53
Algun	47
n	58

Taula 28. Càrrecs ocupats dins de l'Administració just abans de ser nomenats consellers

Càrrec	%
Cap (directament consellers)	57
Director general	22
Secretari general	17
Altres	4
n	58

No hi ha cap dubte que haver ocupat prèviament altres càrrecs inferiors dins de l'Administració permet ampliar la visió del funcionament de l'Administració, encara que no es pot afirmar que sigui necessàriament positiu (més endavant veurem què és el que opinen els mateixos consellers sobre aquest aspecte). Simplement podem apuntar que haver tingut diverses perspectives pot canviar la visió que es té de l'Administració, del perfil i les funcions dels seus càrrecs, de la pràctica quotidiana, de la seva politització, de les seves inèrcies, etc. Aquesta diferent visió d'uns i altres ja la vaig comprovar en l'estudi sobre els alts càrrecs de l'Administració (MATAS, 1995).

Dels que van ocupar diferents càrrecs dins de l'Administració abans d'arribar a ser consellers, cal dir que van seguir trajectòries molt diferents i que,

per tant, és difícil fer-ne una classificació que ens pugui ser útil. Més interessant és veure quants van passar per determinats càrrecs, ja que d'aquesta manera podrem saber els càrrecs que més van servir per proveir consellers. El càrrec pel qual van passar més consellers va ser el de director general (les tres quartes parts dels que van fer carrera -un terç del total de consellers-), seguit dels càrrecs de secretari general i de cap de servei (per aquests càrrecs van passar un 37% i un terç, respectivament, dels que van fer carrera). Finalment, també hi ha l'únic càrrec de lliure elecció de l'estructura departamental catalana, el de subdirector general, pel qual van passar gairebé una cinquena part dels que van fer carrera dins de l'Administració. En el cas dels alts càrrecs (secretaris generals i directors generals), el 17% havien estat subdirectors generals, el 30% caps de servei, el 12% caps de secció i un 5% caps de gabinet (MATAS, 1995: 233-234).

Taula 29. Càrrecs ocupats dins de l'Administració abans de ser nomenats consellers³²

Càrrec	% dels que han ocupat algun càrrec	% total
Director general	74	34
Secretari general	37	17
Cap de servei	33	16
Subdirector general	19	9
Altres	22	10
n	27	58

Pel que fa al lloc on van fer la carrera administrativa, és a dir, si sempre van ocupar càrrecs en un mateix departament o, en canvi, van recórrer diferents departaments, més del 80% van passar per diverses conselleries i la resta només van ocupar càrrecs dins d'un mateix departament. Per tant, la majoria dels consellers que van ocupar càrrecs inferiors dins de l'Administració no només tenien una perspectiva diferent en funció dels càrrecs que van ocupar, sinó que també la tenien des del punt de vista del sector o sectors que van gestionar, la qual cosa incideix en el seu perfil generalista.

³² Els percentatges sumen més de cent perquè la majoria han ocupat diferents càrrecs.

Finalment, destacar una última dada. Com s'ha dit, la majoria dels consellers (més de la meitat) han ocupat directament aquest càrrec, sense ocupar-ne cap altre d'inferior. A més, d'entre aquells que n'han ocupat algun, la immensa majoria han passat per la categoria d'alt càrrec (secretaris generals i directors generals), i molt pocs per un càrrec de lliure designació (subdirectors generals) o per les categories funcionaries més altes (com ara cap de servei). Això ens permetria afirmar que a Catalunya el col·lectiu d'alts funcionaris no s'ha convertit en una font de reclutament de consellers. Efectivament, aquesta dada es confirma quan comprovem que només un 14% de les cinquanta-vuit persones que han format part dels executius analitzats eren funcionaris de l'Administració de la Generalitat (encara que, com s'ha vist, un 9% hagin estat subdirectors generals i un 16% caps de servei) i, més concretament, quasi tots ells van adquirir aquesta condició durant la primera legislatura (1980-1984)³³. En definitiva, són molt pocs els que tenen una perspectiva de funcionari, que en ocasions pot influir en la manera de treballar i, sobretot, en la percepció de les inèrcies del funcionament quotidià de l'Administració.

5.3. Trajectòria professional després de ser consellers

Un altre aspecte rellevant relacionat amb el perfil professional dels consellers és conèixer quina va ser la seva trajectòria professional després de deixar el càrrec de conseller. En la majoria dels estudis sobre elits polítiques es considera que ocupar un alt càrrec polític és un parèntesi de l'activitat professional que es venia exercint, i que quan es deixa el càrrec i un es reincorpora de nou a una vida laboral aliena a la política, acostuma a ocupar millors càrrecs, de manera que el pas per la política es converteix en una plataforma de llançament cap a posicions laborals més qualificades. En el cas dels consellers succeeix el mateix, tot i que també cal dir que no sempre s'aconsegueix un èxit professional immediat i que, com acabem de veure, es tracta d'individus que abans de ser consellers ja estaven ocupant professions qualificades. Per tant, el canvi professional entre abans i després de ser conseller no és tan acusat com podria ser en un altre tipus d'elits polítiques.

³³ En canvi, d'alts càrrecs funcionaris n'hi havia un 40% (percentatge que pujava fins gairebé el 60% en el cas dels secretaris generals): MATAS, 1995: 229-232.

Tampoc en aquest apartat no ha estat fàcil sistematitzar i agrupar les diferents professions que van exercir els consellers després del seu cessament. Hi ha persones feia més quinze anys que van deixar de ser consellers i que durant aquests anys van seguir itineraris professionals diversos. Per aquest motiu només tindrè en compte l'activitat professional duta a terme just després de deixar la conselleria i el sector en el que es desenvolupava, encara que aquesta opció metodològica, si bé facilita l'anàlisi, no alleugereix la dificultat per agrupar les professions.

Les ocupacions laborals que van tenir els exconsellers just després de deixar el càrrec van ser les següents:

Taula 30. Profesió dels consellers després de deixar el càrrec

Profesió	%
Càrrec públic electiu	39
Profesió liberal	21
Alt càrrec empresa	18
Empresari	3
Ensenyament	3
Altres	15
n	33

Taula 31. Sector professional dels consellers després de deixar el càrrec

Sector	%
Públic	61
Privat	39
n	33

Gairebé el 40% dels exconsellers després de deixar el càrrec van passar a ocupar un càrrec públic electiu (en l'apartat següent analitzaré amb més detall aquest aspecte) i aquesta va ser, per tant, la seva principal destinació. No obstant això, cal assenyalar que mentre exercien aquest nou càrrec polític la majoria preparava la seva entrada o tornada al món professional privat per aconseguir posicions molt qualificades (en despatxos privats, en consultories, etc.). En segon lloc (una cinquena part dels exconsellers), trobem els que després de deixar de ser consellers van passar a exercir una professió liberal (advocats, economistes, etc.), que és, com hem vist, l'ocupació laboral

predominant dels consellers abans d'entrar en l'Administració. En aquest sentit, el més freqüent va ser retornar al despatx d'on procedien abans d'arribar a ser consellers, que solia ser el "seu" despatx. Es tracta, en definitiva, de persones que abans de ser consellers tenien el seu propi despatx, que mentre eren consellers van deixar el despatx en mans de persones de la seva confiança (molt pocs van tancar-lo) i que quan van deixar el càrrec de conseller van tornar a dirigir-lo. El tercer grup, és el dels que van ocupar alts càrrecs en empreses (el 18% dels exconsellers). En aquest cas, a diferència de l'anterior, es tracta de nous càrrecs en noves empreses i, per tant, no hi ha un retorn a l'empresa on treballaven abans de ser consellers. Pel que fa al sector professional, el 60% dels consellers, just després de deixar el càrrec, es van mantenir en el sector públic.

En definitiva, si comparem aquests percentatges amb els de les professions dels consellers just abans d'entrar a l'Administració, observem que hi ha molt poques variacions. Això no significa, com acabem de veure, que desenvolupin la mateixa activitat laboral anterior al seu nomenament com a consellers, ja que això només passa, com acabo d'assenyalar, en la majoria dels que exerceixen professions liberals. En els altres casos, fins i tot en els que exerceixen càrrecs públics electius, hi ha un canvi d'itinerari professional que gairebé sempre comporta una millora laboral extraordinària, si s'entra al sector privat, o una major tranquil·litat política, si se segueix en l'àmbit públic.

Entre consellers de Convergència i consellers d'Unió hi ha poques diferències. Els primers van trobar destinacions professionals més vinculades amb el sector públic (les dues terceres parts) que no pas els segons (la meitat), i el d'Unió van retornar més a les seves professions liberals.

6. PERFIL POLÍTIC

Del perfil polític dels consellers analitzaré la seva filiació política, els càrrecs públics electius que van ocupar i la seva percepció sobre la influència que tenien a Catalunya alguns agents socials i polítics. Tots aquests aspectes ens han de permetre tenir una visió de la formació política dels consellers dels governs de Jordi Pujol, així com conèixer millor la influència d'alguns actors del sistema polític català. Més endavant, però, en el capítol de la percepció subjectiva dels consellers sobre la seva figura, tornaré a fer referència al seu perfil polític.

És evident que som davant d'unes persones que responen a un tipus de legitimitat que fa que el seu perfil polític sigui gairebé impossible d'evitar. Els consellers representen en el govern a la majoria parlamentària i han d'impulsar el programa polític que el partit (o partits) de govern va presentar davant dels electors. Per això es requereix una clara sintonia ideològica amb la força política que està en el govern, la qual cosa sovint es tradueix en una militància política.

6.1. Filiació política

De les cinquanta-vuit persones que van ser consellers des del 1980 fins al 2003, el 59% estaven afiliades a CDC, el 28% a UDC, el 12% no estaven afiliades a cap partit i el 2% a ERC. Aquestes xifres fan referència al moment del seu nomenament, ja que, posteriorment (després de deixar la conselleria), alguns afiliats a CDC i el conseller d'ERC van deixar el partit. I pel que fa als independents o no afiliats, dels set que ho eren en el moment del seu nomenament, tres es van mantenir independents (Oller, Vilalta i Guàrdia) mentre que els altres quatre (Cahner, Laporte, Sanuy i Mas-Colell) es van afiliar a CDC (encara que alguns d'ells després van sortir del partit).

Taula 32. Filiació política

Partit	%
CDC	59
UDC	28
ERC	2
No afiliats	12
n	58

Les xifres de la taula 32 es poden considerar comunes a qualsevol govern de coalició: la majoria dels consellers pertanyien al principal partit de la coalició, a CDC, i la resta al partit petit, UDC. La presència d'ERC respon a l'entrada d'aquest partit en el govern després de les eleccions del 1984 i tots els independents, malgrat la seva aparent neutralitat, van ser persones que van sintonitzar més amb CDC que amb UDC i que van dirigir conselleries assignades a CDC. L'única excepció és la del conseller Guàrdia, més pròxim a UDC. De les set persones que eren independents en el moment del seu nomenament, quatre (Cahner, Laporte, Sanuy i Oller), formaven part del primer executiu català (el de 1980). Són diverses les interpretacions que es poden donar a aquesta elevada presència d'independents en el primer govern de Jordi Pujol. En primer lloc, perquè l'antecedent immediat eren els governs d'unitat de Tarradellas, que estaven formats per consellers vinculats a diferents partits polítics i, per tant, eren governs plurals. En segon lloc, perquè en les primeres eleccions del 1980 CiU no va aconseguir la majoria absoluta dels escons i necessitava buscar el suport d'altres forces polítiques per superar la investidura³⁴ i per impulsar una acció de govern que, entre d'altres qüestions, havia de desenvolupar tot el marc institucional català. En aquest sentit, no és casual que cadascun dels quatre independents estigués ben relacionat amb algun dels principals partits: Cahner amb ERC, Laporte amb el PSUC, Sanuy amb el PSC i Oller amb CC-UCD. I en tercer lloc, també es va pretendre comptar amb el suport d'importants sectors de la societat catalana. Així, Cahner estava ben relacionat amb el sector cultural (procedia d'empreses editorials), Laporte amb l'universitari i el sanitari (va ser rector de la Universitat Autònoma de Barcelona), Sanuy amb el sector del comerç (va ser director de Comerç Exterior de la Cambra de Comerç de Barcelona, director de la Fira Internacional

de Barcelona i director general de Fires a Madrid) i Oller amb el món empresarial (va ser secretari general de Foment del Treball i president del Cercle d'Economia).

Dels consellers afiliats podem destacar que es tracta d'antics militants. Efectivament, més de meitat van entrar al partit abans del 1980, és a dir, abans que CiU assolís per primera vegada la majoria parlamentària i governamental, i un terç durant els anys vuitanta. En canvi, no arriben al 10% els que es van afiliar durant els anys noranta. La divisió dels consellers en funció dels partits als quals estaven afiliats, ens permet veure que els consellers d'Unió es dividien per meitats entre els que es van afiliar abans del 1980 i els que ho van fer durant la dècada dels vuitanta. Pel que fa als consellers de Convergència, la majoria (quasi el 60%) es van afiliar abans del 1980, una quarta part durant els anys vuitanta i la resta durant les dues dècades posteriors.

Concretament, els anys en els quals trobem més entrades de consellers al partit són: abans del 1974 (els històrics d'UDC), el 1974 (any de la fundació de CDC com a moviment polític —novembre—), el 1976 (any de la constitució formal de CDC com a partit polític —març—), el 1978 (any de la creació de la coalició CiU —setembre—) i el 1982 (any d'eleccions generals en les quals CiU es va convertir per primera vegada en la tercera força política del Congrés dels Diputats —octubre—). Per tant, la majoria dels consellers (no només els que hi havia en el primer govern) es poden qualificar de militants històrics que van entrar al partit durant el franquisme o durant la transició democràtica.

Taula 33. Any d'entrada al partit³⁵

Any	%
Abans de 1980	53
Anys 80	35
Anys 90	9
Anys 00	2
NS/NC	2
n	55

³⁴ Una investidura en què es va aplicar, com s'ha dit en el primer capítol, la disposició transitòria cinquena de l'Estatut del 1979, que exigia l'aprovació del candidat i de la composició del Consell Executiu proposat pel candidat.

També m'ha interessat analitzar si es tracta de persones que van ocupar algun càrrec dins dels seus respectius partits. Abans de fer aquesta anàlisi és necessari fer algunes precisions metodològiques. En primer lloc, no he tingut en compte tots els càrrecs que hi ha en els partits, sinó que només he considerat ser membre de l'executiva del partit o del consell nacional. En segon lloc, he destacat el moment en què van ocupar aquests càrrecs i, més concretament, si els van ocupar abans o després del seu nomenament com a consellers. En tercer lloc, els que van formar part del consell nacional i de l'executiva s'han comptabilitzat dins d'aquest últim òrgan, ja que es tracta d'un òrgan superior i el més usual és que tots els que pertanyen a l'executiva també siguin membres del consell nacional. I, en quart lloc, els que van ser membres d'algun d'aquests dos òrgans del partit abans i després de ser nomenats consellers, els he comptabilitzat en el moment anterior, ja que considero que aquest moment és més rellevant per a l'anàlisi d'un possible transvasament de les elits del partit cap a les elits governamentals.

Taula 34. Càrrecs ocupats dins dels partits

Càrrec / Moment	%
Executiva abans	45
Executiva després	22
Consell Nacional abans	13
Consell Nacional després	6
Cap càrrec	11
NS/NC	4
n	55

Com es pot observar a la taula anterior, la majoria dels consellers afiliats van formar part de l'executiva, és a dir, del màxim òrgan del partit, abans de ser nomenats consellers. Per tant, aquest 46% dels consellers que es troben en aquesta situació ja ens indica que primer hi ha una carrera dins del partit (que, com veurem, s'acostuma a alternar amb algun càrrec públic electiu) i, posteriorment, es fa el salt al govern de Catalunya. Però també cal esmentar la cinquena part de consellers que després del seu nomenament van entrar a

³⁵ n=55 perquè es tenen en compte les 51 persones que en el moment de ser nomenades consellers estaven afiliades a un partit i les quatre que eren independents quan van ocupar el càrrec però que, posteriorment, es van afiliar.

ocupar un càrrec en l'executiva del partit (ja que, a més, cal afegir alguns altres que formaven part de l'executiva abans i després de ser nomenats consellers i que, com s'ha dit, només s'han comptabilitzat en el primer grup). No obstant això, aquest últim itinerari és més usual, sobretot si tenim en compte el que disposen els estatuts d'alguns partits sobre la condició de membres nats dels consellers a determinats òrgans del partit. Finalment, destacar que només hi ha sis casos de persones afiliades que han arribat a ser consellers i que manifesten no haver ocupat mai cap d'aquests càrrecs. En definitiva, podem concloure que existeix una interconnexió entre les elits governamentals i les cúpules dels partits que estan en el govern, la qual cosa fa més fluides les sempre difícils relacions entre el partit o els partits governamentals i l'executiu.

La divisió dels consellers segons la seva filiació política ens permet veure dues dinàmiques diferents. Mentre que la gran majoria de consellers d'Unió (quasi els dos terços) formaven part de l'executiva abans de ser nomenats consellers, en el cas dels consellers de Convergència només el 40% van seguir aquest itinerari. Una altra diferència és que tots els consellers d'Unió van tenir un càrrec (abans o després de ser nomenats consellers) en l'executiva del partit, mentre que alguns de Convergència només van formar part del consell nacional i alguns altres no en van tenir mai cap.

En aquest apartat sobre la filiació política dels consellers també m'ha interessat saber si es tracta de persones que prèviament (o posteriorment) van estar afiliades a altres formacions polítiques. Aquí ens trobem amb una clara diferència entre els consellers i els alts càrrecs de l'Administració. Mentre que només un 18% dels alts càrrecs va manifestar haver estat afiliat a un partit polític que posteriorment van abandonar (MATAS, 1995: 152), més del 40% dels que van ser consellers entre el 1980 i el 2003 van militar prèviament en altres partits. Aquesta diferència entre uns i altres té diverses explicacions. En primer lloc, perquè mentre que en el cas dels alts càrrecs es va fer una anàlisi sincrònica d'aquells que ho eren a principis dels anys noranta, en el cas dels consellers s'ha fet una anàlisi diacrònica de tots els governs de Jordi Pujol. En segon lloc, perquè és evident que als consellers els és més fàcil (és més públic i notori) reconèixer la seva filiació prèvia a altres formacions polítiques que als alts càrrecs en actiu (encara que són molt pocs els que van amagar-ho). I en tercer lloc, i sobretot, perquè el col·lectiu de consellers presenta un perfil polític molt més accentuat que el dels alts càrrecs de l'Administració. Efectivament,

entre els consellers hi ha molts prohoms de la política que en el moment de la transició a la democràcia, amb l'extraordinària proliferació de partits polítics, van arribar a ser dirigents o militants de partits que més tard van desaparèixer. D'altra banda, també cal recordar que CDC, a finals dels anys setanta i principis dels vuitanta, va absorbir alguns partits, els líders dels quals van passar a formar part de la cúpula dirigent de CDC, tot i que pràcticament no hi ha cap diferència entre els percentatges de militància prèvia dels consellers afiliats a CDC i dels afiliats a UDC.

Taula 35. Filiació a altres partits polítics

Filiació a altres partits	%
Sí	41
No	59
n	58

La majoria dels que van estar afiliats a altres partits van estar vinculats a aquestes formacions polítiques durant la transició i van pertànyer a partits d'esquerra d'àmbit no estatal, encara que no n'hi ha cap que predomini especialment. Així, formacions polítiques com el Moviment Socialista de Catalunya, el Partit Socialista de Catalunya (Reagrupament), el Partit dels Socialistes de Catalunya, el Partit Socialista Unificat de Catalunya, Esquerra Democràtica de Catalunya, el Front Nacional de Catalunya, els Nacionalistes d'Esquerra, el Centre Català, el Partit Demòcrata Cristià o la Unión de Centro Democrático, són algunes formacions polítiques que durant la transició van acollir futurs consellers. D'altra banda, formacions polítiques com Acció Catalana, Esquerra Catalana o Convergència Democràtica de Catalunya han acollit, en canvi, a exconsellers.

Finalment, en aquest apartat cal destacar que la immensa majoria dels consellers estudiats no només van estar afiliats a formacions polítiques, sinó també a altres tipus d'associacions. Així, aproximadament el 90% dels consellers van ser membres, o ho segueixen sent, d'associacions culturals (el 54%), professionals (el 50%), esportives (el 29%), d'escoltes (9%), religioses

(4%), estudiantils (2%) o humanitàries (2%)³⁶. Com és fàcil d'intuir, la llista concreta d'aquestes associacions és immensa i, per tant, encara que ha estat molt costós elaborar-la, no ens pot donar gaire informació sobre el perfil dels consellers. L'únic que pot concloure's és que es tracta d'un col·lectiu amb moltes connexions socials, econòmiques i professionals que sovint es tradueixen en la seva participació en associacions que defensen uns interessos sectorials molt concrets.

6.2. Càrrecs públics electius

Com ja s'ha dit, la majoria dels consellers tenien un perfil marcadament polític i van ocupar càrrecs públics electius abans, mentre i després del seu nomenament. Efectivament, gairebé el 70% va ocupar algun càrrec públic electiu (d'elecció directa o indirecta) al llarg de la seva vida. I si ens aturem en els tipus de càrrecs que van ocupar, observem que la meitat del total de consellers van ser diputats del Parlament de Catalunya (les tres quartes parts dels que van ocupar algun càrrec públic electiu), un terç va ser regidor (gairebé la meitat dels que van ocupar un càrrec públic electiu) i més d'una quarta part, diputat en el Congrés dels Diputats (quasi el 40% dels que van ocupar càrrecs). En un segon nivell hi ha els que van ser diputats provincials, senadors, alcaldes i diputats al Parlament europeu. Aquestes dades ens permeten concloure, d'entrada, que la major connexió entre els consellers i les institucions polítiques era a través del Parlament de Catalunya, d'aquell Parlament que s'encarrega d'impulsar les lleis que confeccionen els diferents departaments de l'Administració. No obstant això, és fonamental veure quan es van ocupar aquests càrrecs: abans, mentre o després de ser consellers, ja que l'exercici del càrrec de conseller només és compatible amb el de diputat al Parlament de Catalunya. Finalment, com a dada general destacar que gairebé el 60% dels consellers que van ocupar algun càrrec públic electiu en van ocupar més d'un i, per tant, la majoria dels consellers van tenir experiència política en diferents àmbits institucionals.

³⁶ Aquests percentatges s'han de considerar aproximats, ja que malgrat que s'extreuen, d'una banda, de la resposta dels consellers a aquesta pregunta i, d'una altra, de l'exhaustiva informació recollida de cadascun d'ells, és quasi impossible conèixer totes les associacions a les quals van pertànyer o pertanyen.

Taula 36. Consellers que han ocupat un càrrec públic electiu

Càrrec públic electiu	%
Sí	69
No	31
n	58

Taula 37. Càrrecs públics electius ocupats³⁷

Càrrec	% dels que han ocupat càrrecs	% total
Diputat Parlament	73	50
Regidor	48	33
Diputat Congrés	38	26
Diputat provincial	18	12
Senador	10	7
Alcalde	10	7
Diputat europeu	5	3
n	40	58

Si ens fixem en la militància política dels consellers, podem destacar que el percentatge de consellers de CDC que van ocupar càrrecs públics electius (76%) era clarament superior al de consellers d'UDC (56%). A més, pel que fa al tipus de càrrec que van ocupar, cal afegir que si bé la majoria d'uns i altres van ocupar el càrrec de diputat al Parlament de Catalunya (70% dels consellers de CDC i 77% dels d'UDC), en el cas dels consellers de Convergència destaquen, en segon lloc, els que van ser regidors (el 60%, respecte a un terç dels democratacristians) i, en tercer lloc, els que van ser diputats al Congrés (en uns i altres, el 44%).

Si analitzem el moment en què es van ocupar els càrrecs públics electius, observem que sobretot els van ocupar abans de ser nomenats consellers, encara que les diferències percentuals entre els tres moments temporals (anterior, coetani i posterior) són molt petites. Mentre que trenta-dos consellers ocupaven un càrrec públic electiu abans de ser-ho (el 55%), vint-i-tres el compatibilitzaven mentre ho eren (el 40%) i disset en van ocupar algun després d'haver cessat com consellers (el 52% dels exconsellers). Més diferències es poden percebre si

³⁷ Els percentatges sumen més de cent perquè alguns consellers han ocupat diversos càrrecs.

diferenciem els consellers de Convergència i el d'Unió, ja que el percentatge dels convergents que van ocupar un càrrec públic electiu abans (quasi el 70%) és molt superior al dels demòcratacristians (només el 44%), i el mateix passa en els que en van ocupar un mentre eren consellers (la meitat dels consellers de CDC i una quarta parts dels consellers d'UDC).

Destacar també que si ens fixem només en els que van ocupar algun càrrec públic, en el moment en què el van aconseguir i en si van ocupar un o més d'un, es pot concloure que és sobretot abans de ser consellers quan van ocupar més varietat de càrrecs públics. Així doncs, l'experiència en diverses arenes polítiques la van tenir bàsicament abans de ser consellers. Com es desprèn de la taula 39, abans de ser consellers es van ocupar un total de seixanta-un càrrecs públics electius, mentre eren consellers un total de vint-i-tres i després de deixar la conselleria, vint-i-tres.

Taula 38. Consellers que han ocupat un càrrec públic electiu i moment en què l'han ocupat

Càrrec públic electiu	% abans	% mentre	% després
Sí	55	40	52
No	45	60	48
n	58	58	33

Taula 39. Nombre de càrrecs públics electius ocupats pels consellers i moment en què els han ocupat

Nombre de càrrecs públics electius	% abans	% mentre	% després
Un	53	100,00	71
Dos	22	-	24
Tres	13	-	6
Quatre	6	-	-
Cinc	6	-	-
n	32	23	17

El que ara interessa analitzar són els càrrecs que en concret es van ocupar en els diferents moments temporals. D'aquesta manera podrem saber quins càrrecs van servir per formar políticament els consellers, quins es van fer

compatibles amb la direcció d'una conselleria i quins es van utilitzar com a destinació final després de ser cessats com a consellers. Si observem la taula 40, podem concloure que, efectivament, hi ha uns càrrecs que bàsicament es van ocupar abans de ser nomenats consellers. Es tracta, sobretot, del càrrec de regidor (més de la meitat d'aquells que van ocupar un càrrec públic electiu abans de ser consellers i gairebé el 30% del total de consellers), el de diputat al Congrés (més del 40% dels que van ocupar un càrrec previ i una quarta part del total), el de diputat al Parlament de Catalunya (un terç dels que van ocupar un càrrec abans i una cinquena part del total), el de diputat provincial (més d'un 20% dels que van ocupar càrrecs previs i un 12% del total de consellers) i el d'alcalde (poc més d'un 10% dels que van ocupar prèviament algun càrrec i un 7% del total). Els que més destaquen són, per tant, el càrrec de regidor (sobretot, en el col·lectiu dels consellers de Convergència) i el de diputat al Congrés (molt més accentuat en els consellers d'Unió), i encara destaquen més si els comparem amb els percentatges de consellers que després del seu cessament van ser regidors o diputats al Congrés (el 9%, que correspon a una cinquena part dels que posteriorment van ocupar un càrrec públic). Això ens permet afirmar que els càrrecs de regidor i el de diputat en el Congrés són els que més es van utilitzar per preparar políticament els futurs consellers.

El càrrec públic electiu que més es va compatibilitzar amb el de conseller és el de diputat en el Parlament de Catalunya: quasi un 40% del total de consellers, i només hi ha un sol cas de conseller que al mateix temps era diputat al Congrés, abans que es declarés la incompatibilitat d'ambdós càrrecs. Efectivament, en aquest punt cal tenir en compte la Llei 3/1982, que en l'article 69 assenyala que «els consellers estan sotmesos al règim d'incompatibilitats que l'article 57 estableix per al President de la Generalitat», i l'esmentat article 57 diu que «el càrrec de President de la Generalitat és incompatible amb l'exercici de qualsevol altra funció o activitat pública que no derivi de l'exercici del seu càrrec, excepte la de Diputat en el Parlament de Catalunya; també és incompatible amb qualsevol activitat professional o mercantil». Per tant, el càrrec de conseller, a partir de la Llei 3/1982, de 23 de març, només és compatible amb el càrrec de diputat al Parlament de Catalunya. En conseqüència, la presència de consellers en actiu en els primers llocs de les candidatures de CiU per a les eleccions autonòmiques, com a reclam electoral, va ser una pràctica habitual que alhora va comportar la consecució d'una acta

de diputat per part de molts consellers. Tanmateix, també és molt freqüent veure com al cap de poc temps aquests consellers renunciaven i deixaven el càrrec de diputat al següent de la llista.

Taula 40. Càrrecs públics electius ocupats pels consellers segons el moment en què els van ocupar³⁸

Càrrec	% dels que han ocupat càrrecs			% total		
	% abans	% mentre	% després	% abans	% mentre	% després
Diputat Parlament	34	96	71	19	36	36
Regidor	53	-	18	29	-	9
Diputat Congrés	44	4	18	24	2	9
Diputat provincial	22	-	-	12	-	-
Senador	3	-	24	2	-	12
Alcalde	13	-	-	7	-	-
Diputat europeu	3	-	6	2	-	3
n	32	23	17	58	58	33

Finalment, també hi ha altres càrrecs que destaquen per convertir-se en destinació dels que cessen de consellers. Un d'ells és el de diputat al Parlament de Catalunya (el 70% dels que van ocupar un càrrec després del seu cessament com a consellers o més d'un terç del total), encara que aquí també hi trobem els consellers que cessen a mitja legislatura i que continuen sent diputats o els que simplement es presenten, com acabo de dir, com a reclam electoral i després de les eleccions no continuen com a membres de l'executiu. En segon lloc, cal destacar el càrrec de senador, que bàsicament només trobem en els exconsellers i que sovint s'ha considerat com una espècie de "cementiri d'elefants" o, dit en altres paraules, com un càrrec polític còmode (ja que, en general, no requereix situar-se en el primer pla de la confrontació política) i de cert prestigi (ideal per a persones que han aconseguit situar-se al capdamunt del poder polític i que volen seguir fent política però sense tenir tanta responsabilitat). El càrrec de senador seria com l'equivalent al d'assessor per als ex alts càrrecs de l'Administració (MATAS, 1995: 39). Hi ha un tercer càrrec que també va ocupar algun exconseller i que, per tractar-se de percentatges molt baixos, no prenc en consideració: el de diputat al Parlament europeu. Sovint també s'ha interpretat aquest càrrec com una altra sortida ideal

³⁸ Alguns percentatges sumen més de cent perquè alguns consellers han ocupat diversos càrrecs.

per a persones que han ocupat càrrecs de molta responsabilitat política. Aquesta interpretació pot ajustar-se més als partits grans, com el PP i el PSOE, que aconsegueixen moltes més actes de diputat al Parlament europeu, però en el cas de CiU estem parlant només de dos o tres actes que normalment han estat cobertes amb persones que mai no han estat consellers i que han consolidat el seu "domini" europeu. Per tant, per a CiU l'àmbit europeu és una arena més d'activitat política i no es contempla tant com instrument de recompensa política per a exdirigents.

També hi havia diferències en els càrrecs públics electius de destí dels exconsellers afiliats a CDC i dels afiliats a UDC. Aquests últims només en tenien dos: el de diputat al Parlament de Catalunya (el 80% dels que posteriorment van ocupar un càrrec) i el de senador (el 40%). En el cas dels consellers de Convergència, a més del càrrec de diputat al Parlament de Catalunya, que era el principal destí (els dos terços), hi trobem, en segon lloc, el de regidor en un consistori (un terç), que, en canvi, no trobem en els exconsellers democratacristians.

6.3. Percepció dels agents socials i polítics

En l'últim apartat d'aquest capítol sobre el perfil polític dels consellers abordaré un aspecte que en bona part es deriva del seu procés de socialització i, sobretot, de la seva experiència política: la percepció que tenien de la influència que exercien a Catalunya alguns agents polítics i socials. Concretament, vaig demanar als consellers que indiquessin quina influència tenien a Catalunya, en el moment de realitzar les entrevistes, els partits polítics, els sindicats, les organitzacions patronals, els mitjans de comunicació, l'església catòlica, el President de la Generalitat, els consellers, els secretaris generals, els directors generals, els caps de gabinet, els funcionaris de l'Administració, els ciutadans, el govern de l'Estat i les institucions europees. Les quatre possibles respostes que els vaig donar eren: molta, bastant, poca o cap. A més, també vaig preguntar per la influència desitjada de cadascun d'aquests actors, és a dir, si consideraven que n'haurien de tenir més, igual o menys. El nivell de respostes a aquesta pregunta va ser molt elevat (sempre superior al 95%).

Per estudiar totes aquestes respostes faré quatre grups d'anàlisi. En primer lloc, el dels partits, sindicats i patronal; en segon lloc, el de l'església i els mitjans de comunicació; en tercer lloc, el dels ciutadans, el govern de l'Estat i les institucions europees, i, finalment, el bloc relatiu als càrrecs de l'Administració i a l'executiu: funcionaris, caps de gabinet, directors generals, secretaris generals, consellers i president de la Generalitat.

D'entrada, per obtenir una primera visió general, vegem quines van ser les respostes predominants dels consellers en cada un dels actors.

Taula 41. Respostes predominants sobre la influència política actual i desitjada de diversos actors a Catalunya

Actors	Resposta predominant i % influència actual	Resposta predominant i % influència desitjada
Partits polítics	BASTANT (49)	IGUAL (79)
Sindicats	BASTANT (47)	IGUAL (74)
Patronal	BASTANT (47)	IGUAL (70)
Església	POCA (75)	IGUAL (74)
Mitjans de comunicació	BASTANT (57)	MENOR (60)
Govern de l'Estat	BASTANT (43)	MENOR (79)
Institucions europees	POCA (58)	IGUAL (47)
Ciutadans	BASTANT (34)	MAJOR / IGUAL (49)
Funcionaris	POCA (57)	IGUAL (68)
Caps de gabinet	POCA (38)	IGUAL (85)
Directors generals	POCA (43)	IGUAL (83)
Secretaris generals	POCA (38)	IGUAL (89)
Consellers	BASTANT (47)	IGUAL (68)
President de la Generalitat	MOLTA (83)	IGUAL (81)

Encara que més endavant faré una anàlisi més detallada, amb la taula anterior ja ens podem fer una primera idea de quina és la percepció que tenen els consellers del sistema polític de Catalunya. La centralitat la trobem clarament en el president de la Generalitat, que és l'únic que en la pregunta sobre la influència actual va predominar la resposta "molta" i, a més, amb el percentatge més elevat de totes les respostes predominants. En canvi, altres actors clàssics dels sistemes polítics democràtics, com els partits, els sindicats o la patronal, no se'ls va donar tanta importància. Ni tan sols els mateixos consellers o els alts càrrecs de l'Administració es perceben majoritàriament com a molt importants. És més, respecte dels alts càrrecs (secretaris generals i directors generals) predomina la resposta dels que consideren que tenen poca influència. Pel que fa a la influència desitjada, la majoria dels consellers van optar pel manteniment del *statu quo*, és a

dir, perquè tots els actors tinguessin la mateixa influència que tenien. Hi ha tres excepcions: els ciutadans, on hi ha un empat entre els que desitjaven més influència i els que consideraven que ja tenien la que havien de tenir, i els mitjans de comunicació i el govern de l'Estat, on va predominar la resposta dels que afirmaven que haurien de tenir menys influència.

Si comparem aquestes respostes globals amb les que van donar els alts càrrecs de l'Administració catalana uns anys abans (MATAS, 1995: 204), observem que hi ha molt poques diferències. En primer lloc, mentre que els consellers consideraven que els mitjans de comunicació i el govern de l'Estat tenien bastant d'influència, els alts càrrecs consideraven que en tenien molta (ambdós col·lectius estudiats, tanmateix, desitjaven que en tinguessin menys). La segona diferència és la percepció que uns i altres tenien de la influència dels alts càrrecs: el mateixos alts càrrecs deien que en tenien bastant i els consellers que en tenien poca.

Partits polítics, sindicats i patronal són un dels principals actors que s'encarreguen de donar forma política a les demandes dels ciutadans i de catapultar-les cap a les institucions. Per tant, els tres tenen un rol preeminent, encara que amb una dosi de formalisme major o menor. A Catalunya, tanmateix, la percepció que tenien els consellers sobre els partits, la patronal i els sindicats no és exactament aquesta. Si ens fixem en la taula 42, veiem que les respostes predominants són les dels que consideraven que els tres actors tenien bastant d'influència, sense exercir, doncs, el rol preeminent a què feia referència. No obstant això, hi havia diferències entre les percepcions sobre uns i altres. Així, són els partits els que influïen més (el 81% dels consellers consideraven que els partits tenien molta o bastant d'influència), seguits de la patronal (aquí el percentatge baixa fins al 72%) i, finalment, els sindicats (els dos terços, mentre que un altre terç dels consellers pensaven que els sindicats tenien poca influència). Respecte a la influència desitjada, també apareix una mateixa resposta predominant per als tres actors (encara que ara amb percentatges més elevats): considerar que ja estava bé la influència que tenien. Però de nou cal esmentar algunes petites diferències. Així, mentre que el percentatge de consellers que consideraven que els partits i els sindicats haurien de tenir menys influència oscil·la entorn del 12%, en el cas de la patronal el percentatge puja fins al 20%.

La percepció que tenien els consellers de CDC i els d'UDC sobre la influència dels partits, dels sindicats i de la patronal, i la influència que desitjaven per aquests tres actors, era molt similar. Només es poden destacar dues diferències. La primera és la trobem en la influència dels sindicats, ja que la majoria dels consellers convergents (55%) considerava que en tenien bastant i la majoria dels consellers demòcratacristians (43%) pensaven que en tenien poca. La segona diferència fa referència a la influència desitjada pels partits polítics: si bé en uns i altres la resposta majoritària era afirmar que ja estava bé la influència que tenien, un 30% dels consellers d'Unió demanaven que en tinguessin menys i només un sol conseller de Convergència va donar aquesta resposta.

Hi ha també altres perfils de consellers que mostren diferències rellevants. Així, si distingim, com veurem més endavant, entre consellers que s'autodefinien com a més polítics que tècnics i consellers que preferien definir-se més tècnics que polítics, et pot veure que aquests últims clarament desitjaven menys influència pels partits polítics, pels sindicats i per la patronal. Un altre creuament interessant és el de la legislatura en la qual estaven en actiu els consellers. Aquí es pot dir que amb els pas de les legislatures la influència dels partits va disminuint (tret de la sisena, en la qual no només s'assignava molta influència als partits sinó que també és on hi ha un percentatge més elevat de consellers que encara en reivindicaven més).

Taula 42. Influeix política actual i desitjada dels partits, els sindicats i les organitzacions patronals a Catalunya

Actors	% influència actual	% influència desitjada
Partits polítics	MOLTA (32) BASTANT (49) POCA (19) CAP (0) NS/NC (0)	MAJOR (9) IGUAL (79) MENOR (11) NS/NC (0)
Sindicats	MOLTA (19) BASTANT (47) POCA (32) CAP (0) NS/NC (2)	MAJOR (11) IGUAL (74) MENOR (13) NS/NC (2)
Patronal	MOLTA (25) BASTANT (47) POCA (25) CAP (0) NS/NC (4)	MAJOR (8) IGUAL (70) MENOR (19) NS/NC (4)

Si comparem aquestes dades amb les opinions de les elits parlamentàries (MORATA, 1992: 279) i els alts càrrecs de l'Administració (MATAS, 1995: 210), observem que consellers i alts càrrecs atorgaven una

influència similar a la patronal (el 69% dels alts càrrecs consideraven que en tenien molta o bastant) i que els diputats del Parlament de Catalunya en manifestaven una de clarament superior (el percentatge arribava fins al 80%). I pel que fa als sindicats, consellers i alts càrrecs tornen a coincidir (aproximadament un 60% consideraven que tenien molta o bastant) mentre que els diputats els atorgaven molta menys importància (només un 24% pensava que en tenien molta o bastant). Finalment, assenyalar que allà on es perceben majors diferències entre consellers i alts càrrecs és en la influència desitjada per als sindicats: així un 13% dels consellers i un 42% dels alts càrrecs pensaven que els sindicats haurien de ser menys influents i, en el cas de la patronal, aquells que volien que tinguessin menor influència són el 19% dels consellers i el 30% dels alts càrrecs. Per tant, d'aquesta comparació sembla desprendre's que els alts càrrecs patien més que els consellers les conseqüències de la influència dels grups de pressió econòmics.

L'Església catòlica tenia un protagonisme bastant reduït en la política catalana. Més del 90% dels consellers pensaven que l'Església tenia poca o cap influència (percentatge fins i tot superior al dels alts càrrecs -un 77%-). Mentre que un 20% dels alts càrrecs considerava que l'Església tenia bastant influència (MATAS, 1995: 213), només hi havia un conseller que pensava d'aquesta mateixa forma i un altre que considerava que en tenia molta³⁹. Malgrat que hi havia consellers que pertanyien a un partit d'ideologia democratacristiana, no hi havia diferències de percepció sobre la influència actual i desitjada de l'Església entre consellers de CDC i consellers d'UDC. Més diferències trobem si distingim entre consellers en actiu i exconsellers, ja que els primers destacaven més que els segons la influència actual de l'Església i, sobretot, expressaven més que els segons els desig que l'Església tingués menys influència en el futur.

Molt diferents són les dades sobre la percepció de la influència dels mitjans de comunicació. Com més endavant tornarem a comprovar, els mitjans de comunicació no tenien bona premsa entre els consellers. Gairebé el 90% dels consellers consideraven que els mitjans de comunicació tenien molta o bastant d'influència a Catalunya i el 60% afirmava que en tenien massa, és a dir, que n'haurien de tenir menys. No hi ha ningú que desitgés més influència

per als mitjans de comunicació (aquesta resposta només la tornarem a trobar en la influència desitjada del govern de l'Estat). Els alts càrrecs encara es mostraven un mica més crítics amb els mitjans de comunicació (MATAS, 1995: 211-212), ja que més del 90% reconeixia que tenien molta o bastant influència i gairebé les dues terceres parts pensaven que en tenien massa⁴⁰.

Hi ha diferències entre consellers de CDC i consellers d'UDC sobre la percepció que tenien de la influència dels mitjans de comunicació. La majoria dels convergents afirmaven que en tenien bastant (58%) i el gruix dels demòcratacristians van optar per dir que en tenien molta (50%). Uns i altres demanaven menys influència pels mitjans de comunicació, però sobretot els consellers d'Unió (el 80%). Entre els consellers que s'autodefinien com a més polítics que tècnics i els que es definien més tècnics que polítics, els primers atorgaven més influència als mitjans de comunicació i els segons es distingien per demanar-ne menys. Per legislatures, els que estaven en actiu durant les dues primeres es diferenciaven de la resta per atorgar molta més influència als mitjans de comunicació, i els que estaven en actiu durant la sisena legislatura (1999-2003) no només són els que consideraven que els mitjans de comunicació tenien menys influència sinó també els que més demanaven que encara en tinguessin menys.

Taula 43. Influeix política actual i desitjada de l'Església catòlica i els mitjans de comunicació a Catalunya

Actors	% influència actual	% influència desitjada
Església catòlica	MOLTA (2) BASTANT (2) POCA (75) CAP (19) NS/NC (2)	MAJOR (9) IGUAL (74) MENOR (13) NS/NC (4)
Mitjans de comunicació	MOLTA (32) BASTANT (57) POCA (9) CAP (0) NS/NC (2)	MAJOR (0) IGUAL (38) MENOR (60) NS/NC (2)

Tot i que el 64% dels consellers pensaven que els ciutadans tenien molta o bastant influència política a Catalunya, més del 30% reconeixia que en tenien poca o cap; i si bé és cert que no hi havia ningú que considerés que n'havien de tenir menys (això només ho tornarem a veure quan s'analitzi la

³⁹ Els diputats del Parlament de Catalunya són els que atorgaven més influència a l'Església. Concretament, el 39,4% dels diputats pensaven que l'Església tenia molta o bastant d'influència (MORATA, 1992: 279).

influència desitjada per als consellers), els consellers es distribuïen de manera equitativa entre els que en volien més i els que consideren que ja en tenien prou. Certament, la pregunta sobre la influència política desitjada dels ciutadans sovint plantejava als consellers una nova pregunta: com es pot aconseguir una major influència dels ciutadans? És a dir, que si bé en general i de forma abstracta eren partidaris d'atorgar més poder als ciutadans, els costava concretar propostes per aconseguir-ho. La comparació d'aquests percentatges amb els dels alts càrrecs mostra, d'una banda, una percepció similar sobre la influència dels ciutadans, però, d'una altra, un lleuger augment d'alts càrrecs que pensaven que n'haurien de tenir més (MATAS, 1995: 215).

La percepció sobre la influència dels ciutadans era molt similar entre els consellers de Convergència i els d'Unió. Allà on més diferien les seves opinions era quan es preguntava per la influència desitjada, ja que mentre que la majoria de consellers convergents considerava que ja estava bé la influència que tenien els ciutadans (61%), la majoria de consellers democratacristians (50%) en reclamava més. Més diferències en la influència actual dels ciutadans trobem en la distinció entre consellers amb perfil més polític i consellers amb perfil més tècnic, ja que a mesura que augmentava el perfil polític dels consellers més influència atorgaven als ciutadans. També hi ha força diferències entre consellers en actiu i exconsellers: la majoria d'exconsellers afirmava que els ciutadans tenien poca influència (40%) i consideraven que n'havien de tenir més (54%), mentre que la majoria de consellers en actiu afirmava que els ciutadans tenien bastant influència (48%) i que havien de seguir tenint la mateixa influència (56%).

En el cas del govern de l'Estat les opinions dels consellers sobre la seva influència es decantaven clarament cap a la resposta "bastant" (43%), mentre que els percentatges dels que manifestaven que tenia molta o poca influència eren iguals (una quarta part). En canvi, hi ha més homogeneïtat en les respostes sobre la influència desitjada: gairebé el 80% considerava que el govern de l'Estat exercia massa influència en Catalunya i que, per tant, n'hauria de tenir menys. La percepció que tenien els alts càrrecs sobre el govern de l'Estat està d'acord amb la dels consellers, però encara era més accentuada. Així, més de la meitat dels secretaris generals i dels directors generals de

⁴⁰ El 53% dels diputats del Parlament de Catalunya considerava que la premsa tenia molta o bastant d'influència (MORATA, 1992: 279).

l'Administració catalana pensaven que el govern de l'Estat tenia molta influència a Catalunya i més del 90% que aquesta influència era excessiva (MATAS, 1995: 183). És a dir, que en un nivell inferior dels departaments de l'Administració es posseïa una percepció més negativa de la influència que exercia el govern de l'Estat a Catalunya.

Dels diversos creuaments analitzats, no hi ha diferències entre consellers de CDC i consellers d'UDC sobre la percepció de la influència del govern de l'Estat a Catalunya. Només la divisió entre consellers en actiu i exconsellers ens dóna alguna diferència. Efectivament, la majoria d'exconsellers (el 40%) consideraven que el govern de l'Estat tenia molta influència a Catalunya (sobretot, els de les dues primeres legislatures), mentre que el 60% dels consellers en actiu es va decantar per dir que tenia bastant influència. Pel que fa a la influència desitjada, uns i altres van indicar que n'havia de tenir menys, però amb una diferència considerable de percentatges: el 68% dels exconsellers i el 92% dels consellers en actiu.

La pregunta sobre les institucions europees, formulada expressament amb una certa dosi d'ambigüitat, pretén conèixer la valoració positiva o negativa dels consellers sobre la cada vegada major dependència respecte de l'arena política europea. D'entrada tot sembla indicar que en l'àmbit polític català el que es decidia en el nivell polític europeu no influïa massa o no es percebia aquesta influència. Així, la majoria dels consellers (els dos terços) afirmava que les institucions europees influïen poc o gens i només un 6% que influïen molt. Però el que es pot considerar més rellevant és la resposta sobre la influència desitjada: si bé el 45% considerava que haurien de tenir-ne més, la qual cosa ens permet percebre un cert sentiment proeuropeu, gairebé la meitat pensava que ja estava bé la influència que tenien, la qual cosa ens permet concloure que bona part dels consellers no veien amb bons ulls la presència d'un àmbit decisonal europeu que pogués influir en les polítiques que s'impulsaven des de Catalunya. Aquest sentiment "antieuropeista" també es va poder apreciar en els comentaris addicionals i en els exemples concrets que posaven els consellers.

La principal diferència entre consellers de Convergència i consellers d'Unió sobre la influència que exercien a Catalunya les institucions europees la trobem en la influència desitjada: la majoria dels consellers convergents (48%) consideraven que n'havien de tenir més i la majoria dels consellers d'Unió

(57%) que havien de tenir la mateixa influència. Més diferències de criteri hi havia entre consellers en actiu i exconsellers. Aquests últims atorgaven menys influència a les institucions europees (fins i tot una cinquena part considerava que no en tenien gens, sobretot els de les dues primeres legislatures) i la majoria (57%) pensava que n'havien de tenir més. En canvi, els consellers en actiu els assignaven una influència superior, però la majoria (el 60%) pensava que ja tenien la justa.

Taula 44. Influeix política actual i desitjada dels ciutadans, el govern de l'Estat i les institucions europees a Catalunya

Actors	% influència actual	% influència desitjada
Ciutadans	MOLTA (30) BASTANT (34) POCA (30) CAP (2) NS/NC (4)	MAJOR (49) IGUAL (49) MENOR (0) NS/NC (2)
Govern de l'Estat	MOLTA (26) BASTANT (43) POCA (26) CAP (2) NS/NC (2)	MAJOR (0) IGUAL (19) MENOR (79) NS/NC (2)
Institucions europees	MOLTA (6) BASTANT (25) POCA (58) CAP (9) NS/NC (2)	MAJOR (45) IGUAL (47) MENOR (6) NS/NC (2)

Finalment, passem a analitzar el bloc sobre la influència de determinats càrrecs de l'Administració catalana. Dels diferents càrrecs preguntats, el que sense cap dubte major influència tenia era el president de la Generalitat (el 83% consideraven que en tenia molta), seguit dels consellers (gairebé la meitat pensaven que en tenien bastant i un terç, molta), dels secretaris generals (poc més d'un terç manifestaven que en tenien bastant i gairebé el 40%, poca), dels directors generals (més del 40% deien que en tenien poca) i dels caps de gabinet (més d'un terç dels consellers afirmaven que no en tenien cap). En definitiva, la influència política d'aquests càrrecs semblava estar en funció del lloc que ocupaven en l'estructura jeràrquica. Els que estan més amunt de la piràmide político-administrativa es percebien com més influents que els que estan situats en posicions inferiors. A més, la immensa majoria dels consellers ja els estava bé que això fos així, ja que quan van ser interrogats per la influència desitjada, els

percentatges més elevats van ser els dels que pensaven que havien de tenir la mateixa. Quant a la influència desitjada, simplement destacar que el percentatge més elevat de l'opció "més" influència apareixia precisament en el càrrec de conseller (un terç dels consellers). Finalment, la influència que els consellers consideraven que tenien els funcionaris era bàsicament poca (gairebé el 60%), tot i que pensaven que influïen més que els caps de gabinet (mentre que només un 8% dels consellers afirmaven que els funcionaris no tenien cap influència, el percentatge de consellers que pensaven que els caps de gabinet tenien una influència nul·la era, com acabem de veure, del 36%).

Taula 45. Influeix política actual i desitjada a Catalunya del president de la Generalitat, els consellers, els secretaris generals, els directors generals, els caps de gabinet i els funcionaris de l'Administració catalana

Actors	% influència actual	% influència desitjada
President de la Generalitat	MOLTA (83) BASTANT (13) POCA (4) CAP (0) NS/NC (0)	MAJOR (8) IGUAL (81) MENOR (11) NS/NC (0)
Consellers	MOLTA (34) BASTANT (47) POCA (17) CAP (0) NS/NC (2)	MAJOR (32) IGUAL (68) MENOR (0) NS/NC (0)
Secretaris Generals	MOLTA (11) BASTANT (36) POCA (38) CAP (13) NS/NC (2)	MAJOR (6) IGUAL (89) MENOR (4) NS/NC (2)
Directors Generals	MOLTA (8) BASTANT (36) POCA (43) CAP (9) NS/NC (4)	MAJOR (11) IGUAL (83) MENOR (2) NS/NC (4)
Caps de gabinet	MOLTA (4) BASTANT (19) POCA (38) CAP (36) NS/NC (4)	MAJOR (2) IGUAL (85) MENOR (9) NS/NC (4)
Funcionaris	MOLTA (4) BASTANT (26) POCA (57) CAP (8) NS/NC (6)	MAJOR (8) IGUAL (68) MENOR (21) NS/NC (4)

Consellers convergents i consellers democristians mostraven algunes visions distintes sobre la influència de determinats càrrecs de l'Administració catalana. D'entrada cal dir que la majoria dels consellers d'Unió consideraven que els secretaris generals (57%) i els directors generals (50%) tenien bastant influència, mentre que els consellers convergents deien que uns

i altres en tenien poca (en ambdós casos, el 45%). En el cas de la influència dels consellers, també els d'Unió deien que en tenien molta (la meitat) i els de Convergència, en canvi, bastant (52%). Finalment, una última diferència molt significativa: si bé uns i altres consideraven que el president Pujol tenia molta influència (aproximadament, el 80%), una cinquena part de consellers demócratacristians demanava que en tingués menys i, en canvi, només dos consellers convergents així ho van expressar.

Finalment, es poden destacar algunes diferències entre consellers en actiu i exconsellers. Mentre que un 30% d'exconsellers afirmava que els consellers tenien poca influència, només un sol conseller en actiu donava aquesta resposta. En conseqüència, si bé la meitat dels exconsellers pensava que els consellers havien de tenir més influència, només un 12% dels que estaven en actiu s'expressava d'aquesta manera. Uns i altres també tenien percepcions distintes sobre els directors generals i els caps de gabinet. Pel que fa als directors generals, les dues terceres parts dels exconsellers i el 40% dels consellers en actiu creien que la influència que tenien era poca o nul·la. I pel que fa als caps de gabinet, si bé només un 16% dels consellers en actiu afirmaven que no tenien cap tipus d'influència, més de la meitat dels exconsellers estaven convençuts de la nul·la influència dels caps de gabinet.

Si comparem aquestes percepcions amb les que van expressar els alts càrrecs de l'Administració (MATAS, 1995: 218), observem una clara sintonia. Només n'hi ha tres que mostren un punt de desacord. En primer lloc, els consellers reivindicaven més protagonisme que els alts càrrecs per la figura del conseller (el 32% respecte del 23% dels alts càrrecs). En segon lloc, la percepció que tenien els alts càrrecs sobre la influència dels secretaris generals i dels directors generals era molt més elevada. I en tercer lloc, els consellers menystenien més la influència dels caps de gabinet que els alts càrrecs (més d'un terç dels consellers pensaven que no en tenien cap i menys del 20% dels alts càrrecs així ho consideraven).

7. FUNCIONS DELS CONSELLERS

7.1. Funcions legalment encomanades

Les funcions que l'article 12 de la Llei 13/1989 encomana als consellers, com a caps dels departaments, són les següents:

- 1- representar el Departament corresponent;
- 2- dirigir, organitzar i establir les prioritats del Departament i dels organismes autònoms i les empreses públiques que hi són adscrits;
- 3- proposar al Govern els avantprojectes de llei o els projectes de decret, dins l'àmbit de les competències del Departament;
- 4- exercir la potestat reglamentària en l'àmbit i amb els límits que li són propis;
- 5- proposar el nomenament i la separació d'alts càrrecs del Departament, i nomenar-ne i separar-ne els altres càrrecs, i també exercir la potestat disciplinària, en el marc establert per l'ordenament vigent;
- 6- resoldre els conflictes d'atribucions entre les autoritats i els òrgans del Departament;
- 7- suscitar conflictes d'atribucions amb altres Departaments;
- 8- resoldre, en última instància, els recursos i les reclamacions administratives que no pertocin a organismes i autoritats inferiors al Departament;
- 9- presentar l'avantprojecte de pressupost del Departament;
- 10- autoritzar les despeses pròpies del Departament, dins de l'import dels crèdits autoritzats i d'acord amb les normes per a l'execució del pressupost;
- 11- signar, en nom de la Generalitat, els contractes relatius a assumptes propis del Departament, en els termes establerts per la legislació vigent, i
- 12- exercir les altres facultats que li atribueix la legislació vigent o que li delegui el President de la Generalitat.

Després de llegir aquestes funcions, es pot concloure que el legislador va optar per fer un llistat molt heterogeni que pot generar certa confusió. En la meua opinió, l'heterogeneïtat del llistat de funcions de l'article 12 la trobem en els següents aspectes:

- 1- Inclou des de funcions molt polítiques a altres de molt tècniques. Funcions que tenen un gran ressò polític com ara la direcció i l'establiment de prioritats del Departament i funcions amb un contingut més tècnic com la de resoldre els recursos i les reclamacions administratives que no pertoquin a organismes i autoritats inferiors al Departament.
- 2- S'indiquen tasques molt genèriques i altres de molt concretes. És extraordinàriament genèrica la direcció o l'organització del Departament i, en canvi, és molt més concret proposar el nomenament i la separació dels alts càrrecs. Així, algunes de les onze funcions de la llista en poden englobar altres que s'assenyalen en altres apartats de la mateixa llista, i aquesta duplicitat encara pot generar més confusió.
- 3- Es fa referència a atribucions que tenen un àmbit intradepartamental, a altres que tenen un àmbit interdepartamental i a altres que fins i tot van més enllà de l'Administració. Funció intradepartamental ho és, per exemple, la resolució dels conflictes d'atribucions entre les autoritats i els òrgans del Departament. En canvi, suscitar conflictes amb altres Departaments és una funció interdepartamental. I com a funció que pot anar més enllà de l'Administració hi ha la de representar el Departament.
- 4- S'enumeren aspectes molt quotidians i altres de temporalment molt esporàdics. És quotidià l'establiment de prioritats del Departament o, fins i tot, la signatura dels contractes relatius a assumptes propis del Departament. En canvi, està més espaiada en el temps la funció de presentació de l'avantprojecte de pressupost del Departament.
- 5- Hi ha matèries fàcilment delegables i d'altres que no ho són. En moltes ocasions pot ser delegable l'autorització de les despeses pròpies del Departament, dins de l'import dels crèdits autoritzats i d'acord amb les normes per a l'execució. Per contra, el nomenament o la separació d'alts càrrecs del Departament no és susceptible de delegació. La pràctica demostra, i els consellers i els alts càrrecs ho confirmen, que algunes de les

onze funcions esmentades són els secretaris generals o els directors generals els que molt sovint les duen a terme.

- 6- S'esmenten qüestions reversibles i altres que es poden convertir en irreversibles. És reversible la proposta al Govern d'avantprojectes de llei o, fins i tot, l'organització interna del Departament, mentre que és més irreversible l'autorització de les despeses del Departament o la signatura de contractes relatius a assumptes propis del departament.
- 7- Hi ha funcions que s'exerceixen més com a membre d'un òrgan col·legiat i altres que tenen una vocació clarament individual. Així, la presentació de l'avantprojecte de pressupost del Departament, d'altres avantprojectes o de projectes de decret són funcions que es desenvolupen en el Govern com a òrgan col·legiat d'execució. En canvi, la direcció i l'establiment de prioritats del Departament o la proposta concreta de nomenament o cessament d'alts càrrecs, malgrat que també poden generar alguna discussió al si del consell executiu, donen més marge de discrecionalitat als titulars de les conselleries. Per tant, algunes d'aquestes funcions es confonen amb les que l'article 71 de la Llei 3/1982 encomana al Govern.
- 8- Inclou temes que tenen una gran importància i altres que es poden qualificar d'irrellevants. Com veurem més endavant, són funcions d'extraordinària importància la de direcció, organització i establiment de prioritats del Departament, o la de proposar al Govern avantprojectes de llei o projectes de decret dins de l'àmbit de les competències del Departament. En canvi, menys rellevant és suscitar conflictes amb altres Departaments o la resolució dels recursos i les reclamacions administratives que no pertocin a organismes i a autoritats inferiors del Departament.

Finalment, més enllà d'aquestes funcions els consellers també s'encarreguen d'altres aspectes concrets que tenen un rerefons clarament polític i que podríem incloure sota l'ampli contingut de la funció de direcció i establiment de prioritats del Departament. Així, les principals funcions dels consellers van més enllà de l'Administració i les exerceixen no tant com a caps d'un departament sinó com a membres d'un govern que ha d'impulsar un programa coherent, efectiu i eficient de govern, i explicar-lo al Parlament, als grups de pressió sectorials, als mitjans de comunicació i, en definitiva, a la societat. El conseller, com a cap de la conselleria, s'ha de relacionar permanentment amb actors i institucions per impulsar les seves polítiques

sectorials. Fonamentals són, doncs, els contactes directes amb el president de la Generalitat, l'acció col·legiada amb la resta dels consellers o amb alguns consellers en concret, les relacions amb els mitjans de comunicació de masses, la comunicació permanent amb el Parlament, els vincles amb ministres i alts càrrecs de l'Administració de l'Estat, les connexions amb el partit al qual pertanyen o les negociacions amb determinats grups sectorials d'interès.

Tots aquests aspectes són els que omplen les agendes dels consellers i els que fins i tot els mateixos consellers, com veurem més endavant, consideren bàsics per al bon funcionament dels seus departaments. La majoria de les funcions que estableix l'article 12 s'assignen als consellers com a directors d'un departament administratiu i tenen una relativa importància, ja que es tracta de requisits formals per facilitar la marxa d'un departament, que poden ser fàcilment delegables als alts càrrecs i que, en definitiva, s'han de basar en l'acció política dels consellers, en allò que ells mateixos denominen "fer política".

7.2. Consellers i alts càrrecs de l'Administració

En aquest apartat destacaré algunes dades que vaig obtenir en l'estudi sobre els alts càrrecs de l'Administració catalana (MATAS, 1995) i que estan relacionades amb la figura del conseller.

Els alts càrrecs consideraven que la figura del conseller era políticament preminent dins dels departaments. Així, en primer lloc, els consellers eren vistos com a persones amb un perfil polític molt accentuat (MATAS, 1995: 244-247): més de la meitat dels alts càrrecs consideraven que els consellers tenien un perfil exclusivament polític i el 40% pensaven que eren més polítics que tècnics. Aquesta percepció del càrrec de conseller com un càrrec eminentment polític la tenien més accentuada els secretaris generals (gairebé les dues terceres parts afirmaven que només havien de ser polítics) que els directors generals, és a dir, els que estan jeràrquicament més a prop dels consellers. Es tracta, com veurem més endavant, de visions que marquen molt més el vessant polític d'aquesta figura que el que manifesten els mateixos consellers.

Taula 46. Ubicació dels consellers dins de l'eix polític-tècnic segons els alts càrrecs de l'Administració catalana

Eix polític-tècnic	% alts càrrecs
Polític	56
Més polític que tècnic	42
Tan polític com tècnic	1
Més tècnic que polític	-
Tècnic	-
NS/NC	1
n	77

Un altre aspecte de l'estudi dels alts càrrecs que es referia als consellers era el de l'agenda política (MATAS, 1995: 300-305). En la pregunta sobre la freqüència amb la qual els alts càrrecs mantenien contactes professionals amb diversos càrrecs (concretament, president de la Generalitat, conseller del seu departament, cap de gabinet del seu departament, secretari general del seu departament, directors generals del seu departament, subdirectors generals del seu departament, càrrecs del seu mateix nivell d'altres departaments, alts càrrecs de l'Administració de l'Estat, alts càrrecs d'administracions d'altres comunitats autònomes, dirigents de partits polítics, dirigents de sindicats i dirigents de la patronal), no només vaig comprovar l'evidència segons la qual els contactes amb càrrecs de dins del departament eren els més freqüents, sinó que també vaig demostrar que amb qui tenien més contactes era amb els seus consellers i els seus subdirectors generals. Quan comprovem que gairebé un terç dels alts càrrecs tenia contactes professionals a diari amb els consellers i que més de la meitat els tenia més d'un cop (és a dir, com a mínim dos) per setmana, podem afirmar que es tracta d'una Administració que tenia un funcionament departamental intern que girava permanentment entorn del conseller. Poques administracions de les dimensions de la catalana ens donarien un resultat similar d'interacció entre consellers o ministres i alts càrrecs de l'Administració. I si distingim entre secretaris generals i directors generals, observem que amb qui tenien més contactes els secretaris generals (la segona autoritat del departament) era amb els consellers (gairebé a diari), mentre que els directors generals es relacionaven més amb els subdirectors generals (encara que també es reunien més d'una vegada a la setmana amb el seu conseller).

Taula 47. Agenda i consellers segons els alts càrrecs de l'Administració catalana

Freqüència	% alts càrrecs
Cada dia	32
Més d'una vegada a la setmana	55
Una vegada a la setmana	9
Més d'una vegada al mes	3
Una vegada al mes	2
Més d'una vegada a l'any	-
Mai	-
n	66⁴¹

Les dades de la taula anterior, que es refereixen als alts càrrecs en actiu de principis dels anys noranta, podrien ser considerades conjunturals o fins i tot fruit d'un afany de protagonisme dels alts càrrecs. No obstant això, quan vaig fer la mateixa pregunta als consellers (amb quina freqüència tenien contactes amb els seus secretaris generals i els seus directors generals), les respostes van corroborar les dels alts càrrecs i, per tant, van confirmar el que he afirmat en el paràgraf anterior. Les tres quartes parts dels consellers van manifestar que tenien contactes professionals amb els seus secretaris generals cada dia (i la resta més d'una vegada a la setmana) i el 43% que es reunien amb els directors generals més d'una vegada a la setmana (un 15% cada dia i gairebé un 30% una vegada a la setmana). Les dues dades que he deixat fora dels parèntesis, que són les respostes majoritàries de cada pregunta, ens permeten insistir en la centralitat de la figura del conseller en el funcionament quotidià dels departaments de l'Administració catalana. Més endavant analitzaré amb més detall aquestes dades.

Com veurem més endavant, dels diversos creuaments estudiats, és interessant comprovar que els contactes entre els alts càrrecs i els exconsellers eren més freqüents que amb els consellers que estaven en actiu, sobretot en el cas dels secretaris generals. A més, si ens fixem en les legislatures en les quals estaven en actiu, s'observa que els contactes entre consellers i secretaris generals es van anar distanciant legislatura rere de legislatura (la freqüència de contactes diaris la manifesten el 90% dels consellers de la primera legislatura, el 88% de la segona, el 71% de la tercera, el 67% de la quarta, el 65% de la cinquena i el 64% de la sisena).

⁴¹ No s'inclouen els alts càrrecs que pertanyen al Departament de la Presidència perquè en el moment de fer el treball encara no hi havia conseller.

Taula 48. Agenda i alts càrrecs

Frequència	% secretaris generals	% directors generals
Cada dia	74	15
Més d'una vegada a la setmana	23	43
Una vegada a la setmana	2	28
Més d'una vegada al mes	-	11
Una vegada al mes	-	-
Més d'una vegada a l'any	-	-
Mai	-	-
NS/NC	2	2
n	53	53

Per als alts càrrecs de l'Administració, els consellers eren els eixos entorn dels quals girava tot el procés decisonal dels departaments. Així, el 70% dels secretaris generals i directors generals els assenyalaven com a principals impulsors de les polítiques que generava l'Administració catalana (MATAS, 1995: 279-283). No obstant això, com sembla evident i com es desprèn de les respostes dels alts càrrecs, no es tractava d'una decisió individual dels consellers, sinó que els mateixos secretaris generals i, sobretot, els directors generals (i, encara més concretament, els directors generals més veterans, amb un perfil més polític i afiliats a CDC) influïen molt o bastant en l'impuls de les polítiques. Efectivament, les tres quartes parts dels alts càrrecs reconeixien que tenien molta o bastant influència en la decisió de quines polítiques havia d'impulsar el seu departament.

Taula 49. Qui decideix, en general, les polítiques que impulsen els departaments segons els alts càrrecs de l'Administració catalana

Càrrecs	% alts càrrecs
President	10
Conseller	70
Secretari general	3
Directors generals	7
Altres	9
NS/NC	1
n	77

7.3. Funcions realment realitzades

En el primer apartat d'aquest capítol hem vist les funcions que l'article 12 de la Llei 13/1989 encomana als consellers com a caps dels departaments. Ara del que es tracta és veure quina és la valoració que feien els consellers i mirar de saber si, més enllà de les funcions jurídicament assignades, n'hi havia altres que consideraven molt rellevants i, en definitiva, quin era l'encaix de la figura del conseller en el funcionament quotidià de l'Administració.

El primer que vaig demanar als consellers és que em diguessin quines eren les dues funcions més importants que l'article 12 els assignava. A la fitxa que els donava per recordar-les ha trobaven la següent redacció:

- 1- Representar el Departament.
- 2- Dirigir, organitzar i establir les prioritats del Departament.
- 3- Proposar al Govern els avantprojectes de llei o els projectes de decret, dins de l'àmbit de les competències del Departament.
- 4- Exercir la potestat reglamentària en l'àmbit i amb els límits que li són propis.
- 5- Proposar el nomenament i la separació d'alts càrrecs del Departament, i nomenar i separar els altres càrrecs.
- 6- Exercir la potestat disciplinària, en el marc establert per l'ordenament vigent.
- 7- Resoldre els conflictes d'atribucions entre les autoritats i els òrgans del Departament.
- 8- Suscitar conflictes d'atribucions amb altres Departaments.
- 9- Resoldre, en última instància, els recursos i les reclamacions administratives que no pertocin a organismes i autoritats inferiors al Departament.
- 10- Presentar l'avantprojecte de pressupost del Departament.
- 11- Autoritzar les despeses pròpies del Departament, dins de l'import dels crèdits autoritzats i d'acord amb les normes per a l'execució del pressupost.
- 12- Signar, en nom de la Generalitat, els contractes relatius a assumptes propis del Departament, en els termes establerts per la legislació vigent.

Si ens fixem en la llista de funcions de l'article 12 i les que hi havia a la fitxa, es pot observar que l'únic que vaig fer va ser alleugerir la redacció d'algunes d'elles i dividir la funció número 5 de l'article 12 en dos: d'una banda,

proposar el nomenament i la separació d'alts càrrecs, i nomenar i separar els altres càrrecs, i, d'una altra, exercir la potestat disciplinària en el marc establert per l'ordenament vigent.

El primer que vaig constatar, amb certa estupefacció, quan vaig presentar la fitxa de les dotze funcions que havien de valorar és el desconeixement que alguns consellers (i no solament exconsellers) tenien de la llista de la Llei 13/1989⁴² i els comentaris que feien quan s'adonaven de la distància que hi havia entre aquestes funcions i el dia a dia de la seva activitat. En conseqüència, la immensa majoria dels consellers (el 94%) va optar per la més genèrica de les funcions com una de les dues més importants: dirigir, organitzar i establir les prioritats del Departament, ja que consideraven que no només englobava les altres, sinó també totes les que no sortien en la llista.

En un segon nivell i amb percentatges molt més baixos hi havia tres funcions més que els consellers destacaven com una de les dues més importants: representar el departament (gairebé el 40%); proposar al Govern els avantprojectes de llei o els projectes de decret, dins de l'àmbit de les competències del Departament (una quarta part), i presentar l'avantprojecte de pressupost del Departament (un 23%). Posteriorment, destacaven la de proposar el nomenament i la separació d'alts càrrecs del Departament, i nomenar i separar els altres càrrecs (8%) i, finalment, n'hi ha dos més que van ser esmentades per un únic conseller (exercir la potestat reglamentària en l'àmbit i amb els límits que li són propis, i exercir la potestat disciplinària en el marc establert per l'ordenament vigent). Per tant, resten cinc que ningú no les va considerar entre les dues més rellevants (resoldre els conflictes d'atribucions entre les autoritats i els òrgans del Departament; suscitar conflictes d'atribucions amb altres Departaments; resoldre, en última instància, els recursos i les reclamacions administratives que no corresponguin a organismes i a autoritats inferiors al Departament; autoritzar les despeses pròpies del Departament, dins de l'import dels crèdits autoritzats i d'acord amb les normes per a l'execució del pressupost; signar, en nom de la Generalitat, els contractes relatius a assumptes propis del Departament, en els termes establerts per la legislació vigent).

En definitiva, les funcions de l'article 12 de la Llei 13/1989 més rellevants per als consellers són, en primer lloc, les que tenen un contingut més polític i al

⁴² Així ho van explicar bona part dels entrevistats.

mateix temps més genèric, i, en segon lloc, les que desenvolupen com a membres d'un òrgan col·legiat o del consell executiu.

Més enllà de les funcions que detalla la Llei 13/1989, vaig preguntar als consellers si podien assenyalar alguna funció més de les que no sortien a la llista i que consideressin rellevants del càrrec de conseller. Es tracta, per tant, d'una pregunta amb resposta oberta, la qual cosa em va obligar a estudiar amb detall les múltiples respostes a fi d'agrupar-les i facilitar la seva anàlisi. Els diferents grups de respostes són els següents:

- *Fer política*: engloba els que consideraven que la principal funció d'un conseller és la seva activitat política, ja sigui per confeccionar polítiques sectorials del departament que dirigeix o per negociar més competències per a Catalunya, o fins i tot per contribuir a elaborar un projecte polític global de futur per a Catalunya.

- *Col·laborar en l'equip de govern*: aquí hi ha els consellers que destacaven la importància de la dinàmica que implica formar part d'un òrgan col·lectiu, d'un equip de govern, és a dir, col·laborar amb la resta dels consellers, relacionar-se constantment amb el president, etc.

- *Activitat administrativa*: en aquest grup de respostes s'inclouen els que emfasitzaven l'activitat més administrativa de la seva figura. Es tracta dels que no només es referien a l'activitat interna de les seves respectives conselleries (com, per exemple, millorar l'estructura interna de la seva conselleria, crear un clima d'il·lusió dins del departament o donar exemple d'un comportament ètic als seus subordinats), sinó també a l'activitat externa (com per exemple, ajudar a millorar el funcionament global de l'Administració, servir al país des de l'Administració o establir més vincles i més comunicació amb els administrats).

- *Activitat parlamentària*: són les respostes dels consellers que posaven l'accent en la funció parlamentària, en la necessitat d'explicar als diputats les polítiques que impulsaven els departaments i en la posterior consecució del suport de la cambra legislativa.

- *Altres*: aquí hi ha les respostes que no es van poder inserir en cap dels grups anteriors.

Les respostes que espontàniament va donar la majoria dels consellers (el 40%) són les que he englobat sota l'expressió "fer política", i, en segon lloc, la col·laboració amb la resta de membres del govern (un terç). Amb uns percentatges més baixos estan els que destacaven l'activitat administrativa

(13%) i l'activitat parlamentària (4%), les quals directament o indirectament ja estan contemplades al llistat de l'article 12 de la Llei 13/1989. Finalment, cal destacar que un 9% considerava que l'article 12 ja assenyala les principals funcions dels consellers i que, per tant, no en destacaven cap altra més. En definitiva, doncs, la majoria dels consellers es decantava per destacar espontàniament el vessant més polític de les funcions de la seva figura.

Si diferenciem els consellers en funció de la seva filiació política, observem que els convergents destacaven, sobretot, fer política i col·laborar amb la resta del govern (el 40% en cada resposta), però la majoria dels demòcratacristians valoraven més l'activitat administrativa (30%). Per legislatures, veiem que la majoria dels consellers que estaven en actiu durant la primera (36%) i, sobretot, durant la sisena (71%) legislatura, consideraven que la funció més important dels consellers era fer política. En canvi, els consellers de la resta de legislatures destacaven, sobretot, el fet de col·laborar amb la resta de membres del govern.

Taula 50. Funcions

Funcions	%
Fer política	40
Col·laborar en el Govern	32
Activitat administrativa	13
Activitat parlamentària	4
Altres	2
NS/NC	9
n	53

Per aprofundir encara més en les funcions dels consellers, vaig preguntar pel grau d'importància que, des del seu punt de vista, tenia l'establiment de relacions amb determinades persones o actors del sistema polític. Així, vaig preguntar si consideraven molt, bastant, poc o gens important relacionar-se amb el President de la Generalitat, amb la resta de consellers, amb el Parlament, amb els ministres de l'Administració de l'Estat, amb els consellers d'altres administracions autonòmiques, amb el seu partit, amb els grups d'interès o de pressió i amb els mitjans de comunicació.

D'entrada cal observar que pràcticament totes aquestes relacions les van considerar com molt o bastant importants, la qual cosa ens permet considerar-les globalment objectius clau de la seva activitat quotidiana (alguns consellers van explicitar també la idoneïtat de la llista d'actors). No obstant això, de totes elles sobresurten com a més importants les relacions amb el president de la Generalitat (tots menys tres consideraven que eren molt importants) i, en segon lloc, les relacions amb el Parlament de Catalunya, ja que els dos terços dels consellers també consideraven que eren molt importants. A més d'aquests dos òrgans, fonamentals en qualsevol sistema parlamentari, hi ha un tercer actor que, juntament amb els anteriors, va obtenir un percentatge molt elevat de consellers que manifestaven la importància de relacionar-s'hi: els mitjans de comunicació (la meitat va afirmar que relacionar-s'hi era molt important). Una vegada més, doncs, els mitjans de comunicació se situen en el punt de mira dels consellers i en un lloc privilegiat de la seva agenda. En aquest sentit, és sorprenent veure com els consellers consideraven més important relacionar-se amb els mitjans de comunicació que amb la resta dels consellers de l'executiu. En les respostes sobre la importància de les relacions amb els altres consellers i amb els altres actors, hi va predominar la resposta "bastant" important, excepte en un que, com ara veurem, hi predomina la resposta "poc" important.

Després de les relacions amb la resta de consellers, van destacar les relacions amb els ministres de l'Administració de l'Estat: un terç les considerava molt importants i un 57%, bastant. Si a més tenim en compte que, com s'ha vist en l'últim apartat del capítol anterior, gairebé el 70% dels consellers considerava que el govern de l'Estat influïa molt o bastant en la política catalana, s'entén que els consellers manifestessin la necessitat de mantenir contactes amb els seus homòlegs del govern de l'Estat. Aquesta necessitat es torna a comprovar en l'anàlisi de l'agenda, ja que el 60% dels consellers afirmaven tenir contactes amb ministres de l'Administració de l'Estat com a mínim una vegada al mes.

Després dels ministres espanyols, i amb uns percentatges molt similars, es troba el partit a què pertanyien i els grups de pressió o d'interès. I en últim lloc, destacaven com a menys rellevants les relacions amb els consellers d'altres comunitats autònomes, que és l'única pregunta on predomina la resposta "poc" important (el 53%). Aquesta resposta s'adiu amb el fet que quasi un 80% dels consellers reconeixia que la freqüència amb què tenien contactes

amb consellers d'altres comunitats autònomes era de més d'una vegada a l'any o mai. I si tenim en compte que hi ha setze comunitats autònomes amb les quals la catalana s'hi pot relacionar i que hi ha diverses polítiques que poden requerir algun tipus de negociació o algun intercanvi d'informació amb elles, podem concloure que la interconnexió o intercomunicació entre Catalunya i la resta de les comunitats autònomes era quasi inexistent⁴³.

Taula 51. Grau d'importància de les relacions amb diferents càrrecs i actors

Càrrecs i actors	% molta	% bastant	% poca	% cap	% NS/NC	n
President de la Generalitat	94	6	-	-	-	53
Resta dels consellers	45	53	2	-	-	53
Parlament	64	32	4	-	-	53
Ministres de l'Administració de l'Estat	32	57	8	4	-	53
Consellers d'altres autonomies	2	43	53	2	-	53
Partit a què pertanyen	30	51	17	-	2	53
Grups de pressió o d'interès	34	43	21	2	-	53
Mitjans de comunicació	49	45	4	2	-	53

Si ens fixem en la divisió dels consellers segons la seva afiliació política, veiem que els consellers de Convergència donaven més importància que els d'Unió a les relacions amb la resta de consellers (la majoria de consellers convergents les consideraven molt importants i la majoria de consellers democratacristians, bastant), a les relacions amb el Parlament (eren molt importants pel 80% dels de CDC, pel 64% dels d'UDC i per només el 30% dels independents) i a les relacions amb els mitjans de comunicació (la majoria de consellers convergents les consideraven molt importants i la majoria de consellers democratacristians i d'independents, bastant). En canvi, els consellers d'Unió donaven més importància que els de Convergència a les relacions amb els grups de pressió (la majoria de consellers democratacristians les consideraven molt importants i la majoria de consellers convergents i independents, bastant). Finalment, allò que els consellers independents valoraven més que els afiliats (a CDC o a UDC), eren les relacions amb els ministres de l'Estat i amb els consellers de la resta de comunitats autònomes.

⁴³ Les comunitats autònomes amb les quals hi va haver més relació van ser, segons els consellers, el País Basc i les comunitats veïnes.

Entre els consellers en actiu i els exconsellers també hi ha visions diverses. El que estaven en actiu valoraven més que els exconsellers les relacions amb el Parlament (el 80% deien que eren molt importants, mentre que només la meitat dels exconsellers opinaven de la mateixa manera) i les relacions amb el partit al qual pertanyien (un terç dels consellers en actiu afirmaven que eren molt importants i una quarta part dels exconsellers consideraven que eren poc importants). En canvi, els exconsellers donaven més rellevància als contactes amb els ministres (eren molt importants pel 40% dels exconsellers i per només el 24% dels que estaven en actiu), amb els grups de pressió (la majoria d'exconsellers els consideraven molt importants i la majoria de consellers en actiu, bastant) i amb els mitjans de comunicació.

Finalment, destacar un aspecte rellevant de l'anàlisi de les legislatures en les quals estaven en actiu els consellers. Els que valoren més les relacions amb el Parlament són els consellers que estaven en actiu durant la primera, la cinquena i la sisena legislatura, és a dir, en aquelles legislatures en les quals CiU no tenia majoria absoluta dels escons i, per tant, havia de negociar més les polítiques governamentals amb forces polítiques parlamentàries alienes al govern. En canvi, els que menys valor van donar a les relacions amb el Parlament són els consellers de la segona legislatura, que va ser la primera en la que CiU va obtenir la majoria absoluta en el Parlament i aquella en la qual va obtenir el màxim nombre d'escons mai aconseguit per una formació política en el Parlament català (72 escons).

8. PERCEPCIÓ DELS CONSELLERS SOBRE LA SEVA FIGURA

En aquest capítol s'analitzarà la percepció que tenien els consellers sobre algunes característiques del seu càrrec. En primer lloc, veurem quins són, segons els consellers, els requisits i l'itinerari que més faciliten el camí per arribar a ocupar el càrrec de conseller. En segon lloc, em centraré en la valoració que fan de determinades qualitats que vaig considerar que podrien encaixar en la figura del conseller. Posteriorment, analitzaré el perfil (polític o tècnic i generalista o especialista) que consideraven que tenien els cinquanta-tres consellers entrevistats i si aquest perfil s'ajusta, d'una banda, al perfil ideal que haurien de tenir els consellers i, d'una altra, als criteris que es van utilitzar per nomenar-los. Finalment, veurem quines circumstàncies poden provocar el cessament d'un conseller i, posteriorment, les circumstàncies que, en concret, van provocar el cessament dels exconsellers.

8.1. Requisits i itineraris per arribar a ser conseller

En primer lloc, vaig voler preguntar als consellers quins són, segons la seva opinió, els requisits que cal posseir per arribar a ser conseller, i per poder conèixer millor la seva opinió vaig formular la pregunta sense donar cap possible resposta. D'aquesta manera vaig aconseguir major espontaneïtat en les respostes, encara que em va obligar a agrupar-les per obtenir uns percentatges més significatius que facilitessin la seva anàlisi. Els grups de respostes que vaig configurar són les següents:

- *Confiança del president*: són els que espontàniament assenyalaven com a principal requisit per arribar a ser conseller l'obtenció de la confiança del president del govern. Per tant, allò que destacaven no és algun tipus de requisit o un perfil especial de la persona que ha d'ocupar el càrrec, sinó una relació personal de confiança amb el cap de l'executiu, que és, en definitiva, l'encarregat de formar el seu equip de govern.

- *Perfil polític*: aquí hi ha els consellers que feien més èmfasi en els aspectes relacionats amb la possessió d'un sòlid perfil polític. Així, comptar amb una bona formació política, conèixer profundament el sistema polític, saber quins són els interlocutors sectorials, tenir vocació política, tenir una sòlida base ideològica i compartir l'ideari del partit (o partits) de govern, tenir habilitats per a la negociació i l'estratègia polítiques, són requisits que entrarien en aquest grup de respostes.

- *Servei al país*: són les respostes dels consellers que posaven l'accent en aspectes poc tangibles com la voluntat de servei al país. No es feia referència ni a unes determinades qualitats personals ni a un determinat tipus de relació amb el president, sinó a qüestions més subjectives, a sentiments. Respostes com l'"esperit de servei al país", "procurar per l'interès públic", "amor al país", "capacitat de sacrificar-se pel poble", "compromís amb Catalunya" o "saber deixar en un segon terme l'interès personal", són respostes que em van donar als consellers i que vaig ubicar dins d'aquest grup.

- *Actituds ètiques*: aquí hi ha els que destacaven aspectes relacionats amb un comportament moralment correcte. L'honestetat, l'honradesa, la decència, la dignitat, la responsabilitat, la tolerància, la dedicació, la modèstia, el pudor, les bones maneres, la cautela o, fins i tot, el sentit comú, són conceptes que entrarien dins d'aquest últim grup.

- *Altres*: aquí hi ha les respostes que no van tenir entrada en cap dels grups anteriors.

La majoria dels consellers, a la pregunta sobre els requisits que cal tenir per arribar a ser conseller, van donar espontàniament com a resposta aspectes que fan referència al seu perfil polític (gairebé la meitat). Així doncs, la majoria va voler deixar ben clara la importància del vessant més polític del càrrec de conseller. La resta dels grups de respostes van obtenir uns percentatges similars. Així, un 17% esmentaven les actituds ètiques, un 13% destacaven l'esperit de servei al país, un 9% va optar per reconèixer que el requisit més important és obtenir la confiança del president i un 8% donaven respostes que no es van poder inserir dins de cap grup (només hi ha un conseller que de forma espontània va destacar la necessitat de tenir un perfil tècnic). Un cop més, doncs, van emfasitzar la necessitat de tenir un perfil marcadament polític per exercir el càrrec de conseller.

Dels diversos creuaments que anem analitzant es desprenen poques diferències. En tot cas, només es pot destacar que els consellers que es consideraven només polítics o més polítics que tècnics valoraven més que els que es consideraven més tècnics, el fet de tenir un bon perfil polític com a requisit per arribar a ser conseller. En canvi, els que es consideraven més tècnics valoraven molt més les actituds ètiques que els que tenien un perfil més polític.

Taula 52. Requisits per arribar a ser conseller

Requisits	%
Perfil polític	47
Actituds ètiques	17
Servei al país	13
Confiança del president	9
Altres	8
NS/NC	6
n	53

Després de conèixer els requisits que espontàniament van considerar els consellers, vaig voler que m'indiquessin quin és el millor itinerari per arribar a ser conseller. A diferència de la pregunta anterior aquí només vaig oferir tres possibles respostes: l'itinerari dins del món professional, dins de l'Administració o dins del partit. Si revisem els perfils analitzats en capítols anteriors dels consellers dels vint-i-tres anys objecte d'estudi, observem que tots ells van tenir un paper destacat en el seu sector professional, en l'Administració o en el partit. Els tres itineraris proposats són, per tant, claus per entendre la formació dels executius catalans d'aquestes dues dècades i la seva influència ha estat desigual amb el pas dels anys. Probablement, com a conseqüència d'aquest protagonisme compartit dels tres itineraris, una cinquena part dels consellers no va saber per quin decantar-se. Així, pràcticament tots els que no van respondre la pregunta ho van raonar dient que els tres itineraris són vàlids i que no eren capaços de destacar-ne un.

Taula 53. Itinerari més important per arribar a ser conseller

Itinerari	%
Àmbit professional	43
Partit	28
Administració	9
NS/NC	19
n	53

La majoria dels consellers (el 43%) considerava que l'itinerari dins del món professional és el millor per arribar a ser conseller i gairebé un 30% apostava per l'itinerari partidista. Si només tinguéssim en compte aquesta pregunta, podríem concloure que som davant d'un personal de govern amb un bon currículum professional que l'ha catapultat cap a posicions políticament rellevants. No obstant això, com ja s'ha vist en la pregunta anterior i com veurem seguidament, el que més destacava dels consellers era el perfil polític, que, en tot cas, van fer compatible amb un cert renom professional.

Molt pocs consellers apuntaven l'Administració com a principal seu de formació de futures elits governamentals (un 9%). Si tenim en compte que, com s'ha analitzat anteriorment, més del 40% del total de persones que van ser consellers des del 1980 fins al 2003 ocupaven un alt càrrec dins de l'Administració abans de ser nomenades consellers, encara ens pot sorprendre més aquest percentatge tan baix. I si hi afegim que moltes vegades s'ha presentat l'alta Administració com una clara font de reclutament de consellers o com una font molt aconsellable (al meu entendre, és un error basar-se únicament en aquesta font de reclutament), la xifra del 10% encara resulta més incomprendible. Per incidir més en aquest aspecte (i com a factor per comprovar la pregunta anterior), més avançat el qüestionari vaig preguntar directament als consellers si, des del seu punt de vista, és millor haver ocupat altres càrrecs dins de l'Administració abans de ser nomenat conseller. El 43% dels consellers consideraven que és millor i la resta, un 57%, no ho consideraven així. Per tant, mentre que quan l'itinerari administratiu es compara amb el professional i el polític els consellers es decantaven molt més per aquests dos últims, quan la pregunta es refereix únicament a la trajectòria administrativa el percentatge dels que consideraven que el pas per càrrecs inferiors de l'Administració és un valor afegit per arribar a ser consellers es multiplicava per quatre. Tanmateix, la majoria dels consellers continuaven

pensant que passar prèviament per càrrecs inferiors de l'Administració no aporta res de positiu, cap avantatge que pugui facilitar l'activitat quotidiana dels consellers. A més, es tracta d'un tipus de pregunta que els consellers tenien molt clara la resposta, ja que les respostes negatives eren ràpides i contundents i absolutament tots van respondre la pregunta.

Mentre que quasi el 60% dels consellers afiliats a CDC no creien que era millor haver ocupat altres càrrecs de l'Administració abans de ser nomenats consellers i poc més del 40% ho preferien, en el cas dels consellers d'Unió els percentatges s'inverteixen: quasi el 60% recomanava haver passat per algun càrrec inferior de l'Administració abans de ser nomenat conseller. I si fem un cop d'ull a les legislatures en les quals estaven en actiu els consellers, mentre que la majoria dels consellers de les cinc primeres legislatures no considerava millor haver ocupat altres càrrecs a l'Administració abans d'arribar a ser conseller, quasi els dos terços dels consellers que van estar en actiu durant la sisena legislatura consideraven que era millor.

Taula 54. És millor haver ocupat altres càrrecs dins de l'Administració abans de ser conseller?

Resposta	%
Sí	43
No	57
n	53

D'entre els que responien afirmativament, vaig voler que m'indiquessin en concret quin càrrec consideraven que és millor ocupar abans de ser conseller. També tots van respondre i, malgrat que, com s'ha vist, el càrrec previ administratiu més ocupat per als consellers va ser el de director general (un terç del total de consellers), la majoria va destacar el càrrec de secretari general. Per tant, la segona figura del rang jeràrquic dels departaments, el secretari general, és la que consideraven més idònia com a base per fer el salt cap al vèrtex de la piràmide departamental. Si tenim en compte les característiques i les funcions reals de la figura del secretari general, les quals difereixen força de les que legalment tenen assignades⁴⁴, podem entendre aquesta preferència dels consellers.

⁴⁴ Per a una anàlisi més detallada d'aquesta figura veure: MATAS, 1993

8.2. Qualitats personals que haurien de tenir els consellers

Més enllà dels requisits i l'itinerari que han de tenir els consellers, vaig voler centrar-me en la valoració d'algunes qualitats personals més concretes per ocupar el càrrec de conseller. A diferència del que vaig fer amb els alts càrrecs, els quals n'havien d'escollir dues d'una llista de deu qualitats personals (MATAS, 1995: 265), amb els consellers vaig reduir al màxim la llista i vaig demanar que m'indiquessin de cadascuna d'elles si les consideraven molt, bastant, poc o gens importants. Les quatre qualitats personals que havien de valorar eren les següents: ser un bon gestor de l'organització, ser un bon gestor del pressupost, ser un bon polític o ser un bon especialista de les matèries que gestiona el departament en qüestió. En la primera, ser un bon gestor de l'organització, vaig tenir en compte que es tracta d'una figura que se situa al capdamunt d'un equip molt nombrós de persones que requereixen ser dirigides i organitzades (com assenyala la segona funció de l'article 12 de la Llei 13/1989) i que, per tant, tenir habilitats i perícia en qüestions organitzatives pot ser necessari i ser valorat positivament. La segona qualitat, ser un bon gestor del pressupost, té present altres funcions que també apareixen a l'article 12 de la Llei 13/1989 i, en concret, les que es refereixen a la negociació del pressupost amb la resta dels membres del govern i a la distribució de les partides pressupostàries entre els organismes del seu departament. Ser un bon polític, per la seva part, pretén emfasitzar les característiques que s'han assenyalat en l'apartat anterior dins del que denominava "perfil polític" i, en definitiva, valorar el domini de l'art de la política com a qualitat personal. Finalment, en l'última qualitat personal vaig voler introduir l'especialització per saber fins a quin punt és important per arribar a exercir el càrrec de conseller dominar les matèries que gestionen els departaments.

Les quatre qualitats personals esmentades van ser considerades, en general, molt o bastant importants. De totes elles, tanmateix, la que més valoraven els consellers és la de ser un bon polític. Gairebé el 80% dels consellers afirmava que ser un bon polític és molt important per exercir el seu càrrec, i la resta, excepte un, optava per considerar que és bastant important. Per tant, una vegada més els consellers destacaven sense embuts el que,

d'altra banda, és evident: la constant activitat política que desenvolupen els consellers requereix d'aquells que accedeixen a aquest càrrec el domini de l'art de la política.

En les altres qualitats personals hi predomina la resposta de considerar-les bastant importants. La segona qualitat personal en importància que es desprèn de les respostes dels consellers és la capacitat de gestionar l'organització. Saber dirigir i organitzar els subordinats es considerava molt important per gairebé la meitat dels entrevistats, mentre que la resta (51%) ho considerava bastant important. Menys important és, en canvi, ser un bon gestor del pressupost, tot i que una mica més d'un terç pensava que és molt important i la meitat, bastant. L'argument que donaven per justificar que la gestió del pressupost no és tan important com la gestió de l'organització o la capacitat política, és la presència d'altres càrrecs dins dels departaments que s'encarreguen més d'aquests aspectes i que, per tant, alliberen els consellers d'aquesta funció. Un d'aquests càrrecs és, com així ho indicaven els consellers, el secretari general.

Taula 55. Grau d'importància de diverses qualitats personals per exercir el càrrec de conseller

Qualitats personals	% molta	% bastant	% poca	% cap	% NS/NC	n
Bon gestor de l'organització	48	51	-	-	-	53
Bon gestor del pressupost	36	51	11	2	-	53
Bon polític	77	21	2	-	-	53
Bon especialista de les matèries que gestiona el departament	19	40	38	4	-	53

Finalment, la qualitat personal menys important que, des de la perspectiva dels entrevistats, requereixen els consellers és el coneixement de les matèries que es gestionen en els departaments. Així, l'especialització era valorada com a molt important per menys del 20% dels entrevistats, mentre que gairebé el 40% considerava que és bastant important i quasi un altre 40% la qualificava de poc important. Encara que aquesta pot ser una resposta difícil d'entendre, els que subvaloraven la necessitat de ser un especialista en una determinada àrea ho raonaven molt convençuts utilitzant alguns dels següents

arguments. Primer: no és el conseller el que ha de dominar les matèries del departament, sinó els seus subordinats, com, per exemple, els directors generals o els alts funcionaris. Segon: la principal activitat dels consellers i les qualitats personals que requereix aquesta activitat demanden, sobretot, el domini polític d'un determinat sector i conèixer els interlocutors de la negociació i els seus límits (afegint que els que dominen políticament un determinat sector en poden dominar fàcilment un altre). Tercer: el mínim coneixement especialitzat que han de tenir els consellers per fonamentar millor la seva acció política el poden adquirir amb molt poc temps. Conclusió: no cal ser un gran especialista en un determinat sector per ser un bon conseller, sense que això signifiqui ser un absolut ignorant en la matèria. Tots aquests raonaments permeten afirmar de nou, com ja ha quedat parcialment demostrat anteriorment, que els departaments de l'Administració catalana van estar dirigits bàsicament per persones amb un perfil generalista. Vegem, doncs, si ha estat així.

Dels diversos creuaments proposats, el de la filiació política és el que permet veure més diferències de criteri. La capacitat de gestionar l'organització i el pressupost estava més ben valorada pels consellers de CDC i, sobretot, pels independents que no pas pels consellers d'Unió; qui més considerava la qualitat de ser un bon polític eren els consellers afiliats (a CDC o a UDC), mentre que els independents destacaven, sobretot, per valorar més que els consellers afiliats l'especialització sobre les matèries que s'havien de gestionar.

Entre consellers en actiu i exconsellers, podem remarcar que aquests últims valoraven més que els primers la capacitat de gestió del pressupost i l'especialització sobre allò que s'havia de gestionar. I, finalment, mentre que els consellers que afirmaven tenir un perfil més polític destacaven, precisament, el valor de ser un bon polític, els que es consideraven més tècnics preferien més que els altres el fet de ser un bon especialista.

8.3. Perfils polític/tècnic i generalista/especialista

Sobre el perfil polític o tècnic dels consellers, vaig formular tres preguntes que contenien les mateixes possibles respostes: polític, més polític que tècnic, tan polític com tècnic, més tècnic que polític i tècnic. En primer lloc, em vaig

interessar pel perfil (polític-tècnic) que consideraven que tenien en el moment de ser nomenat consellers (la pregunta, en concret, era: quin perfil considera que tenia vostè quan va ser nomenat conseller?). En segon lloc, vaig voler conèixer el perfil ideal (polític-tècnic) que ha de tenir la figura del conseller (concretament preguntava: quin perfil considera que han de tenir els consellers?). Finalment, em vaig interessar per saber, amb independència del perfil que tenien, quins criteris es van utilitzar en el seu nomenament (formulava, doncs, la pregunta següent: a través de quins criteris creu vostè que va ser elegit conseller?⁴⁵).

El 42% dels consellers van fer prevaler el seu perfil polític per sobre del tècnic quan se'ls preguntava pel perfil que tenien en el moment del seu nomenament (concretament, un de cada cinc considerava que tenia un perfil estrictament polític i la resta un perfil més polític que tècnic). No obstant això, un mateix percentatge de consellers (el 42%) s'ubicaven en un perfecte equilibri entre els aspectes polítics i els tècnics, sent aquesta la resposta triada per la majoria dels consellers. Finalment, un 11% reconeixien tenir un perfil més tècnic que polític (només un 4% amb un perfil únicament tècnic). Així doncs, el perfil predominant dels consellers en el moment de ser nomenats era el polític, el qual difereix extraordinàriament amb el que manifestaven els alts càrrecs (secretaris generals i directors generals) de l'Administració catalana (MATAS, 1995: 240). En el cas dels alts càrrecs (que són, cal recordar-ho, càrrecs de confiança política), afirmava que la seva predominant autoubicació en posicions més tècniques els permetia legitimar millor el lloc que ocupaven, és a dir, que d'aquesta manera volien deixar clar que havien aconseguit el càrrec gràcies a les seves qualitats tècniques o professionals, i no a les seves qualitats polítiques o ideològiques (en consonància, doncs, amb el model weberian d'experts imparcials). En el cas de la figura del conseller, en canvi, no hi ha aquesta necessitat de dissimular la legitimitat política del seu càrrec, ja que es tracta d'una figura explícitament molt més política que la de l'alt càrrec. Així, la connexió entre el càrrec de conseller i altres càrrecs públics electius és, com s'ha vist, molt clara; molt més que la que hi havia en els alts càrrecs, malgrat que tenien una formació política partidista molt similar a la dels consellers (MATAS, 1995: 149-221).

⁴⁵ Aquesta última pregunta (criteris utilitzats en el seu nomenament) i la primera (percepció subjectiva del perfil que tenien en el moment del seu nomenament) no es van fer seguides per evitar un mimetisme en la resposta.

Si considerem la filiació política dels consellers, els que consideraven que tenien un perfil més polític eren els que estaven afiliats a CDC, seguits dels consellers d'Unió i, a molta distància, dels consellers independents, la majoria dels quals (43%) afirmaven tenir un perfil més tècnic que polític.

Taula 56. Perfil (polític/tècnic) que consideren que tenien els consellers en el moment del seu nomenament

Perfil	%
Polític	19
Més polític que tècnic	23
Tan polític com tècnic	42
Més tècnic que polític	11
Tècnic	4
NS/NC	2
n	53

En definitiva, els consellers, a diferència dels alts càrrecs, se sentien molt més còmodes al·legant motivacions polítiques al seu nomenament. Precisament vaig voler comprovar aquest aspecte quan els vaig preguntar pels criteris que ells consideraven que havien prevalgut en el seu nomenament. Si comparem aquestes respostes amb les de la pregunta anterior, es pot percebre un major pes del vessant polític sobre del tècnic. Així, la meitat dels consellers afirmaven que en el moment del seu nomenament van predominar els criteris polítics. Concretament, gairebé el 30% assegurava que només es van tenir en compte criteris polítics, mentre que una cinquena part va fer referència a criteris més polítics que tècnics. Malgrat això, la majoria dels consellers (poc més d'un terç) continuava esmentant, com en la pregunta anterior, criteris tan polítics com tècnics, és a dir, optava per una posició eclèctica i d'equilibri entre els aspectes tècnics i els polítics. Finalment, són una minoria els consellers que declaraven motivacions tècniques.

Eren sobretot els consellers d'Unió els que més van al·legar la utilització de criteris polítics en el seu nomenament. Així, més del 40% dels consellers democratacristians van afirmar que els criteris que es van fer servir pel seu nomenament van ser estrictament polítics (respecte d'una quarta part dels consellers de Convergència). En canvi, la majoria de consellers de CDC (40%) van dir que en el seu nomenament es van utilitzar criteris tan polítics com tècnics i, en el cas dels consellers independents, la majoria (43%) va optar pels criteris més tècnics que polítics.

Taula 57. Criteris pels quals van ser nomenats consellers

Criteris	%
Polítics	28
Més polítics que tècnics	21
Tan polítics com tècnics	36
Més tècnics que polítics	11
Tècnics	2
NS/NC	2
n	53

Finalment, només ens falta conèixer quin ha de ser, segons el criteri dels que van ser consellers durant més de vint anys, el perfil ideal d'un conseller. D'entrada cal destacar que és en aquesta pregunta on més es va accentuar el vessant polític de la figura del conseller. Efectivament, gairebé el 60% considerava que l'ideal és que predominessin els aspectes polítics per sobre dels tècnics. Així, el 19% reivindicava un perfil exclusivament polític i el 40% un perfil més polític que tècnic. Tanmateix, cal tenir present que per un 38% dels consellers el perfil ideal d'aquesta figura havia de ser de nou el que ofereix un equilibri entre els aspectes polítics i els tècnics. Allà on els percentatges retrocedien amb més claredat era en les respostes dels que donaven més pes al vessant tècnic, ja que només n'hi havia un que considerava que l'ideal seria ser més tècnic que polític i ningú es va decantar, com sembla evident després del que s'ha dit, per un perfil únicament tècnic.

Curiosament, els consellers que defensaven un perfil ideal de consellers més polititzat eren els independents, seguits dels consellers d'Unió i dels consellers de Convergència. A més, cal destacar que els exconsellers eren més partidaris d'un perfil ideal de conseller més polititzat que no pas els que estaven en actiu.

Taula 58. Perfil ideal de la figura del conseller

Perfil	%
Polític	19
Més polític que tècnic	40
Tan polític com tècnic	38
Més tècnic que polític	2
Tècnic	-
NS/NC	2
n	53

Aquest perfil ideal difereix del que dissenyaven els alts càrrecs de l'Administració, ja que secretaris generals i directors generals es manifestaven per una major presència del perfil polític. Així, el 56% dels alts càrrecs considerava que els consellers haurien de tenir només un perfil polític (gairebé el triple, per tant, del que diuen els mateixos consellers) i el 46% un perfil més polític que tècnic. En canvi, dels setanta-set alts càrrecs objecte d'estudi només un va afirmar que els consellers haurien de tenir un perfil equilibrat i ningú va donar més protagonisme als aspectes més tècnics.

L'últim aspecte que vaig voler analitzar del perfil dels consellers és si es consideraven més generalistes o, en canvi, més especialistes. Ja s'ha dit en aquest mateix capítol que el coneixement de les matèries que gestionen els departaments és la qualitat personal que menys valoraven els consellers de les quatre que havien de valorar. El conseller especialista és el que té uns coneixements específics sobre el sector que ha de gestionar i que tindria certes dificultats per poder gestionar un altre sector. En canvi, el conseller generalista és el que domina unes determinades habilitats (sobretot, polítiques) que pot aplicar en diversos àmbits sectorials i que, per tant, es veu perfectament capaç per comandar qualsevol altra conselleria.

Dos de cada tres consellers que hi va haver a Catalunya des del 1980 fins al 2003 es consideraven generalistes, quasi una quarta part, especialistes, i el 11% restant pensaven que tenien un perfil equilibrat, tan generalistes com especialistes. Pràcticament tots els que trobem en aquest últim grup també van mostrar un equilibri en les altres tres preguntes anteriors, ja que van optar per un perfil tan polític com tècnic. En conclusió, el perfil de conseller que ha predominat en els executius catalans durant l'etapa de Jordi Pujol és el del conseller generalista, el qual també està més d'acord amb els estudis superiors que van cursar la majoria dels consellers: dret i economia.

Si separem els consellers en funció de la seva filiació política, podem veure que els més especialistes eren els independents (el 70%, mentre que només el 20% dels consellers d'Unió i el 13% dels consellers de Convergència, donaven la mateixa resposta). En canvi, els més generalistes eren els consellers convergents (el 77%, respecte el 64% dels democratacristians i el 30% dels independents). També hi ha moltes diferències entre aquells

consellers que consideraven que tenien un perfil més polític i els que deien tenir-lo més tècnic. Efectivament, el perfil generalista estava més accentuat (un 90%) en els que es consideraven únicament polítics i anava baixant a mesura que baixava el perfil polític: el 83% dels més polítics que tècnics, el 60% dels tan polítics com tècnics, el 33% dels més tècnics que polítics i cap dels que es consideraven només tècnics. Finalment, per legislatures, només destacar que els consellers que estaven en actiu en les dues primeres legislatures eren els que es consideraven més especialistes.

Taula 59. Perfil (generalista/especialista) dels consellers

Perfil	%
Generalista	66
Especialista	23
Tan generalista com especialista	11
n	53

Com acabo d'indicar, el perfil generalista que van tenir els consellers catalans comporta també la característica de la polivalència. Es tracta de consellers que van dirigir sense problema més d'una conselleria o que haurien estat capaços de dirigir qualsevol conselleria. A més, com s'ha analitzat anteriorment, molts d'ells van fer carrera administrativa en diversos departaments de l'Administració catalana, la qual cosa els va donar la possibilitat d'anar sumant diverses perspectives sectorials que, juntament amb la seva formació universitària, també podien haver incidit en la configuració d'un perfil generalista. No és d'estranyar, doncs, que gairebé totes les persones que van ser consellers des del 1980 fins al 2003 (concretament, el 94%) valoressin positivament que una mateixa persona pugui ser consellera de conselleries diferents. Només un 4% ho veia negativament i eren, sobretot, exconsellers de la primera legislatura.

Taula 60. Valoració del fet que una mateixa persona pugui ser conseller de conselleries diferents

Valoració	%
Positiva	94
Negativa	4
NS/NC	2
n	53

8.4. Cessament

Per acabar aquest capítol sobre la valoració que feien els consellers de la seva figura, abordaré la percepció que tenien sobre el cessament. Tots els consellers eren conscients que van ocupar càrrecs provisionals que no tenien un termini fix de durada. Com s'ha analitzat anteriorment, hi ha consellers que van durar en el càrrec més deu anys i altres que, en canvi, van durar menys d'un any, i tots van ser cessats per múltiples raons. Amb l'afany de trobar les principals causes de cessament dels consellers vaig fer dues preguntes de resposta oberta. La primera la vaig formular de la següent manera: quins són els motius que poden justificar el cessament d'un conseller?, és a dir, requeria una resposta global que pogués incloure els motius més comuns pels quals cessen els consellers. La segona era més directa i només anava dirigida als exconsellers: per quins motius va ser vostè cessat com a conseller? Aquesta va ser una de les preguntes més difícils de formular, ja que el cessament sol ser un moment traumàtic i per a molts encara els resulta molest parlar dels motius que van provocar el seu cessament. Fins i tot alguns que van cessar per voluntat pròpia assenyalaven algun aspecte negatiu d'aquell moment en què es va acabar el seu mandat (com se'ls va comunicar definitivament, els comentaris que van haver de sentir, la solitud del dia després, etc.). Per tant, aquesta era una pregunta delicada que, malgrat tot, els exconsellers van encarar amb valentia i sinceritat, ja que molts d'ells van arribar a uns detalls en l'explicació dels motius i del procés del seu cessament que van resultar molt útils per comprendre millor moltes de les remodelacions que es van fer en el governs presidits per Jordi Pujol.

Vaig intentar que els grups de respostes de les dues preguntes fossin els mateixos, encara que, com ara veurem, n'hi ha un que difereix d'una pregunta a l'altra. Els grups de respostes que vaig configurar per proporcionar percentatges més significatius són els següents:

- *Pèrdua de confiança del president*: aquí hi ha les respostes dels que destacaven com a principal motiu que pot justificar el cessament d'un conseller la decisió unilateral del president de l'executiu. Un és conseller mentre el president li dona plena confiança i quan aquesta minva o desapareix el

cessament és inevitable. En definitiva, el fet de mantenir-se en el càrrec depèn d'una relació fiduciària bàsicament unidireccional.

- *Pèrdua de sintonia amb el projecte polític*: aquestes són, en canvi, les respostes dels que consideraven que un dels grans motius que poden justificar el cessament d'un conseller és que aquest deixi de creure en el projecte polític que defensa el govern. Per tant, com en el cas anterior, hi ha una pèrdua de confiança, però aquí la persona i la direcció canvien, ja que no és el president el que la perd respecte del conseller sinó que és el conseller qui deixa de confiar en el projecte polític que encapçala el president del Govern.

- *Raons personals*: inclou les respostes dels que situaven en un primer pla raons que afecten a l'àmbit més privat de la persona que ocupa el càrrec de conseller. Així, aquí estan els que al·legaven problemes de salut, raons d'edat, cansament personal, motius familiars, etc.

- *Raons professionals*: aquí hi ha les respostes dels que pensaven que una bona justificació per cessar com a conseller és la necessitat de canviar de professió. Pràcticament tots els consellers que s'ubiquen en aquest grup feien referència a la necessitat de tornar al món laboral privat, de refer la seva antiga professió, de reactivar els seus despatxos o de tancar el parèntesi laboral que van obrir amb el seu nomenament com a conseller.

- *Cometre errors greus* (aquest grup de respostes només el trobem en la primera pregunta sobre els motius que, en general, poden justificar el cessament d'un conseller): engloba els que es fixaven més en l'obra de govern duta a terme pel conseller i, més concretament, en la comissió de greus errors de gestió o en una incompetència manifesta que necessàriament hauria de comportar el seu cessament. Dins d'aquest grup també incloc els que esmentaven la comissió d'irregularitats, els casos de corrupció o la falta d'honestedat dels consellers com a causa que pot generar la seva sortida del govern.

- *Canvi de responsabilitat política* (aquestes respostes només les trobem en la segona pregunta oberta sobre els motius pels quals cada exconseller va ser cessat): aquest grup de respostes inclou els que citaven com a motiu de cessament el fet de tenir encomanades noves responsabilitats polítiques. Així doncs, es vol explicitar que es deixa de ser conseller per ocupar altres càrrecs polítics, per tenir altres obligacions polítiques.

- *Altres*: aquest és el grup de respostes que no es van poder incloure en cap dels anteriors.

La majoria dels consellers (el 43%), per respondre la pregunta sobre els motius que poden justificar, en general, el cessament d'un conseller, tenien en compte la preeminència del president del govern, ja que apuntaven la falta de confiança del president com el principal motiu que explica el relleu d'un conseller. En segon lloc i també amb un percentatge bastant elevat (un 30%), hi ha els que pensaven que la comissió d'errors o d'irregularitats és la principal causa per posar fi al mandat d'un conseller. El 13% dels consellers, en canvi, responien espontàniament que el primer motiu que justifica el cessament d'un conseller són els aspectes que he introduït dins del grup "raons personals", mentre que només un 4% posava l'accent en les "raons professionals". Finalment, els que destacaven la possibilitat de deixar de creure en el projecte polític encapçalat pel president del govern com un dels grans motius que poden portar el cessament d'un conseller eren únicament un 6%.

Taula 61. Motius que poden justificar el cessament d'un conseller

Motius	%
Pèrdua de confiança del President	43
Comissió de greus errors	30
Raons personals o familiars	13
Pèrdua de sintonia amb el projecte polític	6
Raons professionals	4
Altres	2
NS/NC	2
n	53

Mentre que per la majoria de consellers de Convergència (42%) i de consellers d'Unió (57%) la principal causa de cessament era la pèrdua de confiança del president, els consellers independents esmentaven, en primer lloc, les raons personals o familiars. Entre consellers en actiu i exconsellers quasi no hi havia diferències, tot i que aquests últims (sobretot, els de la primera legislatura) valoraven molt més les raons personals i familiars que els primers (uns i altres, però, destacaven, en primer lloc, la pèrdua de confiança del president i, en segon lloc, la comissió de greus errors).

Després de saber quines són les causes genèriques que més destacaven els consellers com a justificadores del cessament d'un conseller (la

pèrdua de confiança del president del govern i la comissió de greus errors o d'irregularitats), anem a veure quins són els motius concrets que van provocar el cessament dels vint-i-vuit exconsellers entrevistats⁴⁶ i si ambdues respostes coincideixen o difereixen.

El principal motiu del seu cessament que al·legaven els exconsellers és la necessitat d'un canvi de responsabilitat política (el 30%), la qual cosa es pot interpretar més com un canvi de compromís polític que com un càstig, encara que en ocasions ambdues interpretacions no són antagòniques. Per tant, la majoria dels exconsellers donava una explicació del seu cessament que, en canvi, no trobem en les causes genèriques de la pregunta anterior. Raons professionals i raons personals o familiars van ser les respostes de l'11% dels exconsellers, és a dir, un percentatge superior al de l'anterior pregunta en el cas de les raons professionals i lleugerament inferior en el de les raons familiars. Però més desequilibri de percentatges entre les causes generals i les específiques de cada exconseller hi ha en el grup de respostes sobre la "pèrdua de confiança del president". Efectivament, mentre que hi ha un 43% de consellers que consideraven que aquesta pèrdua de confiança és el principal motiu que pot justificar el canvi d'un conseller (es tracta, com hem vist, del principal grup de respostes), només un 7% dels exconsellers reconeixia que va deixar el càrrec per aquest motiu. En canvi, més equilibri hi ha en la resposta "pèrdua de sintonia amb el projecte polític", és a dir, en aquella en la qual el subjecte descontent és el conseller i no el president. És més, els que asseguraven que van abandonar el càrrec després de deixar de creure en el programa de govern, també assenyalaven aquest fet com a causa genèrica del cessament dels consellers.

Els motius reals de cessament varien en funció de la filiació política. Els exconsellers de Convergència esmentaven, sobretot, els canvis de responsabilitat política (quasi el 40%), la majoria d'exconsellers democratacristians van donar respostes molt heterogènies i estan a la categoria d'"altres", i el 40% dels exconsellers independents afirmen que van plegar com a conseqüència de la pèrdua de confiança del president (ni un sol exconseller de Convergència ni d'Unió va donar aquesta resposta).

⁴⁶ Cal recordar que vaig entrevistar el 100% dels exconsellers (descomptant els cinc que estan morts).

Taula 62. Motius que van provocar el cessament dels exconsellers

Motius	%
Canvi de responsabilitat política	29
Altres	21
Raons personals o familiars	11
Raons professionals	11
Pèrdua de confiança del President	7
Pèrdua de sintonia amb el projecte polític	7
NS/NC	15
n	27

Com es pot observar a la taula anterior, el percentatge d'exconsellers que donaven respostes inclassificables o que simplement no responien, és molt elevat (21 i 15%, respectivament). L'explicació de la primera d'aquestes xifres és que la realitat sempre és més complexa que la previsió teòrica. Així, la gran heterogeneïtat de les explicacions dels motius que van provocar el cessament dels exconsellers va sobrecarregar el grup d'"altres". Respostes com "la voluntat de rentar la cara del govern", "l'obligació d'acontentar l'opinió pública", "la persecució injustificable de l'oposició", "la pressió dels mitjans de comunicació", "la necessitat d'equilibrar la coalició de govern", "la desaparició de la conselleria" o, fins i tot "la decisió de seguir les recomanacions del Cap de l'Estat", són frases que ens ajuden a comprendre una casuística difícil d'encabir en un reduït grup de respostes. I pel que fa als que no van voler respondre la pregunta, en la majoria dels casos simplement es tractava dels que preferien no recordar un moment traumàtic de la seva carrera i, encara menys, explicar-ho.

9. ORGANITZACIÓ I FUNCIONAMENT DE L'ADMINISTRACIÓ

Vint anys de funcionament d'una Administració és temps suficient, d'una banda, per haver pogut consolidar un determinat model d'Administració i, d'una altra, per poder fer un balanç sobre el seu funcionament i la seva estructura. Sovint s'afirma que malgrat tenir la possibilitat de crear *ex novo* una Administració, és difícil prevenir contra els mals que afecten a gairebé a totes les Administracions i evitar els efectes d'una cultura administrativa ancorada en una pràctica poc sensible o amb poca capacitat per respondre als interessos i les necessitats dels ciutadans (rutina, lentitud, rigidesa, control, etc.).

En aquest capítol s'analitzarà la percepció que tenen els que van ser consellers des del 1980 fins al 2003 sobre el funcionament i l'organització de l'Administració. D'entrada presentaré una visió global i, posteriorment, miraré de detectar els aspectes més negatius i les possibles solucions per resoldre'ls. És evident que no s'oferirà una visió detallada sobre com entenien els consellers que s'haurien de dissenyar les estructures departamentals o sobre quines eren les peces concretes de la maquinària administrativa que pitjor funcionaven, sinó que simplement faré una anàlisi global de l'estat de la qüestió i si es poden percebre diferents visions en funció de les característiques de les persones entrevistades.

Al final del capítol s'abordarà la percepció dels consellers sobre l'evolució de la nostra Administració. En aquest sentit, es compararà el funcionament de l'Administració catalana durant la dècada dels vuitanta amb el de la dècada dels noranta, i conèixer si a Catalunya es va perdre, en el seu moment, l'oportunitat de fer una Administració moderna i diferent a la que tots coneixíem.

9.1. Percepció global del funcionament i de l'estructura de l'Administració

Per poder obtenir una visió general del funcionament i l'estructura actual de l'Administració catalana, vaig demanar als consellers que qualifiquessin

aquests dos aspectes amb les següents possibles respostes: molt bo, bo, ni bo ni dolent, dolent o molt dolent.

La percepció que tenien els consellers sobre el funcionament de l'Administració era més aviat positiva. Així, encara que només un considerava que funcionés molt bé (i ningú molt malament), les tres quartes parts el qualifiquen de bo, un 13% de regular i un de cada deu reconeixia que l'Administració catalana funcionava malament. Es tracta d'una percepció bastant similar que tenien els alts càrrecs de l'Administració catalana.

Taula 63. Qualificació del funcionament de l'Administració

Qualificació	% consellers	% alts càrrecs
Molt bo	2	5
Bo	75	61
Ni bo ni dolent	13	26
Dolent	9	5
Molt dolent	-	-
NS/NC	-	3
n	53	77

Pel que fa a l'estructura, malgrat que la crítica era més gran, la percepció global també era lleugerament positiva. La meitat dels consellers la considerava bona, gairebé un 40% optava per dir que no era ni bona ni dolenta i la resta afirmava que l'Administració catalana tenia una mala estructura. Aquí també hi ha moltes similituds amb les respostes manifestades pels alts càrrecs.

Taula 64. Qualificació de l'estructura de l'Administració

Qualificació	% consellers	% alts càrrecs
Molt bona	-	-
Bona	49	42
Ni bona ni dolenta	38	47
Dolenta	13	10
Molt dolenta	-	-
NS/NC	-	1
n	53	77

Si analitzem les característiques de les persones entrevistades es poden percebre algunes diferències. Efectivament, quant a la filiació política, els més crítics amb el funcionament i, sobretot, amb l'estructura de l'Administració catalana eren els consellers independents, mentre que els menys crítics eren els consellers afiliats a CDC. Més diferència trobem entre els consellers que estaven en actiu i els exconsellers. Els primers es mostraven molt poc crítics tant amb el funcionament (tots el qualificaven de bo) com amb l'estructura (poc més de la meitat la considerava també bona). Els exconsellers, en canvi, expressaven un sentiment més crític cap al funcionament i l'estructura de l'Administració: una cinquena part afirmava que eren dolents. A més, també es pot percebre que els exconsellers que estaven en actiu durant la primera legislatura eren els més crítics amb el funcionament i que legislatura rere legislatura aquesta crítica es va anar atenuant.

9.2. Propostes de millora del funcionament i l'estructura de l'Administració

Després de veure que, malgrat la valoració moderadament positiva dels consellers, hi havia també un sentiment crític cap al funcionament i, sobretot, cap a l'estructura de l'Administració, passem a analitzar algunes possibles vies de millora. És evident que tampoc aquí faré un diagnòstic detallat dels problemes de l'Administració catalana ni s'aportaran receptes infal·libles per resoldre'ls, sinó que simplement es tractarà de saber cap a on mirar per detectar-los i com poden encarrillar-se les possibles solucions, i sempre tenint en compte que es tracta de la percepció dels màxims responsables del comandament dels departaments. En aquest sentit, vaig voler saber l'opinió de consellers i exconsellers respecte d'algunes afirmacions que en sentit crític es formulaven sobre l'Administració catalana des dels àmbits acadèmic, polític i administratiu.

Com que ja vaig intuir que serien precisament els problemes estructurals de l'Administració els que més destacarien els consellers, després de demanar-los la seva opinió general de l'estructura de l'Administració vaig voler interessar-me immediatament pels seus possibles canvis. Es tracta, doncs, d'una pregunta amb resposta oberta, és a dir, amb l'avantatge d'aconseguir

espontaneïtat en la resposta i, per tant, que l'entrevistat respongués el que considerés més rellevant en aquell moment (sovint expressaven les preocupacions o ocupacions que tenien en l'època en la qual es va fer l'entrevista). D'altra banda, com ja s'ha indicat, el principal desavantatge d'aquest tipus de preguntes és l'heterogeneïtat de les seves respostes i, en definitiva, la necessitat d'agrupar-les coherentment en diverses categories. En el cas que ens ocupa, vaig agrupar les respostes en les quatre categories següents:

- *Reduir i reorganitzar l'estructura*: en aquest grup de respostes hi trobem els que consideraven convenient reduir el nombre de departaments, de direccions i de serveis, i dissenyar una nova estructura departamental o fer una nova remodelació de conselleries. Dins d'aquest grup també s'inclouen els que reivindicaven la creació de noves figures dins de l'organigrama administratiu o departamental (com, per exemple, la figura del conseller en cap, la del viceconseller o repensar el perfil del càrrec de delegat territorial). Algunes d'aquestes propostes s'abordaran més endavant.

- *Desburocratitzar*: dins d'aquest grup s'inclouen els que volien una estructura basada en els conceptes d'eficiència, eficàcia, responsabilitat (possibilitar la identificació dels responsables), simplificació, agilitat, etc. En definitiva, una estructura que facilités la posada en marxa d'una nova cultura administrativa que sintonitzés més amb els interessos dels administrats.

- *Introduir criteris d'empresa privada*: aquí hi ha les respostes dels que pensaven que l'estructura de l'Administració ha de seguir el model de l'empresa privada. Així doncs, en aquest grup de respostes estan representats els consellers que no solament defensaven que l'empresa privada funciona millor que la pública, sinó que, a més, el model estructural de la privada pot trasplantar-se a la pública sense cap problema. Més endavant s'analitzarà una pregunta que concretament tracta aquest tema.

- *Altres*: en aquesta última categoria trobem les respostes que no s'ajusten a cap dels anteriors grups: intensificar les relacions amb els administrats (els que pensen que l'estructura influeix en la relació administració-administrats i que a Catalunya caldria introduir alguns canvis estructurals que anessin en la direcció d'enfortir i estrènyer aquestes relacions), desregularitzar, canviar els sistemes de selecció de personal, etc.

Taula 65. Canvis en l'estructura de l'Administració

Canvis	%
Desburocratitzar	34
Reduir i reorganitzar l'estructura	30
Introduir criteris d'empresa privada	15
Crear noves figures	4
Altres	9
NS/NC	8
n	53

El grup de respostes on hi trobem la majoria dels consellers (un terç) és el de desburocratitzar l'estructura administrativa i el perfil de la quarta part dels consellers que donen aquest tipus de resposta era el següent: exconsellers convergents amb un perfil polític. En segon lloc, hi ha els consellers que aposten per reduir i reorganitzar l'estructura (un 30%), on hi ha, sobretot, consellers afiliats, amb un perfil més tècnic que polític i en actiu. El tercer grup de respostes (un 15%) és el dels que consideren que cal introduir criteris de l'empresa privada. Els partidaris d'implantar l'Administració el model estructural de l'empresa privada eren, sobretot, els actuals consellers i els consellers democratacristians.

Si comparem aquestes dades amb les dels alts càrrecs podem assenyalar, en primer lloc, que les propostes de canvis que apunten els consellers són similars a les dels alts càrrecs i, en segon lloc, que els percentatges obtinguts en les diferents respostes també són molt semblants. No obstant això, mentre que els alts càrrecs feien més èmfasi en els canvis estructurals que afectaven els funcionaris, els consellers apuntaven més cap als que afectaven els càrrecs de designació política, cap a l'estructura més política de l'Administració. Una altra petita diferència entre ambdós col·lectius la trobem en les respostes que suggereixen traslladar a l'Administració les tècniques organitzatives de l'empresa privada, ja que si bé en uns i altres els percentatges no eren molt elevats, el dels consellers era quasi el doble que els dels alts càrrecs (8%).

Alguns defensors de l'ambigu objectiu de "modernitzar l'Administració" (concepte que, per cert, ja comença a ser una mica antiquat) consideren que la modernització ha de passar també per reduir els nivells de càrrecs de direcció

política de les Administracions. A Catalunya, com passa en moltes altres comunitats autònomes, bàsicament n'hi ha dos (sense comptar els consellers): el nivell de secretari general i el de director general⁴⁷. Partint d'aquesta estructura, vaig preguntar als consellers si aquests nivells de càrrecs de designació política dels departaments havien de reduir-se, ampliar-se o mantenir-se com estaven. Gairebé el 60% dels consellers era partidari de deixar els mateixos nivells i la resta es dividia en parts iguals entre els partidaris d'ampliar-los i els que volien reduir-los. En definitiva, les opinions sobre els nivells de càrrecs de confiança política estaven molt dividides encara que predominava el manteniment del *status quo*.

Taula 66. Reducció, ampliació o manteniment dels actuals nivells de càrrecs de designació política

Opcions	%
Reducció	21
Ampliació	21
Manteniment	57
NS/NC	2
n	53

Els que eren més partidaris de mantenir l'estructura actual eren els consellers afiliats a CDC (un 60%), mentre que la majoria dels afiliats a UDC apostaven per canviar-la (la meitat). D'entre els que no estaven satisfets amb els actuals nivells també es pot fer la mateixa divisió: els convergents eren majoritàriament favorables a l'ampliació dels càrrecs polítics (23%) i la majoria dels demòcratacristians pretenien reduir-los (un 29%). També es pot percebre clarament com els consellers que manifestaven tenir un perfil exclusivament polític eren majoritàriament (40%) partidaris d'ampliar els nivells de càrrecs de confiança política dins de l'Administració. En canvi, cap dels que s'autobucaven en posicions més tècniques que polítiques o exclusivament tècniques tenien aquesta mateixa opinió. Finalment, també hi ha clares diferències entre exconsellers i consellers en actiu, encara que la majoria considerava que el millor era conservar els actuals nivells. Així, mentre que

⁴⁷ Tampoc incloc els subdirectors generals, que són càrrecs de lliure designació i, per tant, no tenen una legitimitat exclusivament política.

quasi el 40% dels exconsellers eren partidaris de reduir els nivells de càrrecs polítics, només hi havia un sol consellers en actiu que defensava aquesta posició.

Com acabem de veure, un 40% del total de consellers reivindicava un canvi en els nivells de càrrecs de confiança política. La majoria dels que reclamaven una reducció es referia als directors generals i considerava que o bé s'havien de convertir en càrrecs de lliure designació i, per tant, reservat per a alts funcionaris nomenats de forma discrecional, o bé caldria reduir-ne el nombre dràsticament i evitar d'aquesta manera la inflació d'aquest càrrec que consideraven excessiva. De seguida estudiaré la primera proposta amb major detall.

La perspectiva dels que demanaven crear més nivells de càrrecs de designació política se centrava en dos punts concrets. En primer lloc, hi havia els que pensaven que seria altament positiu per millorar l'estructura dels departaments crear la figura del viceconseller, és a dir, crear un nou càrrec intermedi entre el conseller i el secretari general. Des del seu punt de vista, la creació d'aquest nou càrrec, que trobem en altres administracions autonòmiques (País Basc -normalment, n'hi ha més d'un per departament-, Andalusia, Madrid, Castella-La Manxa i les Canàries), dotaria d'un fort contingut polític a la segona autoritat del departament. Actualment, com veurem més endavant, els que se situen com a segona autoritat dels departaments, els secretaris generals, han de fer molts equilibris entre les funcions bàsicament tècniques que els atorga l'article 13 de la Llei 13/1989 i la realitat quotidiana que els decanta cap a posicions molt més polítiques. Com a conseqüència d'aquesta contradicció entre la vocació de la llei i la realitat, hi ha consellers que eren partidaris de dissenyar una direcció bicèfala: els viceconsellers, que s'encarregarien del comandament polític del departament, i els secretaris generals, que s'encarregarien de la direcció tècnica. En segon lloc, altres consellers partidaris d'ampliar els nivells de càrrecs de designació política apuntaven cap a un àmbit inferior a l'anterior. Efectivament, hi havia consellers (on hi trobem bona part dels que estaven en actiu) que eren partidaris de transformar els subdirectors generals en càrrecs de designació política i, sobretot, fer que els delegats territorials deixessin de ser càrrecs de lliure designació i passessin a ser també càrrecs de confiança política.

En ocasions també s'han sentit algunes veus que, reflexionant sobre com millorar l'alta estructura departamental i enlluernats per la filosofia de la modernització administrativa, han suggerit explícitament la funcionarització del càrrec de director general, és a dir, que passi de ser un càrrec de designació política a ser un càrrec de lliure designació o, simplement, un càrrec funcional com qualsevol altre. D'altres, en canvi, han apuntat la conveniència de funcionaritzar la figura del secretari general (convertir-lo també en un càrrec de lliure designació) per aconseguir d'aquesta manera ajustar aquesta figura al disseny normatiu. La presència d'aquest corrent de pensament va ser el que em va motivar preguntar específicament als consellers la seva opinió.

La immensa majoria dels consellers no estava d'acord en la necessitat de convertir els càrrecs de director general i secretari general en càrrecs funcionaris. Concretament, s'hi oposava un 89 i un 85%, respectivament, mentre que la resta estava a favor del canvi, és a dir, que tots els entrevistats van respondre aquestes dues preguntes. Per tant, el desacord era gairebé unànime i, curiosament, hi havia molt poques diferències entre els percentatges d'ambdues figures.

Taula 67. Acord-desacord amb la frase: "Els Directors Generals haurien de ser funcionaris"

Resposta	%
Acord	11
Desacord	89
n	53

Taula 68. Acord-desacord amb la frase: "Els Secretaris Generals haurien de ser funcionaris"

Resposta	%
Acord	15
Desacord	85
n	53

Dels creuaments analitzats es desprenen poques diferències. En tot cas, es pot percebre un rotund desacord en els consellers independents, i d'entre els afiliats cal destacar el 30% dels democratacristians que estaven d'acord en funcionaritzar la figura del secretari general, mentre que el percentatge de convergents partidaris de fer-ho era inferior al dels que defensaven la funcionarització de la figura del director general.

Una altra crítica que sol fer-se de l'estructura de l'Administració catalana, de la qual abans n'he fet referència de forma indirecta i que després tornaré a tractar en l'anàlisi de l'agenda, és l'excessiu protagonisme de la figura del secretari general dins de l'organigrama departamental. Sovint s'ha destacat el protagonisme tècnic i polític, jurídic i real, d'aquesta figura que ocupa la segona posició de la jerarquia departamental i que està situada entre el conseller i els directors generals (MATAS, 1993). En ocasions s'han sentit algunes veus reivindicant la reducció del seu protagonisme i la seva conversió en un simple director tècnic del departament, sense que adquireixi cap tipus de protagonisme polític en l'impuls de les polítiques sectorials de les conselleries⁴⁸. En el marc d'aquest debat vaig voler preguntar explícitament als consellers si consideraven que els secretaris generals tenien un protagonisme excessiu⁴⁹. La resposta va ser contundent: el 90% dels consellers no creia que els secretaris generals tinguessin un protagonisme excessiu, encara que això pugui ser comprensible si tenim en compte que de fet són precisament els consellers els que podien modelar el protagonisme de seus immediats inferiors jeràrquics. Malgrat aquesta resposta, dels diversos creuaments treballats cal destacar que els consellers que més pensaven que els secretaris generals tenien un protagonisme excessiu eren els que manifestaven tenir un perfil únicament polític (el 30%). Aquesta última dada podria ser interpretada en el sentit que l'excés de protagonisme que podien tenir alguns secretaris generals dins de les estructures departamentals generava uns efectes que feien sentir-se més incòmodes els consellers que tenien un perfil més polític.

⁴⁸ Fins i tot alguns alts càrrecs explicitaven aquesta voluntat. Així, en el meu estudi sobre els alts càrrecs de l'Administració catalana, vaig destacar que una cinquena part dels directors generals suggerien una reducció de la influència dels secretaris generals (MATAS, 1995: 221).

⁴⁹ Dic explícitament perquè, com ja s'ha analitzat, en una altra part del qüestionari vaig preguntar per la influència política del moment i per la desitjada a Catalunya d'una sèrie d'actors polítics, d'entre els quals hi havia també els secretaris generals dels departaments. Recordar que només un 4% pensava que els secretaris generals haurien de tenir menys influència en Catalunya. Finalment, com veurem, cal destacar que un terç dels consellers afirmava que els secretaris generals influïen molt en les polítiques que impulsaven els departaments i que gairebé la meitat considerava que influïen bastant.

Taula 69. Acord-desacord amb la frase: "Els Secretaris Generals tenen un protagonisme excessiu dins de l'estructura dels departaments de l'Administració catalana"

Resposta	%
Acord	8
Desacord	91
NS/NC	2
n	53

Un altre dels retrets que es va formular a l'Administració catalana és l'excessiu nombre d'assessors que hi havia. Com vaig afirmar, «és del tot impossible saber quants assessors hi ha a l'Administració catalana, i encara més difícil saber qui són. En uns casos se sap que hi ha un assessor sobre una determinada qüestió però no la persona, amb nom i cognoms que assessora; en altres casos, se sap que hi ha una persona que és assessora d'un departament i, en canvi, no s'aconsegueix saber de què és assessora, i, fins i tot, en alguna ocasió hi ha hagut assessors que no han arribat a saber mai de què han estat assessors» (MATAS, 1995: 39). El càrrec d'assessor es va utilitzar freqüentment com a "cementiri d'elefants" per col·locar persones que després d'ocupar algun càrrec polític (sobretot dins de l'Administració) no sabien o no podien reciclar-se per treballar en l'àmbit privat. Amb el pas dels anys aquesta tendència va anar augmentant i es va crear un nombrós grup d'assessors poc útils que, juntament amb els que realment assessoraven i altres càrrecs estructurals dels departaments, formaven part del personal eventual de l'Administració catalana. Cal afegir, com veurem més endavant, que els assessors, segons manifestaven els consellers, influïen molt poc en les polítiques que impulsaven els departaments (gairebé la meitat assegurava que la seva influència era escassa o nul·la), la qual cosa és realment paradoxal i confirma la funció de "cementiri d'elefants" d'aquest càrrec.

Per tot això vaig dedicar una simple pregunta a aquesta qüestió i el resultat que vaig obtenir és que més d'un terç dels consellers reconeixia que el nombre d'assessors que hi havia a l'Administració de la Generalitat de Catalunya era excessiu. Es tracta d'un percentatge molt elevat si tenim en

compte que es tracta de l'opinió manifestada pels principals responsables de la proliferació d'assessors. En canvi, més de la meitat no estava d'acord amb aquesta afirmació i, per tant, consideraven que el nombre d'assessors ja era el correcte. Finalment, cal assenyalar que el 9% no va respondre la pregunta (es tracta d'un dels percentatges més elevats d'absència de resposta).

Taula 70. Acord-desacord amb la frase: "El nombre d'assessors que hi ha en l'Administració catalana és excessiu"

Resposta	%
Acord	36
Desacord	55
NS/NC	9
n	53

Dels diferents creuaments realitzats el primer contrast el trobem entre els consellers en actiu, dels quals només un 16% hi estava d'acord, i els exconsellers, el 54% dels quals reconeixia l'excés d'assessors. Quant a la filiació política dels consellers, els que més denunciaven l'excés d'assessors eren els independents (concretament, el 60%) i a l'altre extrem hi havia els afiliats a Convergència (un 30%). Finalment, un altre creuament interessant és el de la legislatura en la qual estaven en actiu els consellers: a mesura que anem avançant legislatura rere legislatura menys d'acord estaven els consellers amb aquesta afirmació. Així, de les tres quartes parts dels consellers de la primera legislatura que opinaven que el nombre d'assessors era excessiu, es baixa de manera progressiva fins a un 16% a la sisena.

Una altra reflexió que sovint trobem en el receptari de millores de l'Administració és, com s'ha vist, la utilitat que pot reportar l'aplicació de les tècniques de gestió i organització de les empreses privades. Com s'ha dit, això implica, en primer lloc, reconèixer que aquestes tècniques són millors -i diferents, és clar- que les que s'apliquen en l'Administració pública i, en segon lloc, que les tècniques de gestió de les empreses privades són susceptibles de ser implantades en les administracions públiques. Aquesta percepció, que ja vaig constatar en els alts càrrecs de l'Administració, vaig voler saber si també la compartien els consellers, i per això vaig preguntar pel seu acord o desacord

amb la frase: "cal aplicar a l'Administració les tècniques de gestió i organització de les empreses privades".

En primer lloc, cal destacar que només hi va haver un conseller que no va respondre la pregunta, és a dir, que es tractava d'una qüestió que s'havien plantejat més d'una vegada i que, a més, volien manifestar la seva opinió. Les tres quartes parts estaven d'acord amb aquesta afirmació i una quarta part en contra. Per tant, aquell 15% que abans de forma espontània deia que per millorar l'estructura de l'Administració catalana calia introduir criteris d'empresa privada, ara, quan es pregunta explícitament per aquesta possibilitat, el percentatge puja seixanta punts. Els consellers que es mostren contraris a aquesta afirmació, bàsicament al·leguen, d'una banda, la impossibilitat d'aplicar a les administracions públiques els criteris de l'empresa privada i, d'una altra, que no és el mateix gestionar el sector públic que el sector privat i que aquesta diferència implica models de gestió també diferents.

Taula 71. Acord-desacord amb la frase: "Cal aplicar a l'Administració les tècniques de gestió i organització de les empreses privades"

Resposta	%
Acord	75
Desacord	23
NS/NC	2
n	53

Els que es mostraven més favorables a implantar les tècniques de gestió i organització de les empreses privades eren els consellers que estaven en actiu (el 85%) i, segons la seva filiació política, els demòcratacristians (tots menys un). A més, a mesura que s'avança en les legislatures hi ha més partidaris d'aquesta afirmació (amb l'excepció dels que eren consellers en la darrera legislatura).

Finalment, un altre argument recurrent dels que pretenen millorar el funcionament de l'Administració és el d'aprofundir en la seva democratització. Democratitzar significa, per exemple, més proximitat amb els ciutadans, estimular la participació ciutadana o generar nous mecanismes de control de l'Administració. Quan en capítols anteriors s'analitzava la influència dels

ciutadans en les polítiques que s'impulsaven a Catalunya, un terç dels consellers responia que en tenien bastant però un 30% que en tenien poca. I respecte a la influència desitjada, també hi havia dues grans visions: els que consideraven que ja estava bé la influència que tenien els ciutadans i els que en reivindicaven més. Pel que fa a la influència que segons els consellers exercien els ciutadans en les polítiques que impulsaven els departaments que dirigien, la resposta majoritària, com veurem, és bastant (més del 40%, mentre que el 30% afirmaven que influïen molt i un 20%, poc). En conclusió, la percepció dels consellers és que els ciutadans influïen més en les polítiques dels seus departaments que en la política global catalana.

En la mateixa línia, vaig formular una pregunta més concreta sobre la participació ciutadana en els afers públics i vaig demanar la seva opinió sobre la següent afirmació: "Els ciutadans haurien d'exercir un control més gran de l'Administració". La majoria dels consellers (el 58%) consideraven que era necessari incrementar el control dels ciutadans i gairebé el 40% no hi estaven d'acord (el 6% no va respondre). Si comparem aquestes opinions amb les dels alts càrrecs s'observa que els consellers eren més partidaris de generar nous mecanismes de control administratiu, mentre que per la majoria dels alts càrrecs no era precís fer-ho.

Taula 72. Acord-desacord amb la frase: "Els ciutadans haurien d'exercir un control més gran de l'Administració"

Resposta	% consellers	% alts càrrecs
Acord	58	48
Desacord	36	51
NS/NC	6	1
n	53	77

Els consellers més favorables a aquest tipus de propostes eren els que estaven afiliats a Unió (el 80%), mentre que els afiliats a CDC estaven dividits per meitats entre els que hi estaven d'acord i els que mostraven el seu desacord. Aquesta major sensibilitat dels democratacristians cap a la societat que governaven, que podria atribuir-se, precisament, a la ideologia

democratacristiana que defensen, ja la vaig percebre en els alts càrrecs d'UDC, els quals respecte dels alts càrrecs convergents assenyalaven més com a aspecte positiu de la seva activitat quotidiana el servei als administrats, consideraven més l'esperit de servei a la societat com a principal qualitat d'un càrrec polític, eren més partidaris d'incrementar el control dels ciutadans sobre el funcionament de la maquinària administrativa, destacaven com a principals problemes polítics de Catalunya qüestions de tipus social (atur, immigració, habitatge...) i la necessitat d'una major connexió de l'Administració amb la societat, i esmentaven com a principals objectius de Catalunya tenir uns serveis públics de qualitat i reduir les diferències econòmiques i socials (MATAS, 1995).

Entre exconsellers i consellers en actiu també hi havia diferències. Així, mentre que les dues tercers parts dels exconsellers advertien que els ciutadans haurien de controlar més l'Administració, menys de la meitat dels que estaven en actiu defensaven aquest augment de control. I si dividim els consellers per legislatures, s'observa que legislatura rere legislatura anava disminuint el percentatge de consellers que estaven d'acord amb la frase. Així del 82% de la primera legislatura es passava progressivament al 41% de la cinquena, que és l'única en la qual hi havia més consellers que mostraven el seu desacord (els consellers de la sisena legislatura ja tornaven a demanar majoritàriament més control dels ciutadans).

9.3. Funcionament de l'Administració en la dècada dels 80 i en la dels 90

Com s'ha dit al principi del capítol, vint anys d'Administració ja ens permeten obtenir una perspectiva suficient com per demanar als consellers una anàlisi retrospectiva del seu funcionament. Durant aquests anys es van fer alguns estudis en revistes especialitzades en els quals se censurava que les administracions autonòmiques, i també la catalana, haguessin adoptat un model administratiu molt semblant al de l'Administració de l'Estat. No només es criticava haver copiat el model estructural sinó també, i sobretot, haver adoptat les velles inèrcies del seu funcionament i, en definitiva, no haver estat capaços de generar una nova cultura administrativa. A més, en dues dècades l'Administració catalana va anar evolucionant: va anar assumint més competències i, per tant, va anar rebent un volum cada vegada major de demandes; va anar augmentant el

nombre de departaments, de funcionaris, d'alts càrrecs i d'altres òrgans actius (subdireccions generals, serveis, seccions i negociats); va anar incrementant de forma extraordinària el seu pressupost; va anar imposant nous criteris de gestió administrativa, etc. Del que es tracta d'analitzar en aquest apartat és, en primer lloc, si a principis dels anys vuitanta, quan es va començar a dissenyar l'Administració catalana, es va perdre una oportunitat històrica per fer una Administració diferent, i, en segon lloc, si l'evolució de l'Administració catalana durant aquests més de vint anys va comportar una millora en el seu funcionament o, en canvi, va anar empitjorant.

Pel que fa al primer aspecte vaig preguntar als consellers si estaven d'acord amb la següent afirmació: "Durant els anys vuitanta a Catalunya es va perdre l'oportunitat de fer una Administració catalana moderna i diferent". D'entrada cal assenyalar que tots van respondre la pregunta i, en segon lloc, que el 60% consideraven que efectivament es va perdre aquella oportunitat. Molts dels que no estaven d'acord amb la frase objecte de valoració precisaven que en realitat no hi havia cap altra alternativa que generar l'Administració que, finalment, es va construir, ja que hi havia un seguit de condicionaments insalvables, sobretot de tipus jurídic, que no permetien gaires alternatives.

Taula 73. Acord-desacord amb la frase: "Durant els anys vuitanta a Catalunya es va perdre l'oportunitat de fer una Administració catalana moderna i diferent"

Resposta	%
Acord	60
Desacord	38
NS/NC	2
n	53

Mentre que el 86% dels consellers independents estaven d'acord amb aquesta afirmació, aquest percentatge baixa fins al 64% en el cas dels democratacristians i fins al 52% en els convergents. També són els exconsellers els que més creien que es va perdre una bona oportunitat (els dos terços, respecte del 56% dels que estaven en actiu). Per legislatures, és important destacar que eren precisament els exconsellers que van estar en actiu durant la

primera legislatura (1980-1984), és a dir, els que van viure els primers passos de l'Administració catalana, els que més reconeixien que es va perdre una oportunitat històrica per construir una Administració moderna i diferent.

En quant a la comparació entre el funcionament de l'Administració catalana durant la dècada dels vuitanta i la dels noranta, les respostes van ser més heterogènies. Efectivament, un terç dels consellers assegurava que durant la dècada dels vuitanta funcionava millor, el 30% considerava que funcionava millor durant els noranta i una cinquena part no percebia cap diferència de funcionament entre ambdues dècades. A més, un percentatge molt elevat (un 17%) no ho sabien o no van volen respondre. Per tant, la resposta majoritària va ser la dels que reconeixien que amb el pas dels anys el funcionament de l'Administració havia empitjorat.

Taula 74. Comparació entre el funcionament de l'Administració catalana durant la dècada dels 80 i la dels 90

Resposta	%
Funcionava millor els 80	32
Funcionava millor els 90	30
Funcionava igual	21
NS/NC	17
n	53

Segons la filiació política, els que eren més partidaris de lloar el funcionament de l'Administració de la dècada dels vuitanta eren els independents (el 60% consideraven que llavors funcionava millor), seguits dels demòcratacristians (per al 43% funcionava millor i per al 21%, pitjor) i dels convergents, que eren els únics en els que hi predominaven els que consideraven que en la primera dècada funcionava pitjor (així ho considerava un 40%, respecte del 23% que opinava que funcionava millor). La visió positiva que posseïen els consellers independents del funcionament de l'Administració dels vuitanta, es pot interpretar advertint que gairebé tots ells van estar en actiu precisament durant la primera legislatura. En aquest sentit, convé saber què opinen els consellers segons la dècada (vuitanta, noranta o ambdues) en què van estar en actiu.

Taula 75. Comparació entre el funcionament de l'Administració catalana durant la dècada dels 80 i la dels 90 segons la dècada en què estaven en actiu

Resposta	% consellers dels anys 80	% consellers de les dues dècades	% consellers dels anys 90
Funcionava millor els 80	42	33	27
Funcionava millor els 90	17	20	42
Funcionava igual	33	13	19
NS/NC	8	33	12
n	12	15	24

Com es pot veure a la taula anterior, la majoria dels que van exercir de consellers únicament durant la dècada dels vuitanta (més del 40%) afirmava que el funcionament de l'Administració durant aquella dècada era millor que el de la següent (un terç, tanmateix, considerava que funcionava igual i el 17%, pitjor). En canvi, la majoria dels que van estar en actiu només durant els noranta pensava que el funcionament de la dècada anterior era pitjor (no obstant això, gairebé el 30% reconeixia que funcionava millor durant la dècada dels vuitanta). Finalment, els que van estar en actiu en ambdues dècades, als quals se'ls pot considerar més imparcials, es decantaven més per afirmar que el funcionament era millor durant els anys vuitanta i, per tant, que amb el pas del temps va anar empitjorant (un terç). També cal destacar que és precisament en aquest grup de consellers on hi trobem un percentatge molt elevat (un terç) d'absència de resposta i el més baix dels que pensaven que funcionava igual. En resum, només els consellers que únicament van estar en actiu durant els anys noranta consideraven que precisament en aquesta dècada l'Administració funcionava millor que en l'anterior. La resta va afirmar majoritàriament que va anar empitjorant.

10. FUNCIONAMENT DELS DEPARTAMENTS DE L'ADMINISTRACIÓ

No hi ha dubte que les persones que han ocupat el càrrec de conseller tenen una perspectiva privilegiada i alhora desconeguda del funcionament dels departaments de l'Administració catalana. Dirigir un departament no només significa dissenyar les polítiques que s'impulsen o, simplement, donar el vistiplau de les polítiques elaborades per altres càrrecs del departament, sinó que, a més, implica seguir el dia a dia de l'alta política de la conselleria (relacions amb líders de partits, amb dirigents de grups de pressió, amb altres consellers del mateix consell executiu o d'altres comunitats autònomes, amb ministres, amb mitjans de comunicació, amb el Parlament, etc.), de les relacions personals entre els nivells més alts del departament (alts càrrecs o alts funcionaris) i enfrontar-se quotidianament amb tot tipus d'obstacles i problemes que poden frenar un determinat projecte polític sectorial. És per això que en aquest capítol vull analitzar quina és la percepció que tenien els consellers sobre alguns aspectes clau del funcionament dels departaments que van dirigir. Així, d'entrada veurem quins van ser els principals obstacles que els consellers es van anar trobant en la seva activitat quotidiana com a caps dels departaments. Posteriorment, s'estudiarà el pressupost i, més concretament, els factors que més van incidir en la consecució de més partides pressupostàries per a les conselleries. Seguidament, analitzaré els criteris (polítics-tècnics) que més feien prevaler els consellers en l'impuls de les polítiques dels seus departaments. Finalment, abordaré el procés decisonal de polítiques públiques sectorials i la influència de determinats càrrecs i actors en aquest procés.

10.1. Principals obstacles de l'activitat quotidiana

Per estudiar aquest aspecte amb una mica més de profunditat vaig formular una primera pregunta amb resposta oberta, en la qual els consellers havien d'assenyalar el principal obstacle de la seva activitat quotidiana, i,

posteriorment, una segona pregunta en la qual n'havien de destacar dos d'una llista d'onze possibles obstacles. L'espontaneïtat de les respostes dels consellers a la primera pregunta va generar un ampli ventall de respostes que, després d'analitzar-les detalladament, vaig agrupar en els següents grups de respostes:

- *Burocràcia*: inclou les respostes dels que destacaven com a principal obstacle tot el que pot englobar-se dins d'un determinat tipus de cultura administrativa. Així, la manera de fer i l'actitud d'uns funcionaris immersos en una activitat laboral rutinària i repetitiva, la lentitud dels processos i dels circuits administratius, la rigidesa d'una normativa caduca i dissenyada per a altres èpoques, l'excés de controls intradministratius i, en definitiva, les altres connotacions negatives del concepte de burocràcia, són respostes que trobarem en aquest primer grup.

- *Administració de l'Estat*: aquí hi ha les respostes que es referien, d'una banda, a les dolentes o difícils relacions entre l'Administració catalana i l'Administració de l'Estat, i, d'una altra, a la necessitat d'incrementar les competències de la Generalitat de Catalunya.

- *Pressupost*: en aquest grup de respostes s'inclouen els que apuntaven a la falta de recursos econòmics per poder impulsar i gestionar les polítiques sectorials del departament.

- *Falta d'experiència*: són les respostes dels consellers que consideraven la seva inexperiència política o administrativa com a principal obstacle de la seva activitat quotidiana.

- *Altres*: aquí hi ha les respostes que no s'ajustaven a cap dels anteriors grups. Cal assenyalar que en aquesta pregunta el percentatge de consellers que van donar respostes difícils de classificar és bastant elevat (el 21%). Així, en aquest grup hi trobem, entre altres respostes, les dels que consideraven que el principal obstacle de la seva activitat quotidiana era el partit a què pertanyien, la seva condició d'independent, els mitjans de comunicació, altres consellers, l'excés de demandes dels ciutadans, els partits de l'oposició, la falta de sentit comú que imperava en l'activitat administrativa, etc.

El principal obstacle de l'activitat quotidiana que espontàniament destacaven els consellers era tot el que engloba el grup de respostes relatiu a la burocràcia. Així, més d'un terç dels consellers esmentava algun aspecte relacionat amb la cultura administrativa burocràtica. Si distingim entre els

consellers en actiu i els exconsellers, observem que un terç dels exconsellers se situava en aquest grup de respostes, mentre que en el cas dels consellers que estaven en actiu el percentatge pujava fins al 42%. Eren, doncs, els consellers en actiu els que més es queixaven de la burocràcia que dirigien. Per legislatures, es pot percebre com legislatura rere legislatura la percepció de la burocràcia com un dels principals obstacles quotidians era cada cop més evident: des de cap conseller de la primera legislatura fins al 43% dels consellers de la sisena (passant pel 19% de la segona, el 36% de la tercera, el 38% de la quarta i el 41% de la cinquena).

El segon obstacle quotidià que destacaven els consellers era el de la insuficiència pressupostària (una quarta part). Dels diferents creuaments elaborats, són els que van ser consellers en les dues primeres legislatures (des del 1980 fins al 1988) i els que pertanyien a Unió, els que més es queixaven del pressuposat (el 30%, respecte del 20% dels que pertanyien a CDC)⁵⁰.

Cap dels altres dos grups de respostes no sumava més del 15%. Només un 11% va esmentar l'Administració de l'Estat i un 4% la falta d'experiència. Mentre que els que manifestaven que l'Administració de l'Estat era el principal obstacle de la seva activitat quotidiana hi predominen els exconsellers de CDC, els que reconeixien que la seva inexperiència política o administrativa va ser un dels principals handicaps de la seva activitat hi trobem un predomini d'exconsellers independents.

Taula 76. Principal obstacle de l'activitat quotidiana

Obstacle	%
Burocràcia	36
Pressupost	25
Administració de l'Estat	11
Inexperiència	4
Altres	21
NS/NC	4
n	53

⁵⁰ En aquest sentit, cal recordar que els departaments assignats a Unió van gestionar durant quinze anys (1980-1995) un percentatge del pressuposat inferior al 5% del total destinat als departaments (MATAS, 1998: 306).

Si comparem aquestes respostes amb les que van donar els alts càrrecs de l'Administració catalana, s'observen algunes similituds i algunes diferències. Uns i altres, destacaven, sobretot, la burocràcia com a principal obstacle, encara que el percentatge d'alts càrrecs que feia referència a aquests temes era clarament superior (el 55%). Quant al segon grup de respostes, mentre que per als consellers eren els problemes pressupostaris, per als alts càrrecs eren aspectes molt heterogenis que vaig situar dins del calaix de sastre del grup d'altres (en els alts càrrecs els obstacles pressupostaris i l'Administració de l'Estat es van haver d'incloure dins de la categoria d'altres). En canvi, secretaris generals i directors generals també esmentaven com a principal obstacle de la seva activitat quotidiana altres col·legues de l'Administració catalana (el 12%) i la falta de temps (el 9%), respostes que no donen els consellers.

En la segona pregunta que vaig formular als consellers sobre els obstacles que trobaven en la seva activitat quotidiana els vaig demanar que en destaquessin dos de la següent llista de possibles obstacles: els partits de l'oposició, els grups de pressió, l'Administració de l'Estat, l'opinió pública, la falta de mitjans, les prescripcions legals o administratives, altres càrrecs del seu departament, altres departaments de l'Administració catalana, els problemes estructurals de l'Administració, la falta de temps i els mitjans de comunicació⁵¹.

Després de la lectura dels onze possibles obstacles, la majoria dels consellers en destacava, sobretot, dos: l'Administració de l'Estat (47%) i la falta de mitjans (46%). En un segon nivell, apareixia l'obstacle dels problemes estructurals de l'Administració (quasi una quarta part), i en un tercer nivell, que se situava entorn del 15%, hi havia la falta de temps (17%), les prescripcions legals o administratives (16%) i els mitjans de comunicació (11%). Així, respecte de la pregunta oberta, l'Administració de l'Estat (que se situava com a tercera resposta) i els aspectes relacionats amb la burocràcia (que se situava en primer lloc) s'intercanvien les posicions, la qual cosa sembla matisar l'obstacle burocràtic⁵². En el cas dels alts càrrecs, el primer grup de respostes era, clarament, el del problema estructural de l'Administració (gairebé el 60%), seguit de les prescripcions legals o administratives (26%) i de la falta de mitjans

⁵¹ Aquesta és la mateixa llista que vaig presentar als alts càrrecs de l'Administració. Només vaig afegir els mitjans de comunicació, ja que vaig considerar que en el cas dels consellers podien tenir major incidència en la seva activitat quotidiana.

⁵² No obstant això, cal tenir present que la paraula burocràcia no sortia a la llista.

(21%). En canvi, pocs alts càrrecs van esmentar l'Administració de l'Estat, la qual cosa demostra una major preocupació de secretaris generals i directors generals pels aspectes més administratius, mentre que els consellers els preocupaven més els assumptes polítics.

Malgrat que tots els possibles obstacles van ser objecte de resposta per als consellers, n'hi ha alguns que pràcticament ningú els va considerar. Així, els partits de l'oposició, els grups de pressió, l'opinió pública, altres càrrecs del departament o altres departaments de l'Administració, eren obstacles inapreciables de l'exercici de l'activitat dels consellers. Alguns d'ells, com els partits polítics, els grups de pressió, l'opinió pública i altres càrrecs del departament, també van ser clarament desestimats pels alts càrrecs. És sorprenent observar que els dos principals actors polítics que, en teoria, s'encarreguen de condicionar les polítiques governamentals, de controlar el seu compliment i de censurar la seva mala aplicació (em refereixo als partits polítics de l'oposició i als grups de pressió o d'interès), només fossin considerats per una absoluta minoria de consellers i d'alts càrrecs com a obstacles de la seva activitat quotidiana.

Dels creuaments que es van fer, es confirma el que s'ha dit anteriorment. Els que més es decantaven per la falta de mitjans eren els exconsellers (sobretot, els de les dues primeres legislatures) i els demòcratacristians, i qui més destacaven aspectes relacionats amb la burocràcia i amb els problemes estructurals de l'Administració eren els consellers que estaven en actiu. Finalment, assenyalar que els que més apuntaven a l'Administració de l'Estat com a obstacle eren els exconsellers de les dues primeres legislatures.

Taula 77. Principals obstacles de l'activitat quotidiana (llista)⁵³

Obstacles	% consellers	% alts càrrecs
L'Administració de l'Estat	47	14
La falta de mitjans	46	21
Els problemes estructurals de l'Administració	23	59
La falta de temps	17	17
Les prescripcions legals o administratives	16	26
Els mitjans de comunicació	11	-
Els partits de l'oposició	6	-
Els grups de pressió	4	5
Altres departaments de l'Administració	4	9
L'opinió pública	2	-
Altres càrrecs del seu departament	2	4
NS/NC	25	10
n	53	77

⁵³ Els percentatges sumen més de cent perquè havien d'escollir dos obstacles.

10.2. Negociació del pressupost

Com acabem de veure, la falta o l'escassetat de recursos econòmics és un dels aspectes que sobresurten com a principals obstacles de l'activitat quotidiana dels consellers. Com és evident, la gestió de més o menys recursos pressupostaris influeix extraordinàriament en la marxa dels departaments i per això la negociació anual de la distribució del pressupost entre aquests departaments es converteix en fonamental. Vaig voler preguntar als consellers quina era la influència de determinats actors i factors en la negociació pressupostària, sense pretendre, però, tancar el cercle dels possibles aspectes que estan relacionats amb aquesta negociació. Concretament els vaig preguntar de quina manera influïa el president de la Generalitat, la conjuntura política, la persona que ocupava el càrrec de conseller, la negociació entre secretaris generals o la distribució de parcel·les de poder entre els partits que estaven coalitzats en el Govern. Les quatre possibles respostes eren les següents: molta, bastant, poca o cap influència.

Les respostes dels consellers ens indiquen que l'aspecte personal era el més important de la negociació pressupostària. Així, la persona que ocupava el càrrec de conseller i, sobretot, el president de la Generalitat eren els dos factors que, segons els consellers, més influïen en aquesta negociació (aquestes són, de les cinc preguntes sobre els actors que influïen en el pressupost, les dues úniques en les que tots van donar una resposta). En tercer lloc, destacaven la influència de la conjuntura política, en quart lloc, la negociació entre secretaris generals, i en últim lloc, la distribució de parcel·les de poder entre els partits que estaven en el govern.

Taula 78. Influència en la negociació pressupostària de diferents factors

Factors	% molta	% bastant	% poca	% cap	% NS/NC	n
President de la Generalitat	55	36	8	2	-	53
Conjuntura política	19	49	19	11	2	53
Qui ocupa el càrrec de conseller	34	45	15	6	-	53
Negociació entre secretaris generals	8	36	36	19	2	53
Distribució del poder entre CDC i UDC	-	13	38	45	4	53

Més de la meitat dels consellers afirmava que el president de la Generalitat influïa molt en la distribució del pressupost, i si a aquest percentatge hi sumem el 36% dels que consideraven que influïa bastant, obtenim un percentatge baixíssim de consellers que atorgaven poca o cap influència a Jordi Pujol en la distribució dels recursos públics entre els departaments. En definitiva, era claríssima la preeminència del president de la Generalitat en aquesta activitat de periodicitat anual bàsica per al funcionament i l'evolució de les conselleries que és la distribució dels recursos públics. Això permet, una vegada més, comprovar empíricament el que la simple observació de la dinàmica política ja ens deixava entreveure. En els creuaments de respostes elaborats es poden percebre significatives diferències. Així, mentre que només un 39% dels consellers afiliats a CDC considerava que el president tenia una gran influència en la negociació del pressupost (un 52% considerava que en tenia bastant), els democratacristians que així ho consideraven eren el 70% i el percentatge d'independents que optaven per aquesta resposta era el més elevat, és a dir, que aquests dos últims grups de consellers percebien molt més el protagonisme de Jordi Pujol en l'assignació de recursos per a les conselleries. Entre consellers en actiu i exconsellers hi havia percepcions també diferents sobre la influència del president en el pressupost: la majoria dels primers considerava que en tenia bastant (un 48%, respecte al 40% que pensava que en tenia molta) i la majoria dels segons afirmava que en tenia molta (un 70%, respecte del 25% que deia que en tenia bastant). D'entre aquests últims, són els que van exercir de consellers en les tres primeres legislatures els que més emfasitzaven l'extraordinària influència del president en la negociació pressupostària (73, 69 i 71%, respectivament, mentre que els que van exercir de consellers en les tres últimes, el 57, el 53 i el 36%, respectivament, consideraven que el president influïa molt).

La influència que exercia la persona que ocupava el càrrec de conseller en la negociació pressupostària també era considerable: el grup de respostes amb un percentatge més elevat és el dels que consideraven que en tenia bastant (el 45%), encara que un terç afirmava que exercia una gran influència. Les diferències que existien entre convergents i democratacristians eren menys clares que les que acabem d'apreciar en el cas del president i van en sentit contrari. Així, els convergents atorgaven més influència a la persona que

ocupava el càrrec de conseller (un 35% creia que en tenia molta) que els afiliats a UDC (un 29% pensava que tenia molta influència). Més diferències s'aprecien, en canvi, entre els consellers i els exconsellers. Efectivament, mentre que la meitat dels exconsellers afirmava que qui ocupava el càrrec de conseller tenia molta influència (i un 40%, bastant), en el cas dels consellers en actiu el percentatge baixava fins al 16% (un 52% considerava, en canvi, que tenia bastant d'influència).

La meitat dels consellers considerava que els aspectes conjunturals influïen bastant en la negociació del pressupost i mentre que una cinquena part manifestava que influïen molt, una altra cinquena part afirmava que influïen poc. En aquesta pregunta, però, cal tenir present que estem analitzant l'elit governamental de més de vint anys i que durant aquestes dues dècades la conjuntura política va anar canviant i en ocasions va incidir més en la confecció del pressupost. Per això interessa especialment veure quines són les respostes que s'obtenen si dividim els consellers per les legislatures en les quals estaven en actiu. La influència de la conjuntura política en la negociació del pressupost era superior a inicis dels anys vuitanta, quan es va començar a desenvolupar l'Administració catalana, que a finals dels noranta, amb una Administració més consolidada i, per tant, menys alterable pels avatars de la quotidianitat política. Efectivament, el 55% dels que van ser consellers en la primera legislatura, el 38% dels que ho van ser en la segona, el 29% de la tercera, el 24% de la quarta, el 13% de la cinquena i cap de la sisena, afirmaven que era molta la influència que exercia la conjuntura política en l'elaboració del pressupost. I si agafem la categoria d'exconsellers, observem que el 36% reconeixia que la conjuntura política tenia molta influència, mentre que cap dels que estaven en actiu així ho creia. D'això se'n desprèn que en la darrera etapa del període analitzat la negociació pressupostària seguia altres criteris (com els que he analitzat anteriorment) que se situaven més enllà de la dinàmica política del moment. Per tant, amb aquestes dades es pot afirmar que a mesura que es va consolidant una Administració, menys pressió exerceixen els esdeveniments polítics en la confecció del pressupost; i viceversa: les administracions joves i poc desenvolupades tenen un pressupost que va més a remolc dels assumptes polítics quotidians.

Una de les funcions que tenen assignades els secretaris generals és participar en el Consell Tècnic (article 17 de la Llei 13/1989, de 14 de

desembre, d'organització, procediment i règim jurídic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya) per analitzar i estudiar les disposicions i els afers que, com el pressupost, han de ser sotmesos a l'aprovació del Govern. Quan vaig estudiar els alts càrrecs de l'Administració hi va haver alguns secretaris generals que van destacar el seu protagonisme, juntament amb el secretari general d'Economia i Finances i l'Interventor General, en la negociació de la distribució del pressupost entre els departaments. Per això vaig voler saber l'opinió dels consellers sobre la participació i la possible influència del segon nivell departamental en el disseny pressupostari. Hi ha dues respostes que predominen amb el mateix percentatge (el 36%): la dels consellers que pensaven que els secretaris generals influïen poc i la dels que afirmaven que influïen bastant. D'altra banda, per a una cinquena part la negociació entre secretaris generals no exercia cap influència en la consecució de més partides pressupostàries per als departaments i només un 8% afirmava que la segona autoritat del departament influïa molt. En definitiva, observem bastant heterogeneïtat en les respostes, la qual cosa ens empeny a buscar més homogeneïtat i més arguments explicatius en algun dels creuaments realitzats.

Sobre la filiació política, poques diferències hi havia entre convergents, demòcratacristians i independents, encara que els primers eren els que menys influència reconeixien dels secretaris generals. En canvi, s'observen més diferències si dividim els consellers en funció de l'autoubicació dins de l'eix polític-tècnic. Efectivament, els que més influència atorgaven a la negociació entre secretaris generals eren els consellers que tenien un perfil més polític (la meitat dels quals consideraven que els secretaris generals influïen bastant en la negociació del pressupost). En canvi, un terç dels que es consideraven més tècnics que polítics i la meitat dels que es definien únicament com a tècnics, van assegurar que la influència dels secretaris generals era nul·la. D'això se'n pot desprendre que els consellers més polítics deixaven més en mans dels secretaris generals la negociació pressupostària, que sovint es considera una funció molt tècnica malgrat el seu rerefons polític (en aquest sentit, cal afegir que són precisament els consellers que s'autodefinien com a polítics els que menys influència consideraven que tenia la persona que exercia el càrrec de conseller en la negociació del pressupost). En canvi, els consellers més tècnics assumien molt més la funció pressupostària i incidien més en l'assignació de recursos per al departament.

Finalment, falta analitzar quina era la influència de la distribució de parcel·les de poder entre els partits que estaven en el govern. Governar en coalició implica compartir l'exercici del poder i, en conseqüència, la necessitat d'arribar a un acord sobre la distribució de les diverses parcel·les de poder entre els partits coalitzats. Una d'aquestes parcel·les susceptibles de quantificació és el pressupost i per aquest motiu vaig voler saber si l'afany per controlar un major percentatge del pressupost incidia, segons els consellers, en la seva negociació anual. Si bé és cert que la majoria dels consellers (el 45%) afirmava que l'atribució de parcel·les de poder entre els partits no exercia cap influència, també cal assenyalar que quasi un 40% considerava que influïa poc i un 13% creia que influïa bastant, és a dir, que la meitat reconeixia que, poc o bastant, la dinàmica coalicional influïa en la distribució dels recursos públics entre conselleries.

Malgrat aquesta atenuada influència de la distribució del poder entre CDC i UDC en la negociació dels recursos econòmics, es pot observar que la lògica coalicional va actuar més en la confecció dels pressuposts dels anys noranta: en la quarta, en la cinquena i, sobretot, en la sisena i darrera legislatura, en la qual el 30% dels consellers reconeixia que aquesta factor va influir bastant en la distribució del pressupost (en les altres legislatures aquesta resposta mai va superar el 10%). En canvi, les dues terceres parts dels consellers de la primera, la segona i la tercera legislatura, afirmaven que les relacions entre CDC i UDC no van influir gens. Finalment, si considerem la filiació política dels entrevistats podem concloure que els democratacristians destacaven molt més que els convergents les possibles influències d'aquest aspecte en la negociació del pressupost. Un cop més cal recordar la petita parcel·la pressupostària que Unió va gestionar durant molt anys del període analitzat.

10.3. Criteris per impulsar les polítiques dels departaments

Com és sabut, hi ha conselleries que en tenen assignades unes competències més tècniques i altres unes de més polítiques, i això permet que uns departaments es puguin considerar més polítics i altres de més tècnics. No obstant això, aquestes característiques objectives dels departaments (gestionar

qüestions més polítiques o més tècniques) queden matisades o accentuades en funció de les persones que els dirigeixen. Per tant, encara que es pugui teoritzar molt sobre quins han de ser els paràmetres per qualificar un departament de polític o de tècnic, o per poder situar-lo dins d'un imaginari eix polític-tècnic, sempre cal prendre en consideració l'aspecte personal i, més concretament, la capacitat per modelar-lo de les persones que el comanden: els consellers i els alts càrrecs. D'acord amb aquest plantejament, vaig considerar important saber la percepció que tenien els consellers sobre els criteris que s'utilitzaven en els seus departaments per a l'impuls de polítiques. Tenint en compte que en cada política que s'impulsa en un departament s'utilitzen uns criteris molt concrets (més polítics o més tècnics) que sovint difereixen dels que s'utilitzen en una altra política del mateix departament, els vaig demanar que fessin un esforç de síntesi i que prenguessin en consideració els criteris que "en general" s'utilitzaven. Les quatre possibles respostes eren: criteris polítics, criteris més polítics que tècnics, criteris tan polítics com tècnics, criteris més tècnics que polítics i criteris tècnics.

D'entrada cal destacar que tots els consellers entrevistats van respondre la pregunta i que el 45% va preferir optar per un equilibri de criteris (criteris tan polítics com tècnics). No obstant això, cal observar que els consellers que feien prevaler criteris polítics (únicament polítics o més polítics que tècnics) representen la meitat, els quals alhora estan dividits per meitats (amb un lleuger predomini dels que apostaven per criteris únicament polítics). En definitiva, podem concloure que, tenint en compte la mala premsa que sovint tenen els criteris polítics en el disseny i l'impuls de les polítiques departamentals de l'Administració, a Catalunya hi ha hagut uns consellers molt sensibles a aquests criteris i que no poden ser qualificats de tecnòcrates. Només un 6% dels consellers donava més pes als criteris tècnics que als polítics i no hi havia ningú que només tingués en compte criteris tècnics.

Taula 79. Criteris que prevalen en l'impuls de polítiques

Criteris	% consellers	% alts càrrecs
Polítics	26	10
Més polítics que tècnics	23	17
Tan polítics com tècnics	45	42
Més tècnics que polítics	6	26
Tècnics	-	3
NS/NC	-	3
n	53	77

Si comparem aquestes respostes amb les que van donar als alts càrrecs de l'Administració catalana, es pot observar que els secretaris generals i els directors generals donaven més protagonisme als criteris tècnics que els consellers. Així, malgrat que la majoria dels alts càrrecs (amb un percentatge similar al dels consellers) optava per respondre que utilitzaven criteris tan polítics com tècnics, el percentatge dels que feien prevaler els criteris tècnics per sobre dels polítics (un 29%, respecte al 6% dels consellers) era lleugerament superior al dels que, en canvi, destacaven criteris polítics (un 27%, respecte al 50% dels consellers). Així doncs, l'equilibri que trobàvem en els alts càrrecs no el trobem en els consellers: a mesura que anem pujant en l'estructura jeràrquica de l'Administració catalana els criteris que deien aplicar les persones que ocupaven els càrrecs directius eren cada vegada més polítics.

De l'anàlisi dels creuaments efectuats es desprenen algunes diferències. Quant a la filiació política eren els demòcratacristians els que més criteris polítics utilitzaven en l'impuls de polítiques. Així, mentre que quasi el 60% dels consellers vinculats a UDC feien prevaler criteris polítics per sobre de tècnics (un 36% només criteris polítics i un 21% criteris més polítics que tècnics), en el cas dels consellers vinculats a CDC eren menys de la meitat els que donaven aquestes respostes. També es perceben diferències en funció de la legislatura en la qual van estar al comandament d'una conselleria. Les legislatures en les quals es van utilitzar criteris més tècnics van ser aquelles en les que CiU tenia el suport de la majoria absoluta dels seus diputats del Parlament de Catalunya (segona, tercera i quarta), mentre que en les altres legislatures, sobretot en la cinquena (1995-1999), el criteris polítics es van imposar en l'impuls de les

polítiques departamentals. Així, podem interpretar que l'obtenció de la majoria absoluta parlamentària pot fer disminuir la negociació política i, en conseqüència, els criteris tècnics s'imposen o incideixen més en la confecció i l'aplicació de les polítiques governamentals. En aquest sentit, després de tres legislatures consecutives amb majoria absoluta, no és d'estranyar que l'impuls de l'obra d'un govern en minoria (el que va néixer després de les eleccions del 1995) necessités de més negociació política.

Finalment, interessa comprovar si l'autoubicació dels consellers en l'eix polític-tècnic influeix en els criteris que s'utilitzen per impulsar polítiques departamentals. La resposta és clarament afirmativa, ja que els que indicaven criteris més polítics són, amb molta diferència, els consellers que consideraven que tenien un perfil polític o més polític que tècnic. I si ens fixem amb el 41% de consellers (el grup més nombrós) que deien tenir un perfil tan polític com tècnic, resulta interessant observar que en l'aplicació de criteris per impulsar les polítiques dels departaments que dirigien, també intentaven mantenir aquest equilibri, tot i que s'aprecia un major pes dels criteris polítics, ja que si bé més del 70% deia aplicar criteris tan polítics com tècnics, la resta donava preeminència als polítics.

10.4. Procés decisonal de polítiques sectorials

En aquest apartat analitzaré quina era, segons els consellers, la influència que exercien determinats càrrecs i actors en el procés decisonal de polítiques públiques dels seus departaments. Els càrrecs i actors són els següents: el president de la Generalitat, el conseller (ells mateixos), el secretari general del seu departament, els seus directors generals, els assessors del seu departament, els alts funcionaris del departament, els altres consellers, el partit al qual pertanyen, els altres partits polítics, el Parlament, els grups de pressió o d'interès, els mitjans de comunicació, les demandes dels ciutadans i també l'atzar. I les possibles respostes que vaig donar als consellers van ser: molta, bastant, poca o cap influència.

Ja hem vist en capítols anteriors que des de la perspectiva dels alts càrrecs, la figura preeminent en el procés decisonal era la del conseller. Per als consellers també ho era, ja que tots (menys un) consideraven que ells

tenien molta influència i que eren els que més influïen (com és evident, una influència major que la que exercien en el global de Catalunya). En segon lloc, apareix el president de la Generalitat, que per a més de la meitat dels consellers tenia molta influència en les polítiques que impulsaven els departaments (menys influència, però, que la que en general exercia a Catalunya). Aquesta dada ens permet comprovar de nou la preeminència de la figura del president de la Generalitat, ja que semblaria més lògic que els alts càrrecs (secretaris generals i directors generals) tinguessin més influència en les polítiques departamentals que el mateix president del Govern. La influència de Jordi Pujol en l'impuls de polítiques departamentals va ser destacada, sobretot, pels consellers afiliats a CDC i pels que consideraven que tenien un perfil marcadament polític. A més, es tracta d'una influència que, amb els pas dels anys, ha anat perdent pes, ja que si ens fixem en les legislatures en les quals estaven en actiu els consellers s'observa que el percentatge de consellers que consideraven que el president tenia molta influència en les polítiques que impulsaven els departaments, va anar disminuint legislatura rere legislatura (un 82% a la primera, un 75% a la segona, un 57% a la tercera, un 48% a la quarta, un 47% a la cinquena i un 43% a la sisena).

Després del president ja trobem els alts càrrecs, amb una influència molt similar del secretari general i dels directors generals. Si tenim en compte les funcions que la Llei 13/1989 atorga a uns i altres, es pot entendre que els encarregats de dissenyar les polítiques sectorials dels departaments són els directors generals, mentre que els secretaris generals s'haurien de dedicar a qüestions més de funcionament i infraestructura intradepartamental, però tot sembla indicar de nou que la preeminència real dels secretaris generals anava molt més allà del que estava previst jurídicament. Els consellers que s'autodefinien com a polítics atorgaven més influència als directors generals, mentre que els que consideraven que tenien un perfil més tècnic emfasitzaven més la influència dels secretaris generals.

En canvi, la resta dels grups que trobem dins dels departaments i, més concretament, els alts funcionaris i els assessors no semblaven tenir massa influència. El 60% dels consellers manifestaven que els alts funcionaris (que podríem identificar, bàsicament, amb els subdirectors generals i els caps de servei) tenien poca o nul·la influència en les decisions que prenen els departaments, mentre que la resta els atorgava bastant influència i ningú molta.

No deixa de sorprendre aquesta percepció que tenien els consellers sobre l'escàs protagonisme d'aquells que, en principi, també haurien d'influir en el procés de determinació i implementació de les polítiques públiques (SUBIRATS, 1992: 135). Així doncs, el disseny de polítiques es duia a terme per la cúpula departamental, pels càrrecs polítics dels departaments, la qual cosa, tot i que té una certa lògica (en definitiva, són ells els que els hi han de donar forma política), implica deixar en un segon terme els aspectes més tècnics d'aquest procés. I pel que fa als assessors, convé destacar que, malgrat que influïen una mica més que els alts funcionaris, també tenien un paper secundari en el procés decisonal. En aquest sentit, és paradoxal que la meitat dels consellers que hi va haver des del 1980 fins al 2003 pensés que els assessors, que bàsicament serveixen per influir en el disseny de polítiques, influïen poc o gens, la qual cosa ens obliga a plantejar, d'una banda, què és el que feien aquests assessors i, d'una altra, si es tractava, com s'ha assenyalat, d'un càrrec que bàsicament servia com a "cementiri d'elefants" per a ex alts càrrecs i, per tant, sense cap comesa específica. En aquest sentit, no ens ha d'estranyar l'esforç de sinceritat de molts dels consellers entrevistats que, com s'ha vist en el capítol anterior, deien contundentment que "el nombre d'assessors que hi ha en l'Administració catalana és excessiu" (més d'un terç estava d'acord amb aquesta frase). Dels diversos perfils de consellers, convé destacar que mentre que la meitat dels consellers d'Unió manifestaven que els assessors influïen molt o bastant en les polítiques que sortien dels seus departaments, en el cas dels consellers afiliats a CDC el percentatge dels que donaven aquestes respostes era vint punts inferior.

Més enllà del departament, però situats dins de l'engranatge administratiu i governamental, vaig preguntar per la possible influència dels altres consellers en les polítiques que impulsava un departament. A Catalunya aquesta influència era molt escassa, ja que més del 80% dels consellers entrevistats consideraven que la resta dels consellers influïen poc o gens en les polítiques que impulsava el seu departament. Aquesta resposta és un reflex més d'una de les principals assignatures pendents que els alts càrrecs i els consellers indicaven que tenia l'Administració catalana: la falta d'interconnexió departamental. Una millor comunicació entre departaments hauria significat segurament una major coordinació i col·laboració en l'impuls de determinades polítiques públiques intersectorials i també una major participació de consellers

en el disseny d'aquestes polítiques. Si dividim els consellers en funció de la seva militància política, es pot comprovar que una quarta part dels que estaven afiliats a CDC manifestaven que els altres consellers exercien una influència nul·la, mentre que només un conseller d'Unió va donar aquesta resposta.

Taula 80. Influència en les polítiques que impulsaven els departaments de determinats càrrecs, grups o factors

Càrrecs, grups o factors	% molta	% bastant	% poca	% cap	% NS/NC	n
President	55	28	11	6	-	53
Conseller	98	2	-	-	-	53
Secretari general	32	47	19	2	-	53
Directors generals	28	58	13	-	-	53
Assessors	8	30	38	13	11	53
Alts funcionaris	-	40	45	13	2	53
Altres consellers	-	17	66	15	2	53
Partit al qual pertany	4	34	43	17	2	53
Altres partits polítics	-	13	62	25	-	53
Parlament	13	45	38	4	-	53
Grups de pressió o d'interès	2	42	36	21	-	53
Mitjans de comunicació	2	32	43	23	-	53
Demandes dels ciutadans	30	42	21	6	2	53
Atzar	6	11	40	36	8	53

Més enllà de l'Administració també hi ha altres actors que intenten influir en l'adopció de determinades polítiques i sobre els quals vaig preguntar pel seu paper a Catalunya. Concretament, vaig preguntar als consellers com influïa el partit al qual pertanyien, els altres partits polítics, el Parlament, els grups de pressió o d'interès, els mitjans de comunicació i també les demandes dels ciutadans. De tots ells els que més influïen segons el criteri dels consellers eren el Parlament i, sobretot, les demandes dels ciutadans. El 70% considerava que els ciutadans influïen molt o bastant en les polítiques de les seves conselleries, és a dir, un percentatge lleugerament superior al dels que pensaven que els ciutadans influïen molt o bastant a Catalunya. Així doncs, la percepció dels consellers era que els ciutadans influïen més en les polítiques dels seus departaments que en la política global catalana. Si en fixem en els perfils dels consellers, observem que aquells que, com s'ha analitzat anteriorment, consideraven que els ciutadans haurien d'exercir un control més elevat de l'Administració, són també els que en aquesta pregunta constaten que la seva influència en les polítiques departamentals era escassa. Efectivament, mentre

que més del 40% dels consellers d'Unió afirmaven que els ciutadans influïen poc o gens, el percentatge de consellers convergents que donaven aquestes respostes no va arribar al 20%. Pel que fa a l'eix polític-tècnic, es pot veure com els més polítics són els que més influència donen als ciutadans (el 50% dels que es consideraven només polítics deien que influïen molt, mentre que el percentatge baixa fins el 18% en els consellers que tenien un perfil polític-tècnic equilibrat i cap conseller amb perfil només tècnic va donar aquesta resposta). Finalment, per legislatures la progressió de les dades és molt clara: a mesura que anem avançant legislatures la percepció de la influència dels ciutadans en l'impuls de polítiques departamentals va disminuint (la resposta "influeixen molt" la trobem en el 55% dels consellers de la primera, en el 44% de la segona, en el 43% de la tercera, en el 29% de la quarta i de la cinquena, i torna a remuntar en la sisena –un 36%-).

El paper que tenia el Parlament no s'ajusta massa al protagonisme que, en teoria, li assigna el funcionament dels sistemes parlamentaris. Així, encara que la majoria dels consellers (el 45%) manifestava que el Parlament tenia bastant d'influència en les polítiques departamentals (sobretot, pels consellers convergents), només el 13% afirmava que en tenia molta i, en canvi, gairebé el 40% reconeixia que en tenia poca. Si hi afegim que més del 40% dels consellers pensava que "no són els partits ni el Parlament els que garanteixen una gestió satisfactòria del nostre país, sinó l'Administració" i que el 90% no considerava que el Parlament intervingués massa en els assumptes de l'Administració, podem concloure que a Catalunya el Parlament va tenir un paper secundari.

La resta dels actors (partit al qual pertanyien, altres partits polítics, grups de pressió o d'interès i mitjans de comunicació) tenien encara menys incidència que els anteriors. El partit al qual pertanyien (és a dir, partits de govern) i els grups de pressió exercien una influència molt similar, la qual cosa ens permet plantejar la següent disjuntiva: o bé els grups de pressió a Catalunya interaccionaven permanentment i amb eficàcia amb els departaments de l'Administració, o bé els partits de govern s'interferien molt poc en l'activitat de les conselleries. En tot cas, sorprèn i fins i tot pot considerar-se com un símptoma de mal funcionament democràtic que més del 40% dels consellers afirmessin que els partits que estaven en el govern (els seus partits) influïen poc en el disseny de polítiques i encara més que quasi una cinquena part

assegurés que la influència era nul·la. Els que més influència atorgaven als partits de govern eren els consellers que tenien un perfil més polític (la resposta molta o bastant influència va ser la triada pel 70% dels consellers amb un perfil exclusivament polític, pel 42% dels que eren més polítics que tècnics, pel 37% dels que tenien un perfil equilibrat polític-tècnic i per cap dels que tenien o bé un perfil més tècnic que polític o només tècnic). En conseqüència amb la resposta anterior, no és d'estranyar que els partits que estaven fora del govern influïssin encara menys. Efectivament, gairebé el 90% dels consellers creia que la influència d'aquests partits era poca o nul·la, la qual cosa és coherent amb el fet que, com hem vist, només un 6% dels consellers esmentava els partits de l'oposició com un dels dos principals obstacles de la seva activitat quotidiana.

Els mitjans de comunicació tenien una influència relativa, ja que un terç afirmava que influïen bastant i les dues terceres parts restants consideraven que influïen poc (43%) o gens (23%). En canvi, com s'ha dit, el 90% assegurava que influïen molt o bastant en el global de la política catalana i el 60% demanava menys influència. I si a tot això hi afegim, d'una banda, que dos de cada tres consellers estaven d'acord en afirmar que "molt sovint, quan els mitjans de comunicació informen sobre les polítiques que impulsen els departaments, ho fan sense coneixement de causa"⁵⁴ i, d'altra, que els mitjans de comunicació es consideraven més com un obstacle de la seva activitat quotidiana que els partits de l'oposició i els grups de pressió junts, es pot entreveure una crítica a la feina i al rol que exercien els mitjans de comunicació. Però si bé és cert que hi havia una denúncia de la intromissió dels mitjans de comunicació en els afers polítics de Catalunya, quan feien referència al seu departament ho matisaven i no reconeixien un excés d'influència en l'impuls de les polítiques que comandaven. Tanmateix, això no significa que els mitjans de comunicació no fossin presents en l'activitat quotidiana dels consellers, ja que la seva agenda, com ara veurem, ens mostrava que els dos terços havien tingut contactes amb mitjans de comunicació com a mínim una vegada a la setmana durant tot el seu mandat. Per tant, si tenim en compte que estem analitzant més de vint anys de govern, són moltes les hores que els consellers van dedicar a relacionar-se amb els mitjans de comunicació.

⁵⁴ Amb l'afegit per part d'alguns consellers de frases expressades contundentment que desqualificaven sense escrípols els mitjans de comunicació.

Finalment, vaig voler preguntar per la possible influència de circumstàncies imprevisibles en les polítiques que impulsaven els departaments: un 17% reconeixia que l'atzar influïa molt o bastant, un 40% que influïa poc i la resta (el 36%) pensava que no exercia cap influència.

11. AGENDA DELS CONSELLERS

Saber amb qui es reunien els consellers i amb quina freqüència ho feien pot ser molt útil per entendre millor no solament el funcionament del govern i de l'Administració, sinó també els vincles que es produïen entre diferents actors del sistema polític català. Efectivament, la noció de sistema implica, precisament, la interrelació permanent entre actors i, per tant, saber amb qui tenien contacte els consellers i amb quina freqüència no només ens permet descobrir més aspectes de la dinàmica intraadministrativa sinó també percebre'n altres de l'extraadministrativa. En concret, vaig preguntar la freqüència amb què els consellers tenien contactes professionals amb els següents actors del sistema polític i administratiu: el president de la Generalitat, els consellers d'altres departaments, el cap de gabinet del seu departament, el secretari general del seu departament, els directors generals del seu departament, els ministres de l'Administració de l'Estat, els consellers d'altres comunitats autònomes, els dirigents de partits polítics, els dirigents de sindicats, els dirigents de la patronal i els periodistes. Vaig voler englobar, en definitiva, les relacions intradepartamentals, interdepartamentals, intragovernamentals, intergovernamentals i les que es produïen amb els principals actors polítics. D'altra banda, era una llista similar a la que vaig presentar en el meu estudi sobre els alts càrrecs, tot adaptant-la a la figura del conseller. Així, es van excloure els subdirectors generals (més en contacte amb els secretaris generals i els directors generals que amb els consellers) i es van afegir els periodistes (els quals, juntament amb la referència genèrica als mitjans de comunicació, van estar molt més presents en aquest estudi sobre els consellers). La freqüència utilitzada també és la mateixa que vaig utilitzar llavors, és a dir, cada dia, més d'una vegada a la setmana, una vegada a la setmana, més d'una vegada al mes, una vegada al mes, més d'una vegada a l'any i mai.

Cal advertir que en la llista que vaig presentar als consellers hi havia actors unipersonals (com el president de la Generalitat o el cap de gabinet) i altres pluripersonals (com, per exemple, els directors generals, ja que n'hi ha

diversos per departament, els dirigents de partits o els ministres de l'Administració de l'Estat). Si bé en tots ells es demanava un esforç de síntesi, ja que gairebé mai no es tractava de contactes que tenien una determinada periodicitat, en els pluripersonals encara més, ja que a la temporalitat desigual s'hi havia d'afegir l'heterogeneïtat entre les diferents persones que quedaven englobades en el col·lectiu (així, per exemple, un podia tenir més contactes amb un determinat ministre i menys -o, simplement, no tenir-ne- amb altres). Per tant, si s'utilitza com a paràmetre l'entrada a l'agenda dels consellers, en el cas dels actors unipersonals es pot parlar amb més seguretat del seu grau de protagonisme, mentre que els pluripersonals queden menys definits.

11.1. Agenda i president de la Generalitat

Hi ha diversos estudis que han volgut demostrar la preeminència del president de la Generalitat en el sistema polític català (MORATA, 1992) i en el funcionament de l'Administració catalana (MATAS, 1995: 299) a través de la seva presència a l'agenda d'altres actors polítics. A partir d'aquests estudis s'ha pogut concloure que la presència durant molts anys i amb molta freqüència del president a l'agenda d'aquests actors ha generat una dinàmica política peculiar que en ocasions s'ha qualificat de presidencialista. És evident que a Catalunya l'empremta del liderat de Jordi Pujol ha estat molt profunda durant més de vint anys i que això, com ja he analitzat anteriorment, ha tingut també els seus efectes en el funcionament del govern i de l'alta direcció de l'Administració.

L'agenda dels consellers ens confirma el que s'acaba de dir. Gairebé les tres quartes parts dels consellers que hi va haver des del 1980 fins al 2003 van tenir contactes amb el president de la Generalitat amb una freqüència mínima d'una vegada a la setmana (el 45% dels consellers, més d'una vegada a la setmana). Si bé aquesta freqüència es podria considerar normal si tenim en compte que els consellers formen part del seu equip de govern, al meu entendre es tracta d'una freqüència molt contínua en el temps, ja que són trenta-nou els consellers que van manifestar tenir contactes, com a mínim, amb aquesta periodicitat, estem analitzant un període de més de vint anys de govern i es tracta d'un president que, com s'ha dit, també estava molt present en l'agenda d'altres actors polítics i socials.

Taula 81. Agenda i president de la Generalitat

Freqüència	% consellers	% alts càrrecs
Cada dia	8	1
Més d'una vegada a la setmana	45	-
Una vegada a la setmana	21	5
Més d'una vegada al mes	16	4
Una vegada al mes	9	18
Més d'una vegada a l'any	-	49
Mai	-	22
NS/NC	2	-
n	53	77

Dels creuaments efectuats també s'obtenen algunes dades interessants. Així, si diferenciem els consellers segons la seva afiliació política podem observar que el president es reunia amb més freqüència amb els que pertanyien al seu partit que no pas amb els democratacristians o amb els independents. També és significatiu comprovar que els contactes entre president i consellers eren superiors amb els exconsellers que amb els consellers que estaven actiu. A més, aquest "distanciament" entre president i consellers es va anar incrementant de forma gradual amb el pas de les legislatures (sobretot, a partir de la tercera). Tal com expressaven molts exconsellers entrevistats, el funcionament de l'alta Administració durant la dècada dels noranta va canviar molt respecte de la dècada dels vuitanta. Així, a més d'altres canvis que esmentaré més endavant, consideraven que durant els noranta hi havia un distanciament molt gran entre directius i que, en canvi, quan es va començar a construir l'Administració s'actuava braç a braç i amb una manera de fer més col·legiada i amb més vinculació entre els seus protagonistes, inclosa la presidència.

11.2. Agenda intradepartamental

En aquest segon apartat de l'agenda dels consellers es tracta d'analitzar com es desenvolupava l'agenda intradepartamental i, concretament, amb quina freqüència es reunien els consellers amb els inferiors jeràrquics que ocupaven

càrrecs de confiança política: els secretaris generals, els directors generals i els caps de gabinet.

La segona autoritat del departament, com estableix l'article 13 de la Llei 13/1989, són els secretaris generals i, per tant, des del punt de vista jeràrquic se situen entre els consellers i els directors generals. Aquesta ubicació jeràrquica, juntament amb les funcions que legalment tenen encomanades i amb la pràctica diària de més de vint anys de funcionament de l'Administració catalana, van del secretari general una figura bastant conflictiva a Catalunya. Com va quedar demostrat (MATAS, 1993), els secretaris generals de l'Administració catalana tenien com a característiques la professionalització (molts d'ells repetien en el càrrec), la polivalència (n'hi havia alguns que ocupaven aquest càrrec en diferents departaments), un perfil formalment tècnic (com es desprèn de la lectura de les funcions que fixa l'article 13 de la Llei 13/1989) però políticament molt rellevant (si considerem la seva incidència en el dia a dia del departament) i el fet de ser un càrrec de l'absoluta confiança del conseller (així ens ho demostren les repercussions gairebé immediates que per als secretaris generals tenien les remodelacions de l'executiu). De tot això se'n desprèn que el secretari general era l'eix sobre el qual girava bona part de l'activitat departamental i, en conseqüència, aquest protagonisme hauria de quedar també reflectit a l'agenda dels consellers.

Taula 82. Agenda i secretari general

Frequència	% consellers	% directors generals
Cada dia	74	19
Més d'una vegada a la setmana	23	48
Una vegada a la setmana	2	20
Més d'una vegada al mes	-	8
Una vegada al mes	-	2
Més d'una vegada a l'any	-	3
Mai	-	-
NS/NC	2	-
n	53	63

Efectivament, les tres quartes parts dels consellers afirmaven despatxar amb el seu secretari general cada dia i la resta més d'una vegada a la setmana. De fet, el secretari general, després del cap de gabinet, és de totes les

preguntes sobre l'agenda dels consellers, la que presenta una major freqüència de contactes. Les respostes obtingudes són molt similars a les dels secretaris generals i ja llavors vaig poder observar, com s'ha dit, que els consellers eren els que estaven més presents a l'agenda dels secretaris generals (en el cas dels directors generals, en canvi, eren els subdirectors generals).

Mentre que si tenim en compte la filiació política dels consellers no hi trobem massa diferències, si ens fixem en les legislatures en les quals estaven en actiu, es ratifica un cop més el que s'ha dit en l'apartat anterior sobre la percepció que tenien els consellers d'un allunyament progressiu entre els que formaven part de les direccions dels departaments, ja que els contactes entre consellers i secretaris generals es van anar distanciant legislatura rere de legislatura (la freqüència de contactes diaris passa del 90% dels consellers de la primera legislatura al 64% dels de la sisena). Per tant, els contactes entre consellers i secretaris generals eren més freqüents en el col·lectiu d'exconsellers.

Pel que fa als directors generals, la majoria dels consellers (poc més del 40%) manifestava que la periodicitat amb què es relacionaven amb els seus directors generals era de més d'una vegada a la setmana, quasi un 30% una vegada a la setmana i el 15% cada dia. Mentre que en el cas dels secretaris generals la resposta que mostrava més distància en el temps era la d'una vegada a la setmana (un sol conseller), en els directors generals arribem a trobar consellers que situaven la freqüència global de contactes amb els seus directors generals en més d'una vegada al mes (sis consellers). Aquests resultats també són molt semblants a les respostes obtingudes dels directors generals. Dels tres nivells superiors dels departaments, els que tenien més vincles amb els directors generals eren els secretaris generals, seguits dels consellers i dels altres directors generals. Així doncs, una vegada més cal tornar a destacar el protagonisme dels secretaris generals en la direcció dels departaments.

Taula 83. Agenda i directors generals

Freqüència	% consellers	% alts càrrecs
Cada dia	15	12
Més d'una vegada a la setmana	43	31
Una vegada a la setmana	28	40
Més d'una vegada al mes	11	10
Una vegada al mes	-	5
Més d'una vegada a l'any	-	1
Mai	-	-
NS/NC	2	-
n	53	77

Dels creuaments analitzats es torna a percebre que, amb el pas de les legislatures, hi ha una reducció de la freqüència de contactes entre consellers i directors generals, sobretot en les dues últimes.

L'agenda dels consellers ens demostra una gran proximitat entre els caps de gabinet i els consellers. Efectivament, el 85% dels consellers entrevistats reconeixien tenir contactes a diari amb el seu cap de gabinet i la resta amb una periodicitat de més d'una vegada a la setmana. De tota la sèrie sobre l'agenda dels consellers, cal destacar que és en la pregunta sobre els caps de gabinet (juntament amb els periodistes) on trobem el percentatge més elevat d'absència de respostes (encara que només sigui un 6%). Això es pot justificar pel simple fet que alguns consellers que no havien tingut mai cap de gabinet.

Taula 84. Agenda i cap de gabinet

Freqüència	% consellers	% alts càrrecs
Cada dia	85	26
Més d'una vegada a la setmana	8	27
Una vegada a la setmana	-	18
Més d'una vegada al mes	2	3
Una vegada al mes	-	1
Més d'una vegada a l'any	-	3
Mai	-	3
NS/NC	6	20
n	53	77

Si comparem aquestes dades amb les obtingudes en l'estudi sobre els alts càrrecs de l'Administració catalana, es pot comprovar que la proximitat entre la figura del cap de gabinet i els consellers era superior a la que hi havia amb els secretaris generals i, sobretot, amb els directors generals. En definitiva, els tres actors unipersonals de la cúpula departamental (conseller, secretari general i cap de gabinet) formaven un fort triangle de poder dins del departament.

L'anàlisi dels creuaments ens permet veure que eren els consellers convergents els que més contactes tenien amb el seu cap de gabinet, seguits dels democratacristians i dels independents. En la divisió dels consellers per legislatures, la tendència és la contrària a la que vèiem en els contactes amb secretaris i directors generals, ja que a mesura que s'avança per legislatures els contactes entre consellers i caps de gabinet es produïen amb més freqüència. Aquest augment de les relacions entre consellers i caps de gabinet amb el pas del temps és una clara conseqüència de l'increment del protagonisme dels caps de gabinet i d'un cert procés d'institucionalització que es va realitzar durant els últims anys del mandat de CiU. Finalment, sobre els caps de gabinet hi ha un altre creuament que ens ajuda a interpretar millor la seva figura. Així, si distingim els consellers en funció de la seva autoubicació en l'eix polític-tècnic, observem que els que es consideraven més polítics tenien molta més relació amb els seus caps de gabinet que els més tècnics, la qual cosa emfasitza més el perfil polític o la utilitat política de la figura del cap de gabinet.

11.3. Agenda interdepartamental

Els consellers formen part d'un òrgan col·legiat, el Govern o Consell Executiu, que decideix i respon solidàriament. Per això periòdicament (cada quinze dies) tots els seus membres (president i consellers, encara que en ocasions també hi participen alguns alts càrrecs) es reuneixen per discutir i impulsar les principals polítiques sectorials que sorgeixen dels departaments de l'Administració. En aquest sentit, com s'ha analitzat anteriorment, un terç dels consellers esmentava espontàniament la col·laboració en l'equip de govern com la principal funció que tenien encomanada, la qual cosa significava

treballar juntament amb la resta dels consellers i amb el president. No obstant això, també cal recordar que, com ja s'ha analitzat, un percentatge molt elevat de consellers (el 80%) considerava que la influència de la resta de consellers en l'impuls de polítiques departamentals era nul·la o molt petita, la qual cosa s'interpretava com un reflex més d'una de les principals assignatures pendents que els alts càrrecs i els consellers indicaven que tenia l'Administració catalana: la falta d'interconnexió departamental.

Per comprovar si realment era així i per aportar un element més en l'anàlisi de l'activitat col·legiada dels consellers, en aquesta sèrie de preguntes sobre la seva agenda vaig preguntar pels contactes que es produïen entre consellers. Les respostes rebudes permeten confirmar que les relacions que existien entre consellers eren més espaiades en el temps del previsible. Ningú no reconeixia tenir contactes a diari amb consellers d'altres departaments i només un 19% assenyalava una freqüència de més d'una vegada a la setmana. La majoria dels consellers (gairebé el 40%) manifestava que, en general, la periodicitat amb la que despatxaven amb altres consellers era d'una vegada a la setmana i un 30% optava per la freqüència més d'una vegada al mes. Així, a l'Administració catalana, tenint en compte les seves dimensions i el seu disseny estructural (que en ocasions genera algunes duplicitats competencials entre departaments), hi havia molt poques relacions entre els principals responsables dels departaments. Aquest dèficit de relacions interdepartamentals també es percebia en els alts càrrecs. A més, si distingim entre secretaris generals i directors generals, els consellers se situen entre uns i altres, i els secretaris generals es converteixen una vegada més en peces clau de l'engranatge de l'Administració: no solament eren els que més contactes tenien amb consellers i directors generals dels seus departaments, sinó també amb els seus homòlegs d'altres departaments⁵⁵, la qual cosa els converteix no només en els que tenien més plena l'agenda intradepartamental, sinó també la interdepartamental.

⁵⁵ Cal tenir en compte, però, que els secretaris generals es reunien setmanalment en l'anomenat Consell Tècnic.

Taula 85. Agenda i consellers d'altres departaments (o alts càrrecs d'altres departaments en el cas dels alts càrrecs)

Frequència	% consellers	% alts càrrecs
Cada dia	-	9
Més d'una vegada a la setmana	19	16
Una vegada a la setmana	38	20
Més d'una vegada al mes	30	21
Una vegada al mes	6	17
Més d'una vegada a l'any	6	8
Mai	-	3
NS/NC	2	8
n	53	77

Cap dels creuaments que anem analitzant no ens permet aportar grans conclusions de l'agenda interdepartamental dels consellers. Simplement es pot destacar, quant a la filiació política, que són els democratacristians els que més contactes deien tenir amb consellers d'altres departaments (són també els democratacristians els que reconeixien més influència d'altres consellers en l'impuls de polítiques departamentals) i que l'únic conseller d'ERC⁵⁶ és un dels que mostrava més aïllament respecte de la resta dels membres de l'executiu. Quant a l'autoubicació dins de l'eix polític-tècnic, els consellers que es consideraven més tècnics tenien més vincles amb consellers d'altres departaments que els que destacaven el seu perfil polític.

11.4. Agenda i altres governs

Un altre aspecte de l'agenda de treball dels consellers que em va semblar interessant estudiar són les seves relacions amb altres governs. Concretament, vaig voler saber cada quan tenien contactes amb els ministres de l'Administració de l'Estat i amb els consellers d'altres administracions autonòmiques. Aquest va ser també un dels elements que vaig analitzar de l'agenda dels alts càrrecs de l'Administració catalana i les conclusions van ser, en primer lloc, que les relacions interadministratives no eren gaire freqüents i,

⁵⁶ En aquest cas està justificada la identificació de la persona entrevistada, ja que, d'una banda, no es tracta d'un aspecte que la pugui comprometre i, d'una altra, ens permet conèixer un aspecte interessant del funcionament del breu període en què hi va haver una coalició tripartida de govern.

en segon lloc, que els alts càrrecs tenien més contactes amb l'Administració de l'Estat que amb les administracions autonòmiques.

Una primera aproximació a l'anàlisi de l'agenda dels consellers ens permetria arribar a aquestes dues mateixes conclusions. No obstant això, que més de la meitat dels consellers afirmés que la comunicació entre consellers catalans i ministres espanyols tenia una periodicitat, com a mínim, d'una vegada al mes obliga a matisar la primera de les conclusions, ja que no és el mateix el nivell d'alt càrrec que el dels que se situen en el vèrtex de l'organització departamental. En aquest sentit, si tenim en compte la carregada agenda dels ministres espanyols, les funcions que tenen encomanades i que hi ha disset comunitats autònomes, l'existència d'un contacte mínim al mes que fixaven la meitat dels consellers catalans (un 25% més d'un cop al mes i un 26% un cop al mes) no ens hauria de portar a concloure que hi havia un dèficit de comunicació entre ambdues administracions, tot i que per poder comparar i valorar aquestes dades seria interessant conèixer amb quina periodicitat es relacionaven els consellers d'altres comunitats autònomes amb els ministres espanyols. La resposta majoritària (gairebé el 40%) és la dels que afirmaven que la freqüència de contactes amb ministres del govern de l'Estat era de més d'una vegada a l'any, que entra més en la lògica de funcionament d'aquest tipus de governs. En definitiva, es tracta de respostes molt similars a les dels alts càrrecs.

Una altra interpretació mereix la comunicació entre consellers catalans i consellers d'altres autonomies, ja que la freqüència baixa notablement. Aquí sí que es pot afirmar, com ho feia en els alts càrrecs, que la comunicació era deficitària, ja que, en primer lloc, l'agenda dels consellers autonòmics no és la dels ministres i, en segon lloc, hi ha setze comunitats autònomes més i, per tant, setze administracions que poden establir vincles amb la catalana. La xifra del 72% dels consellers que reconeixien tenir contactes professionals amb consellers d'altres autonomies amb una periodicitat de només més d'una vegada a l'any, ens indica fins a quin punt estem davant d'un estat autonòmic amb molt poques connexions horitzontals.

Taula 86. Agenda i ministres de l'Administració de l'Estat (o alts càrrecs de l'Administració de l'Estat en el cas dels alts càrrecs)

Freqüència	% consellers	% alts càrrecs
Cada dia	-	-
Més d'una vegada a la setmana	2	1
Una vegada a la setmana	4	7
Més d'una vegada al mes	25	20
Una vegada al mes	26	31
Més d'una vegada a l'any	38	35
Mai	2	7
NS/NC	4	-
n	53	77

Taula 87. Agenda i consellers d'altres comunitats autònomes (o alts càrrecs d'altres comunitats autònomes en el cas dels alts càrrecs)

Freqüència	% consellers	% alts càrrecs
Cada dia	-	-
Més d'una vegada a la setmana	-	-
Una vegada a la setmana	-	3
Més d'una vegada al mes	8	9
Una vegada al mes	13	14
Més d'una vegada a l'any	72	62
Mai	6	12
NS/NC	2	-
n	53	77

La filiació política dels consellers ens indica que els que menys vincles tenien amb ministres eren els que no pertanyien a cap partit. La principal diferència entre convergents i democratacristians, és que els primers tenien més relacions amb els ministres de l'Administració de l'Estat que els democratacristians, els quals tenien més contactes que els convergents amb els consellers d'altres autonomies. D'altra banda, pel que fa als vincles entre consellers i ministres es pot veure que la freqüència disminueix amb l'arribada del PP al govern de l'Estat.

11.5. Agenda i actors polítics i socials

L'últim aspecte de l'agenda dels consellers que vaig voler estudiar són les seves relacions amb els principals actors polítics i socials. És evident que aquesta és també una de les principals funcions que políticament tenen encomanades els consellers: comunicar-se amb les organitzacions polítiques i les associacions d'interès que reivindiquen l'impuls de determinades polítiques sectorials. Concretament, vaig preguntar la freqüència amb què tenien reunions amb dirigents de partits polítics, de sindicats i de la patronal. A més, per completar aquesta última perspectiva de l'agenda dels consellers em vaig interessar pels contactes amb els mitjans de comunicació, els quals sovint tenen un enorme incidència en la confecció, aplicació i avaluació de polítiques. En aquest sentit, cal recordar que la meitat dels consellers consideraven molt important relacionar-se amb els mitjans de comunicació (molt més important que relacionar-se amb els grups de pressió o d'interès, amb el partit al qual pertanyien, amb els consellers d'altres comunitats autònomes, amb els ministres de l'Administració de l'Estat i, fins i tot, amb la resta de consellers).

La majoria dels consellers (gairebé la meitat) es reunien amb dirigents de partits polítics amb una periodicitat de més d'una vegada a l'any i fins i tot tres d'ells (dos afiliats a UDC i altre a CDC) admetien no haver-se reunit mai amb cap dirigent d'un partit polític, la qual cosa és sorprenent tenint en compte la funció dels partits polítics com a principals instruments per donar forma política a les demandes de la societat i per catapultar-les a les institucions i a l'Administració.

Curiosament, són els consellers independents o no afiliats els que més contactes tenien amb dirigents de partits polítics. D'altra banda, a més de constatar que els exconsellers es van vincular més amb líders de partits, també es pot afirmar que amb el pas dels anys i de les legislatures hi va haver un progressiu distanciament entre les elits governamentals i les elits partidistes (només en la darrera legislatura es van recuperar aquests contactes). Va ser, en definitiva, durant la primera i la darrera legislatura quan el govern català va generar més diàleg amb les forces polítiques. Cal recordar que en la primera legislatura es van aprovar lleis molt importants per a la construcció i el

funcionament de les institucions catalanes, que en la darrera ja s'albirava un final d'etapa i que en ambdues CiU governava en minoria.

Taula 88. Agenda i dirigents de partits polítics

Freqüència	% consellers	% alts càrrecs
Cada dia	-	1
Més d'una vegada a la setmana	-	1
Una vegada a la setmana	9	5
Més d'una vegada al mes	13	5
Una vegada al mes	25	10
Més d'una vegada a l'any	45	42
Mai	6	34
NS/NC	2	1
n	53	77

Quant als contactes entre consellers i dirigents de sindicats i de la patronal, també es pot concloure que van ser bastant deficitaris. Efectivament, la majoria dels consellers reconeixien tenir contactes amb una periodicitat de més d'una vegada a l'any amb dirigents de sindicats (gairebé el 60%) i amb dirigents de la patronal (quasi el 40% i gairebé una cinquena part admetia no haver-ne tingut mai cap). Malgrat tot, els consellers tenien més vincles amb dirigents de sindicats i de la patronal que el col·lectiu d'alts càrrecs (encara que amb els sindicats eren els secretaris generals els que més contactes tenien).

Si ens fixem en la filiació política, els consellers que més relacions tenien amb els sindicats i amb la patronal eren els democratacristians, seguits dels independents i dels convergents. D'altra banda, mentre que de l'anàlisi cronològica per legislatures s'observaven poques diferències, si agrupem els consellers entre els que estaven en actiu i els que ho havien deixat, les dades ens indiquen que els primers tenien més contactes que els segons amb els sindicats, mentre que els exconsellers en tenien més amb la patronal.

Taula 89. Agenda i dirigents de sindicats

Freqüència	% consellers	% alts càrrecs
Cada dia	-	-
Més d'una vegada a la setmana	2	3
Una vegada a la setmana	8	5
Més d'una vegada al mes	11	13
Una vegada al mes	19	8
Més d'una vegada a l'any	55	36
Mai	4	35
NS/NC	2	-
n	53	77

Taula 90. Agenda i dirigents de la patronal

Freqüència	% consellers	% alts càrrecs
Cada dia	-	1
Més d'una vegada a la setmana	2	1
Una vegada a la setmana	4	3
Més d'una vegada al mes	15	10
Una vegada al mes	21	8
Més d'una vegada a l'any	38	34
Mai	17	43
NS/NC	4	-
n	53	77

Finalment, només resta analitzar la presència dels periodistes a l'agenda dels consellers catalans. D'entrada cal assenyalar que la freqüència de contactes entre els consellers i els mitjans de comunicació no tenia res a veure amb la dels altres actors polítics i socials analitzats. Així, dos de cada tres persones que van ser consellers a Catalunya des del 1980 fins al 2003, admetien haver-se reunit amb periodistes amb una periodicitat de com a mínim una vegada a la setmana durant el seu mandat, la qual cosa emfasitza novament el paper clau que tenien els mitjans de comunicació.

L'anàlisi de l'agenda de més de vint anys dels membres de l'executiu català, ens permet afirmar que la importància dels mitjans de comunicació es va anar incrementant legislatura rere legislatura des del 1984 fins arribar a que més del 40% dels consellers que van estar en actiu durant la sisena legislatura (1999-2003) va reconèixer tenir contactes amb periodistes amb una freqüència de, com a mínim, més d'un cop per setmana. Quant a la filiació política, els

consellers convergents són els que clarament reconeixien tenir més relació amb periodistes i els que pertanyien a Unió, els que menys.

Taula 91. Agenda i periodistes

Frequència	% consellers
Cada dia	8
Més d'una vegada a la setmana	21
Una vegada a la setmana	38
Més d'una vegada al mes	15
Una vegada al mes	11
Més d'una vegada a l'any	2
Mai	-
NS/NC	6
n	53

Per concloure aquest capítol sobre l'agenda dels consellers faré una breu reflexió general. Com era fàcil de preveure, dels diferents actors sobre els quals es feia la pregunta de l'agenda, són els càrrecs interns del departament els que estaven més presents a l'agenda; és a dir, que en un primer nivell de relacions situem les intradepartamentals. No obstant això, s'observen algunes diferències entre secretaris generals, directors generals i caps de gabinet. De fet, la vinculació entre consellers, secretaris generals i caps de gabinet era molt forta i gairebé a diari; era, com he assenyalat anteriorment, el triangle de poder dels departaments.

En un segon nivell de contactes hi havia els altres càrrecs de l'Administració catalana: el president de la Generalitat i els càrrecs homòlegs d'altres departaments. No obstant això, també aquí hi ha diferències que responien, entre altres raons, al sistema d'organització de l'alta administració catalana, ja que la pertinença dels consellers al Consell Executiu, que es reunia quinzenalment, generava un major contacte amb el president de la Generalitat (encara que no era tan apreciable en les relacions entre consellers), i la reunió setmanal dels secretaris generals en l'anomenat Consell Tècnic afavoria les vinculacions entre les segones autoritats dels departaments.

De les relacions entre les elits administratives catalanes i les elits administratives de l'Administració de l'Estat i de les administracions autonòmiques, només cal reiterar, en primer lloc, que en tots els nivells

(consellers, secretaris generals i directors generals) les relacions amb l'Administració de l'Estat eren més freqüents que les que es produïen amb les administracions autonòmiques. En segon lloc, hi havia un dèficit de contactes amb l'Administració de l'Estat i encara més amb les administracions de les comunitats autònomes, però mentre que els contactes amb l'Administració de l'Estat es produïen, sobretot, entre les persones que dirigien els departaments (ministres i consellers, que, en definitiva, sacrificaven més la seva agenda per generar aquest tipus de relacions bilaterals), els contactes amb les administracions autonòmiques es produïen amb més freqüència entre els seus directors generals.

Finalment, dels actors polítics i socials susceptibles de comparació (dirigents de partits polítics, dirigents de sindicats i dirigents de la patronal), destacar, en primer lloc, que sorprèn l'escassa relació que hi havia entre els que se situaven en les posicions més altes dels departaments i els líders de les principals formacions polítiques catalanes. Probablement, el fet que la mateixa formació política hagués governat durant aquestes dues dècades estudiades i, durant onze anys (1984-1995), còmodament amb el suport de la majoria absoluta dels seus diputats, va generar un major distanciament entre el Govern i els líders de l'oposició. Quant a les relacions amb els principals grups de pressió econòmics -sindicats i patronal-, es pot arribar a la mateixa conclusió: la comunicació era molt intermitent. Una vegada més l'agenda dels consellers i dels alts càrrecs ens pot ajudar a calibrar la influència actual a Catalunya de sindicats i patronal.

12. PERFIL I NOMENAMENT DELS ALTS CÀRRECS

El perfil i els criteris que s'utilitzen per nomenar els càrrecs de designació política o de confiança és un dels aspectes menys coneguts i, paradoxalment, un dels que més es critiquen del funcionament de les administracions. Són molts els que de forma més ambigua que concreta indiquen quin hauria de ser el perfil ideal d'un alt càrrec de l'Administració i, normalment, en aquest intent s'utilitzen diverses expressions com "professionalització", "funcionarització", "gestor", "tècnic", etc., que es volen contraposar al concepte de "polització". La polització dels alts càrrecs significaria, en principi, fer prevaler els criteris polítics per sobre dels altres o fins i tot, en alguns casos, només tenir en compte aquests criteris. En canvi, de les altres vies de reclutament només sabem amb seguretat que pretenen allunyar-se dels criteris polítics i, per tant, donar als alts càrrecs un perfil molt més tècnic. En definitiva, s'acostumen a criticar el perfil i els criteris de nomenament polítics i, en canvi, s'aconsella un perfil tècnic i uns criteris de nomenament que avalin aquest perfil. I tot això sense definir, ni de forma aproximada, què significa tenir un perfil polític, sense saber quin és el perfil dels alts càrrecs i sense saber quins són els criteris que realment s'utilitzen per reclutar-los.

En aquest capítol abordaré alguns d'aquests aspectes. D'entrada analitzaré quin són els perfils ideals que, segons els consellers, haurien de tenir els alts càrrecs (secretaris generals i directors generals) i els càrrecs de lliure designació de l'Administració catalana. He introduït també la figura del càrrec de lliure designació, que són els subdirectors generals, perquè es tracta d'una peça frontissa entre el nivell polític i el funcional, ja que és un càrrec que s'ocupa a través d'un nomenament discrecional d'entre un determinat col·lectiu de funcionaris. A més, en aquest primer apartat també s'estudiarà la figura del cap de gabinet.

En segon lloc, s'analitzaran els criteris (polítics o tècnics) que efectivament van tenir en compte els consellers en el nomenament dels alts càrrecs i dels càrrecs de lliure designació. A més, tornarem a conèixer el que pensen els consellers sobre determinades crítiques que sovint rebia

l'Administració catalana i, més concretament, sobre si realment estava polititzada o poc professionalitzada.

Finalment, en el tercer apartat miraré de descobrir els factors que més van influir en el nomenament dels alts càrrecs. Com que, evidentment, resulta impossible determinar-los tots, estudiaré només aquells que em va suggerir l'estudi previ que vaig fer sobre els alts càrrecs.

Conèixer l'opinió dels consellers, és a dir, de les persones que s'encarreguen de proposar el nomenament dels alts càrrecs, sobre quin hauria de ser el perfil ideal d'aquest tipus de càrrec, sobre els criteris s'utilitzaven i sobre els factors que més incidien en la proposta de nomenament, és, amb tota seguretat, de gran utilitat per poder analitzar amb major coneixement i rigor aquest àmbit fosc i freqüentment criticat de l'estructura administrativa.

12.1. Perfil ideal dels alts càrrecs i dels càrrecs de lliure designació

Per poder identificar el perfil ideal que desitjaven els consellers per als alts càrrecs i per als càrrecs de lliure designació, vaig utilitzar el clàssic eix polític-tècnic. Concretament, les cinc opcions de resposta que vaig donar als consellers són les següents: polític, més polític que tècnic, tan polític com a tècnic, més tècnic que polític i tècnic. Es tracta d'un eix que, d'una banda, és senzill de comprendre i, d'una altra, és força útil per a l'anàlisi d'aquest tipus de càrrecs. Malgrat això, com s'ha dit, no sempre és fàcil identificar amb exactitud què significa tenir un perfil purament tècnic o un perfil purament polític, i encara es complica més la definició si diem que una persona ha de tenir un perfil més polític que tècnic o, més difícil encara, un perfil perfectament equilibrat. Per dir-ho de forma telegràfica i esquemàtica, el perfil tècnic correspondria més al perfil que es demana als funcionaris, és a dir, un perfil basat en l'acreditació d'uns determinats coneixements (jurídics, econòmics, etc.) destinats a l'exercici del càrrec i una determinada perícia per resoldre amb eficàcia i eficiència els problemes que poden sorgir en la pràctica administrativa del dia a dia. En canvi, el perfil polític requereix un domini de la negociació, de la persuasió i de l'estratègia, un coneixement exhaustiu de l'entorn polític i social i dels seus interlocutors, i una sòlida base ideològica en sintonia amb el partit o partits que governen.

Els càrrecs sobre els quals vaig preguntar pel seu perfil ideal són, com s'ha dit, el de secretari general, director general, subdirector general i cap de gabinet.

Abans d'analitzar com definien els consellers els perfils ideals dels seus subordinats, recordarem la definició que feien del perfil ideal de la figura del conseller. Gairebé el 60% considerava que en el perfil ideal dels consellers hi havia de predominar els aspectes polítics per sobre dels tècnics: un 19% defensava un perfil exclusivament polític i un 40%, un perfil més polític que tècnic. Aquesta darrera resposta era la majoritària, tot i que amb un percentatge lleugerament inferior (38%) hi havia els que demanaven un perfil equilibrat (tan polític com tècnic). Només hi havia un conseller que considerés que l'ideal seria ser més tècnic que polític i cap no pensava en un perfil únicament tècnic. En definitiva, predominava el vessant polític, però molt menys que en el perfil ideal que dibuixaven els alts càrrecs, el 56% dels quals considerava que els consellers haurien de tenir un perfil exclusivament polític i el 46% un perfil més polític que tècnic. Un únic alt càrrec dels setanta-set entrevistats va considerar que l'ideal seria tenir un perfil equilibrat (l'opció majoritària dels consellers) i no n'hi va haver cap que fes predominar el vessant tècnic (MATAS, 1995: 244-245).

Taula 92. Perfil ideal de la figura del conseller

Perfil	%
Polític	19
Més polític que tècnic	40
Tan polític com tècnic	38
Més tècnic que polític	2
Tècnic	-
NS/NC	2
n	53

Com s'ha assenyalat anteriorment, la figura del secretari general viu en la contradicció del perfil tècnic que dissenya la llei i la rellevància política de la seva activitat quotidiana. És, com estableix la Llei 13/1989, la segona autoritat del departament i, tal com ha quedat demostrat, un dels principals eixos sobre els quals girava bona part de l'activitat departamental. Per tant, ens interessa

saber com percebien els consellers aquesta figura i si la feien equivaler més a un director tècnic del departament o a una segona autoritat amb un contingut clarament polític.

Gairebé el 60% dels consellers pensava que els secretaris generals haurien de ser més tècnics que polítics, una cinquena part reivindicava un perfil exclusivament tècnic i un 17% un perfil equilibrat. Finalment, només tres consellers van donar més pes al vessant polític dels secretaris generals. Així doncs, quan es buscaven candidats per ocupar una secretaria general, els consellers valoraven molt més les habilitats tècniques que les polítiques, preferien una bona preparació tècnica a una sòlida formació política.

Taula 93. Perfil ideal dels secretaris generals

Perfil	% consellers	% alts càrrecs
Polític	4	30
Més polític que tècnic	2	
Tan polític com tècnic	17	29
Més tècnic que polític	57	40
Tècnic	19	
NS/NC	2	1
n	53	77

Com es pot observar a la taula anterior, encara que la majoria dels alts càrrecs de l'Administració també donaven més valor al vessant tècnic, un 30% pensava que un secretari general hauria de tenir un perfil més polític que tècnic (eren sobretot els directors generals els que més insistien en el contingut polític del càrrec de secretari general). Així, la visió que tenien els alts càrrecs sobre aquesta figura no coincidia amb la que tenien els consellers, ja que desitjaven que tinguessin també un rerefons polític.

Si ens fixem en els creuaments realitzats, hi ha dos aspectes destacables. En primer lloc, els consellers que tenien un perfil més polític (únicament polític) eren els que donaven unes respostes que indicaven menys contingut tècnic per a la figura del secretari general. En segon lloc, també cal destacar que la divisió dels consellers per legislatures ens dóna poca informació, mentre que, com ara veurem, a la resta dels perfils observarem sempre la mateixa evolució. Finalment, assenyalar que els consellers afiliats a

CDC reclamaven dels secretaris generals un perfil més tècnic que els afiliats a UDC.

Encara que la majoria dels consellers creia que el perfil ideal d'un director general era ser més tècnic que polític (gairebé el 40%), en aquesta figura els aspectes polítics pesaven més que en els secretaris generals. Així, per al 36% de consellers el millor era que tinguessin un perfil equilibrat (el doble que en els secretaris generals). Si comparem aquestes xifres amb les obtingudes en l'estudi dels alts càrrecs s'observa una altra vegada que aquests atorgaven a la figura del director general un perfil més polític. Efectivament, mentre que el 50% dels consellers feia prevaler l'aspecte tècnic per sobre del polític, en el cas dels alts càrrecs el percentatge baixava fins al 33%, just el mateix percentatge dels que preferien que dominés el perfil polític.

Taula 94. Perfil ideal dels directors generals

Perfil	% consellers	% alts càrrecs
Polític	4	33
Més polític que tècnic	8	
Tan polític com tècnic	36	30
Més tècnic que polític	38	33
Tècnic	11	
NS/NC	4	5
n	53	77

Poques diferències hi havia entre el que opinaven consellers convergents i consellers democratacristians. La diferència era més perceptible entre consellers afiliats i consellers independents, ja que aquests últims reclamaven un perfil més tècnic per als directors generals que els primers. És més, els consellers independents fins i tot pensaven que els directors generals haurien de posseir un perfil més tècnic que els secretaris generals.

Quant a la divisió dels consellers per legislatures, és interessant observar com legislatura rere legislatura s'intensificava de manera progressiva el vessant polític del càrrec de director. Així, els consellers que estaven en actiu durant la primera legislatura apostaven per un perfil clarament tècnic i els que exercien el càrrec en la sisena s'apropaven més a un perfil equilibrat. I si classifiquem els consellers entre aquells que en el moment de fer les

entrevistes estaven en actiu i els exconsellers, també es pot percebre com aquests últims donaven més protagonisme al vessant tècnic. La mateixa graduació es pot trobar si dividim els consellers en funció de la seva autoubicació dins de l'eix polític-tècnic. Efectivament, els consellers que es consideraven més tècnics reclamaven un perfil també més tècnic per als directors generals, i viceversa.

Molta més homogeneïtat trobem en les respostes sobre el perfil ideal dels subdirectors generals. Les tres quartes parts dels consellers afirmaven que havien de tenir un perfil únicament tècnic i la resta, excepte un, responia que havien de ser més tècnics que polítics. Aquesta mateixa unanimitat ja la trobàvem en els alts càrrecs de l'Administració, dels quals més del 90% també destacaven el perfil tècnic dels càrrecs de lliure designació. Un cop més trobem algunes de les característiques esmentades en els creuaments realitzats. Així, els consellers independents i els democratacristians eren els que demanaven un perfil més tècnic pels subdirectors generals i, pel que fa a la legislatura en la qual estaven en actiu els consellers, cal tornar a dir que legislatura rere legislatura va disminuint el vessant tècnic del perfil ideal d'aquests càrrecs.

Taula 95. Perfil ideal dels subdirectors generals

Perfil	% consellers	% alts càrrecs
Polític	-	1
Més polític que tècnic	2	
Tan polític com tècnic	-	5
Més tècnic que polític	19	92
Tècnic	77	
NS/NC	2	1
n	53	77

Finalment, només ens falta analitzar el perfil ideal dels caps de gabinet. La figura del cap de gabinet, com a conseqüència, entre altres raons, de la seva regulació gairebé nul·la, va ser, durant el període analitzat, bastant heterogènia. No tots els consellers van tenir cap de gabinet i les funcions que van exercir no sempre eren les mateixes. Hi va haver caps de gabinet que van influir molt en les seves conselleries i altres que gairebé es van limitar a fer treballs de secretaria. No obstant això, si ens fixem en aquells que van ocupar aquest càrrec, observem que sovint es tracta de persones que, posteriorment,

van tenir una bona progressió dins de l'Administració, és a dir, que van acabar sent directors generals, secretaris generals o, fins i tot, consellers. A més, en els últims anys del període analitzat la figura del cap de gabinet va anar guanyant protagonisme dins de les conselleries i es va anar desenvolupant un esperit corporatiu entre ells. No només es coneixien i feien reunions més o menys formals, sinó que, a més, van anar definint les seves funcions i la seva ubicació dins dels departaments de l'Administració. Al final del mandat estudiat era gairebé inconcebible un conseller sense cap de gabinet i, a més, el perfil dels que ocupaven aquest càrrec era també molt similar: es tractava de persones molt joves, amb forts vincles amb el partit a què pertanyien i amb un perfil polític molt clar.

Els dos terços dels consellers, en la identificació del perfil ideal dels caps de gabinet, optaven per destacar, precisament, el seu vessant polític. Fins i tot es pot observar que la resposta majoritària, amb gairebé un 40%, era la dels que consideraven que havien de tenir un perfil únicament polític. Si comparem aquests percentatges amb els dels alts càrrecs veiem que hi ha poques diferències, ja que les dues terceres parts també es decantaven per un perfil més polític.

Els que dibuixaven un perfil més polític per als caps de gabinet eren els consellers afiliats i els que menys, els independents. Així doncs, una vegada més són els consellers independents els que menys necessitaven envoltar-se de càrrecs amb contingut polític. La diferència entre consellers en actiu i exconsellers també és bastant evident i va en la mateixa direcció que en els casos anteriors. Els consellers en actiu apostaven per un perfil ideal clarament polític dels caps de gabinet, mentre que els exconsellers argumentaven un perfil més equilibrat. Si concretem per legislatures, observem un cop més que a mesura que anem avançant a través de les sis legislatures es va assignant un rol cada vegada més polític als caps de gabinet, la qual cosa concorda amb els canvis que, com he assenyalat abans, va patir aquesta figura. Si bé aquesta evolució entre legislatures també és, com s'ha vist, molt clara en els perfils anteriors, en el cas dels caps de gabinet és on percepció de forma més contundent.

Allà on canvia la tendència que s'ha anat demostrant fins ara és en el creuament basat en l'autubicació dels consellers dins de l'eix polític-tècnic. Efectivament, mentre que sempre eren els consellers més tècnics els que

reclamaven un perfil també més tècnic per als seus subordinats, en el cas dels caps de gabinet són, en canvi, els que en reivindicaven un de més polític. Així, els caps de gabinet eren el suport polític que demanaven els consellers que se sentien més tècnics que polítics.

Taula 96. Perfil ideal dels caps de gabinet

Perfil	% consellers	% alts càrrecs
Polític	36	65
Més polític que tècnic	30	
Tan polític com tècnic	19	12
Més tècnic que polític	-	7
Tècnic	8	
NS/NC	8	17
n	53	77

Si comparem les dades obtingudes apareixen tres tipus de càrrecs: aquells en els quals ha de predominar el perfil polític (conseller i cap de gabinet), aquells en els quals haurien de pesar més les habilitats tècniques per sobre de les polítiques (secretari general i director general) i, finalment, aquells que haurien de tenir un perfil exclusivament tècnic (subdirectors generals). Aquestes dades s'assemblen a les dels alts càrrecs de l'Administració. L'única diferència que podem destacar és que els alts càrrecs consideraven que els directors generals haurien de tenir un perfil més equilibrat (tan polític com tècnic).

12.2. Criteris d'elecció dels alts càrrecs i dels càrrecs de lliure elecció

En aquest apartat només faré referència als criteris generals, polítics o tècnics, que van utilitzar els consellers per proposar el nomenament dels alts càrrecs (secretaris generals i directors generals) i els càrrecs de lliure designació. Posteriorment, s'abordaran dos aspectes que, erròniament o encertadament, es fan derivar de l'anterior: la politització i la falta de professionalització de l'Administració catalana.

És evident que aquest apartat està relacionat amb l'anterior, ja que els criteris generals que els consellers prenien en consideració per al nomenament d'aquests càrrecs estaven lògicament d'acord amb el perfil ideal que ells mateixos expressaven. No obstant això, fent la pregunta dels criteris de forma més explícita es pot arribar a saber si efectivament aquests s'avenien amb els perfils desitjats.

En el cas dels alts càrrecs, la meitat dels consellers utilitzaven criteris tan polítics com tècnics per seleccionar-los, tot i que una cinquena part, malgrat considerar criteris polítics, feia prevaler el vessant tècnic. Si comparem aquestes respostes amb el perfil ideal apuntat en l'apartat anterior observem que hi ha alguns consellers que, per diverses raons, no utilitzaven uns criteris que s'ajustessin a aquest perfil i, concretament, donaven més importància als criteris polítics.

Taula 97. Criteris utilitzats en el nomenament dels alts càrrecs

Criteris	%
Polítics	6
Més polítics que tècnics	13
Tan polítics com tècnics	51
Més tècnics que polítics	21
Tècnics	6
NS/NC	4
n	53

Si ens fixem en els creuaments realitzats, veiem que, com sembla lògic, també trobem les mateixes característiques que destacàvem en les respostes sobre els perfils ideals. Així, els que utilitzaven més criteris polítics (tenint en compte que sempre prevalien els tècnics) eren els consellers afiliats a UDC (sobretot, si els comparem amb els independents), els que estaven en actiu i, sobretot, els que es consideraven més polítics.

Quant als criteris que utilitzaven els consellers per nomenar els càrrecs de lliure designació, que cal recordar que es tracta d'un nomenament discrecional d'entre un determinat grup de funcionaris, la majoria (gairebé el 60%) afirmava que només tenia en compte criteris exclusivament tècnics, poc més d'un terç utilitzava criteris més tècnics que polítics i la resta, que no arriben

al 10%, criteris tan polítics com tècnics. De l'anterior es desprenen dues conclusions: en primer lloc, els criteris que s'utilitzaven per escollir els subdirectors generals eren més polítics que el perfil ideal que preveïen els consellers i, en segon lloc, que més del 40% dels consellers introduïen criteris polítics quan participaven en la provisió de subdirectors generals. Aquesta última conclusió confirma el que s'ha assenyalat anteriorment sobre la funció de frontissa entre el nivell polític i el funcional dels subdirectors generals. Concretament, si ens fixem en la filiació política, tornen a ser els democratacristians els que més feien intervenir l'element polític en el nomenament dels subdirectors generals.

Taula 98. Criteris utilitzats en el nomenament dels càrrecs de lliure designació

Criteris	%
Polítics	-
Més polítics que tècnics	-
Tan polítics com tècnics	6
Més tècnics que polítics	36
Tècnics	57
NS/NC	2
n	53

Com s'ha vist fins ara, els criteris que utilitzaven els consellers per a la provisió dels càrrecs que formaven part de l'equip de direcció dels departaments (secretaris generals, directors generals i subdirectors generals) contenien una dosi de politització (de presència dels aspectes més polítics) superior al perfil ideal que preveïen els consellers per a aquestes figures. És el moment, doncs, de saber si els consellers consideraven que l'Administració de la Generalitat de Catalunya estava massa polititzada. La resposta que vaig obtenir va ser contundent: el 85% pensava que no era cert i un 13% afirmava que, efectivament, ho estava.

Taula 99. Acord-desacord amb la frase: "L'Administració de la Generalitat de Catalunya està massa polititzada"

Resposta	%
Acord	13
Desacord	85
NS/NC	2
n	53

Els consellers que es mostraven més crítics en aquest punt i que reconeixien certa politització de l'Administració eren els que estaven afiliats a UDC i els independents (en uns i altres el 30% estava d'acord amb la frase, mentre que no hi havia cap conseller afiliat a CDC que mostrés el seu acord). Quant als democratacristians, cal recordar que, com acabem de veure, són els que utilitzaven criteris més polítics per nomenar alts càrrecs i càrrecs de lliure designació. Finalment, destacar la diferència d'opinió entre els consellers que estaven en actiu i els exconsellers. Així, un de cada cinc dels que ja havien deixat el càrrec pensaven que tenien una Administració massa polititzada, mentre que només n'hi havia un dels que estaven en actiu que ho considerés així.

Sobre la falta de professionalització de l'Administració, que solia ser una crítica que acompanyava o complementava l'anterior, el 72% dels consellers no hi estava d'acord. Tanmateix, el més destacable és la quarta part de consellers que reconeixien que a l'Administració catalana hi havia una falta de professionalització, ja que es tracta d'un percentatge prou alt com per considerar que es tracta d'una crítica fonamentada o, en tot cas, compartida per algunes de les persones que es van encarregar de dirigir-la.

Taula 100. Acord-desacord amb la frase: "L'Administració catalana està poc professionalitzada"

Resposta	%
Acord	25
Desacord	72
NS/NC	4
n	53

Els consellers que més es queixaven de la falta de professionalització eren també els d'UDC (quasi el 40%) i els independents (el 30%), encara que en aquest cas també cal destacar que un de cada cinc consellers de CDC també reconeixia aquest dèficit. Com passava amb la politització, els exconsellers es mostraven molt més crítics que els que estaven en actiu i fins i tot es pot afirmar que a mesura que anem cap a enrere en el temps la crítica s'anava incrementant. Així, els més crítics eren els que van exercir de consellers durant les dues primeres legislatures (el 45% estava d'acord amb la falta de professionalització), després els de les dues següents (el 30% reconeixia la falta de professionalització) i, finalment, els menys crítics eren els que van estar en actiu durant la cinquena i la sisena legislatura (només un 18% i un 14%, respectivament, confirmava la falta de professionalització).

12.3. Factors que influeixen en el nomenament dels alts càrrecs

En primer lloc, abans de passar a estudiar quina era la incidència de diversos factors en el nomenament dels alts càrrecs, veurem si, des del punt de vista dels que van dirigir durant més de dues dècades les conselleries, el canvi d'un conseller havia de comportar el canvi d'alguns de seus inferiors jeràrquics i, concretament, de quins. Si s'analitzen les conseqüències que van tenir durant el període analitzat els canvis de consellers en l'alta estructura departamental, s'observa que gairebé de forma automàtica el nomenament d'un nou conseller comportava el canvi immediat del secretari general⁵⁷ i, en el cas dels directors generals, encara que el més normal era canviar-ne alguns, el relleu no era tan freqüent, ni sobretot, tan imminent. Finalment, en el cas dels caps de gabinet encara era més estrany que un conseller mantingués el cap de gabinet del seu antecessor.

No és d'estranyar, doncs, que per a gairebé el 90% el canvi d'un conseller havia de comportar el canvi d'alguns de seus inferiors jeràrquics, mentre que poc més d'un 10% pensava que els canvis no eren necessaris. Si comparem aquestes respostes amb les dels alts càrrecs es poden observar moltes diferències, ja que la majoria dels secretaris generals i directors

⁵⁷ Des del 1980 fins al 1995, aproximadament el 75% dels canvis de consellers van comportar el cessament immediat o gairebé immediat del secretari general (MATAS, 1995: 67).

generals (el 53%) no considerava que el canvi d'un conseller hagués d'afectar també els seus inferiors⁵⁸. Els consellers que més defensaven la necessitat de canvis eren els independents (respecte dels que estaven afiliats⁵⁹, ja que gairebé no hi havia diferències entre convergents i democratacristians) i els exconsellers. Però on apareixen més diferències és en l'autoubicació dels consellers en l'eix polític-tècnic, ja que els consellers que es consideraven polítics eren clarament més partidaris de formar un nou equip d'alts càrrecs amb l'arribada d'un nou conseller.

Taula 101. Canvis que ha de comportar el relleu d'un conseller

Resposta	% consellers	% alts càrrecs
Algun canvi	85	47
Cap canvi	13	53
NS/NC	2	3
n	53	77

Taula 102. Càrrecs que han de canviar amb el relleu d'un conseller

Resposta	% consellers	% alts càrrecs
Secretari General	2	6
Cap de Gabinet	11	8
Secretari General i Cap de Gabinet	9	8
Directors Generals i Cap de Gabinet	-	8
Secretari General i Directors Generals	4	-
Tots (SG, DG, JG)	71	50
NS/NC	2	19
n	45	36

En quant als càrrecs que en concret calia canviar, la majoria (el 70%) pensava que, com també succeïa amb els alts càrrecs, havia d'afectar tots els càrrecs de confiança: secretari general, directors generals i caps de gabinet (eren, sobretot, els consellers afiliats i els que estaven en actiu els que més optaven per canviar-los tots). No obstant això, n'hi ha alguns que preferien especificar només algun o alguns d'aquests càrrecs, i eren les opcions "cap de

⁵⁸ En el cas dels alts càrrecs, cal distingir entre els secretaris generals i els directors generals. La majoria dels primers (el 57%) pensava que era necessari que es produís el canvi dels inferiors jeràrquics i la majoria dels segons (el 56%) no ho considerava imprescindible (MATAS, 1995: 316).

⁵⁹ Aquesta mateixa diferència la veiem també en els alts càrrecs (MATAS, 1995: 317).

gabinet" i "secretari general i cap de gabinet" les més utilitzades. Finalment, si sumem totes les respostes i els càrrecs que contenen, observem que un 91% dels que consideraven que calia fer canvis pensaven en els caps de gabinet, un 89% en els secretaris generals i un 75% en els directors generals. En els alts càrrecs l'ordre era el mateix: un 75% feia referència als caps de gabinet, gairebé les dues terceres parts als secretaris generals i poc menys del 60% als directors generals. I precisament, com dèiem abans, això és el que passava en realitat.

Després de veure que una gran majoria dels consellers eren partidaris de canviar els seus inferiors jeràrquics en el moment d'arribar a ser consellers, passem a analitzar quins eren els factors que van influir en l'elecció de les persones que van ocupar aquests càrrecs. Si bé en els apartats anteriors m'he fixat en els alts càrrecs i en els càrrecs de lliure designació, ara només em centraré en els alts càrrecs, ja que la condició de funcionari que, en teoria, té el càrrec de lliure elecció podia condicionar els altres factors.

Els factors susceptibles d'influir en el nomenament dels alts càrrecs que vaig sotmetre a valoració eren els següents: l'opinió del president de la Generalitat, la sintonia política amb el candidat, la sintonia personal amb el candidat, l'opinió dels dirigents del partit, la condició de funcionari del candidat, l'opinió dels funcionaris que treballen en el departament i els coneixements del candidat sobre el sector que ha de dirigir. De cada un d'aquests factors els consellers havien de respondre si en tenien molta, bastant, poca o cap influència.

Començant per la influència de l'opinió del president de la Generalitat, cal dir que la resposta predominant era la de considerar que influïa poc (quasi un 30%) i, en segon lloc, la dels que afirmaven que no exercia cap tipus d'influència (un de cada quatre). No obstant això, el que convé destacar de les respostes dels consellers són el 23% que afirmaven que influïa molt i una cinquena part que considerava que influïa bastant. Així doncs, per a més del 40% dels consellers el president Pujol va influir molt o bastant en la selecció dels alts càrrecs dels departaments, la qual cosa em permet afegir una dada més a la demostració de la preeminència presidencial a Catalunya, ja que en una Administració de les dimensions de la catalana aquesta influència es pot qualificar d'extraordinària.

A qui més influïa el president de la Generalitat era als consellers independents (un 30% que reconeixia que influïa molt) i als que estaven en actiu, sobretot, els de la sisena legislatura (1999-2003) on els dos terços afirmaven que els president va influir molt o bastant en el nomenament dels alts càrrecs (també es pot percebre una forta influència en els que van exercir de consellers durant la primera legislatura, 1980-1984). En canvi, els que deien sentir-se menys condicionats pel president eren els consellers d'Unió (un 30% que afirmaven que no els va influir gens) i els exconsellers (excepte els de la primera legislatura).

Taula 103. Grau d'influència de l'opinió del president de la Generalitat en el nomenament dels alts càrrecs

Resposta	%
Molta	23
Bastant	21
Poca	28
Cap	26
NS/NC	2
n	53

Un element que, segons els consellers, és molt influent en el nomenament dels alts càrrecs és la sintonia política. Efectivament, per a més del 40% dels consellers la sintonia política amb el candidat va influir bastant en la selecció d'un alt càrrec i fins i tot un de cada tres consellers va admetre que aquest aspecte el va influir molt. En canvi, només una quarta part va admetre que la sintonia política va influir poc o gens.

Els que clarament se sentien més influïts per la sintonia política a l'hora de triar els alts càrrecs eren els consellers d'Unió: la meitat afirmava que aquest factor els va influir molt, mentre que un 30% dels consellers convergents així ho reconeixia. La sintonia política també va influir als consellers que estaven en actiu (un 40% va optar per la resposta "molt" i un altre 40% per la resposta "bastant") i, sobretot, els que deien tenir un perfil únicament polític (el 60% se sentia molt influït per la sintonia política, un 30% bastant i no n'hi havia cap que digués que no el va influir gens). En canvi, els que van donar menys importància a la sintonia política amb el candidat eren, sobretot, els consellers independents (un 30% va afirmar que aquest factor els va influir poc o gens).

Taula 104. Grau d'influència de la sintonia política amb el candidat en el nomenament dels alts càrrecs

Resposta	%
Molta	34
Bastant	42
Poca	9
Cap	13
NS/NC	2
n	53

Més influència va tenir encara la sintonia personal amb el candidat. Efectivament, més de la meitat dels consellers reconeixien sentir-se molt influïts per aquest factor en la provisió dels alts càrrecs departamentals i un terç, bastant. En canvi, els que donaven poca o cap influència a la sintonia personal amb el candidat representaven només el 15%. Es tracta, per tant, d'un factor que va incidir extraordinàriament en la recerca de les persones més adequades per cobrir els càrrecs de secretari general i de director general.

La sintonia personal amb el candidat és un factor que va condicionar força als consellers independents i democratacristians (el 60% se sentia molt influït), als exconsellers i, sobretot, als que es consideraven més tècnics que polítics, ja que quasi tots (més del 80%) coincidien dient que es tractava d'un element clau en l'elecció d'un alt càrrec. Com a contrapartida, els que malgrat reconèixer la importància d'aquest factor ho feien de forma més tímida eren els que estaven en actiu i, sobretot, els que es consideraven únicament polítics (el 40% va sentir-se poc o gens influït per la sintonia personal).

Taula 105. Grau d'influència de la sintonia personal amb el candidat en el nomenament dels alts càrrecs

Resposta	%
Molta	53
Bastant	32
Poca	13
Cap	2
NS/NC	-
n	53

Un altre factor que sovint es diu que pot influir en el nomenament dels alts càrrecs és l'opinió dels dirigents del partit al qual pertany el conseller o, en cas de ser independent, al qual s'adscriu el departament. La majoria dels consellers (un 40%) afirmava que els dirigents partidistes influïen poc i fins i tot hi ha un percentatge considerable de consellers (quasi un 30%) que pensaven que no exercien cap influència. Tanmateix, també cal destacar la quarta part dels consellers que admetien que les direccions dels partits influïen bastant en la selecció dels equips de direcció dels departaments de l'Administració.

Malgrat que si ens fixem en la filiació política dels consellers no s'observen massa diferències, convé destacar que els que se sentien més influïts per l'opinió dels líders del partit eren, curiosament, els consellers independents, seguits dels afiliats a Convergència i dels afiliats a Unió (amb quasi un 40% que va afirmar que la influència dels dirigents del partit era nul·la). Més diferències hi havia entre els consellers que estaven en actiu i els exconsellers, ja que els primers es van sentir més influïts pel criteri dels líders del partit que els segons (amb gairebé un 40% que assegurava que aquest factor no influïa per a res). Per legislatures, s'observa que legislatura rere legislatura hi ha una tendència cap a l'augment de la influència dels dirigents dels partits en el nomenament d'alts càrrecs.

Taula 106. Grau d'influència de l'opinió dels dirigents del partit en el nomenament dels alts càrrecs

Resposta	%
Molta	4
Bastant	26
Poca	40
Cap	28
NS/NC	2
n	53

Més homogeneïtat en les respostes hi ha quan es pregunta si el fet que el candidat fos funcionari va influir (positivament, s'entén) en el nomenament d'un alt càrrec. El 70% dels consellers va assegurar que no va influir gens i una

mica més del 20% que la influència era poca. Aquest és el factor menys influent de tots.

Els que més va explicitar la nul·la influència de la condició de funcionari del candidat van ser els exconsellers (sobretot, els de la primera legislatura) i els consellers que tenien un perfil més polític. En canvi, els que més van tenir en compte aquesta característica del candidat (encara que, com es desprèn del que s'acaba de veure, sense que fos un element important de la decisió) van ser els consellers de la sisena legislatura i els que tenien un perfil eminentment tècnic.

Taula 107. Grau d'influència de la condició de funcionari del candidat en el nomenament dels alts càrrecs

Resposta	%
Molta	4
Bastant	2
Poca	23
Cap	70
NS/NC	2
n	53

Un altre factor que va influir poc en el nomenament dels alts càrrecs va ser l'opinió dels funcionaris del departament. Concretament, el 60% dels consellers van respondre que aquest factor no va tenir cap influència i un 21% va reconèixer que en va tenir poca, mentre que només un 17%, va afirmar que va influir bastant (només hi va haver un conseller que va considerar que l'opinió dels funcionaris del departament va ser molt important per seleccionar els alts càrrecs).

Els que menys influïts es van sentir per les opinions dels funcionaris del departament van ser els consellers afiliats, els exconsellers i, sobretot, els que s'autodefinien com únicament polítics (el 70% va assegurar que la influència era nul·la). A l'altra cara de la moneda, encara que la influència continuava sent escassa, hi havia els consellers independents, els de les dues últimes legislatures i els que es consideraven més tècnics que polítics (un terç dels quals va reconèixer sentir-se bastant influït per aquest factor).

Taula 108. Grau d'influència de l'opinió dels funcionaris del departament en el nomenament dels alts càrrecs

Resposta	%
Molta	2
Bastant	17
Poca	21
Cap	58
NS/NC	2
n	53

Finalment, l'últim factor pel qual em vaig interessar són els coneixements del candidat sobre el sector que havia de dirigir. En les respostes a aquest factor és on trobem major homogeneïtat i es tracta del factor que més van estimar els consellers per a la selecció dels alts càrrecs. Les dues terceres parts dels que van ser consellers des del 1980 fins al 2003 afirmaven que es tractava d'un element que va influir molt i l'altre terç va reconèixer que els va influir bastant. Si comparem aquests percentatges amb els obtinguts en la pregunta sobre el grau d'importància de ser un bon especialista de les matèries que gestiona el departament per exercir el càrrec de conseller, s'observa que hi ha una gran diferència que ens permet concloure, en primer lloc, que els coneixements especialitzats era un factor essencial per als alts càrrecs i no ho era massa per als consellers⁶⁰; i, en segon lloc, que el dèficit de coneixements específics dels consellers sobre el sector que gestionaven l'havien de cobrir els alts càrrecs a través d'una formació més especialitzada.

Taula 109. Grau d'influència dels coneixements del candidat sobre el sector que ha de dirigir en el nomenament dels alts càrrecs

Resposta	%
Molta	64
Bastant	32
Poca	-
Cap	2
NS/NC	2
n	53

⁶⁰ Cal recordar que de les quatre qualitats personals que havien de valorar els consellers per exercir el càrrec de conseller (ser un bon gestor de l'organització, ser un bon gestor del pressupost, ser un bon polític i ser un bon especialista de les matèries que gestiona el departament), aquesta va ser la menys valorada.

Taula 110. Grau d'importància del fet de ser un bon especialista de les matèries que gestiona el departament per exercir el càrrec de conseller

Resposta	%
Molta	19
Bastant	40
Poca	38
Cap	4
NS/NC	-
n	53

A qui més van influir els coneixements dels candidats sobre el sector que havien de dirigir va ser als consellers independents (tots menys un van dir que els va influir molt) i als exconsellers (a les tres quartes parts els va influir molt). Amb el pas dels anys, legislatura rere legislatura, els coneixements dels candidats, malgrat continuar sent rellevants, van anar perdent importància. Finalment, els que, malgrat continuar sent un criteri que sempre es tenia en compte, donaven menys importància a aquest factor eren els consellers afiliats a UDC (només la meitat el va considerar molt important), els que estaven en actiu (també només la meitat va donar la màxima importància) i els que es consideraven més polítics que tècnics (en aquest cas el 40% va optar per la màxima consideració).

13. VALORACIÓ DELS GOVERNS DE COALICIÓ

L'últim capítol d'aquest estudi sobre les elits governamentals de Catalunya, i després d'analitzar la percepció dels consellers sobre determinats aspectes fonamentals del funcionament i l'organització de l'Administració catalana, el dedicaré a l'anàlisi del fenomen coalicional. Catalunya és l'única de les disset comunitats autònomes que sempre ha estat governada en coalició per més d'un partit polític⁶¹ i, a més, durant el període analitzat, per una coalició de govern que també ho era electoralment i que estava formada per dos partits polítics: CDC, que és el que dominava la coalició, i UDC (des del 1984 fins a principis del 1987 ERC també va ser membre de la coalició de govern). Sense cap dubte, governar en coalició afecta el funcionament i, sobretot, l'estructura de l'Administració, i sovint es considera que el fenomen coalicional comporta més inconvenients que avantatges i una relació especial entre els aparells dels partits governamentals i el govern.

Per aquest motiu la primera pregunta que analitzaré en aquest apartat és si els consellers consideraven que els governs, en general, haurien d'actuar sense seguir tant les directrius del partit o partits als quals pertanyen. Posteriorment, estudiaré la valoració global, positiva o negativa, que feien els consellers dels governs de coalició i, seguidament, com que tots ells van participar sempre en governs de coalició, els vaig demanar que concretessin els avantatges o inconvenients que comporta la pràctica coalicional. Finalment, em centraré en l'estructura departamental per saber quines eren, segons la perspectiva dels consellers, les dues conselleries més importants i quina era la que tenia un pes menor. Aquest últim punt està relacionat amb un altre element fonamental dels governs de coalició: la distribució de parcel·les de poder entre els partits que estan en el govern i, més concretament, la negociació de l'assignació de determinats departaments.

⁶¹ Sobre els governs de coalició a Catalunya, vegeu: MATAS, 2000.

13.1. Valoració global dels governs de coalició

Començaré aquest apartat analitzant si els consellers preferien un govern aïllat i amb plena autonomia respecte del partit o partits als quals pertanyia (evitant, d'aquesta manera, un possible control de l'acció governamental i de l'activitat departamental per part d'aquests partits) o si, en canvi, consideraven preferible la interacció entre govern i partits. Les tres quartes parts no creia que “els governs haurien d'actuar sense seguir tant les directrius del partit o partits a què pertanyen”, mentre que una cinquena part era partidari de separar el partit del govern. Si es comparen aquestes respostes amb les que van donar els alts càrrecs es pot concloure que els consellers donaven més protagonisme als partits, ja que el percentatge d'alts càrrecs que van mostrar el seu acord amb la frase era del 36%. No obstant aquests elevats percentatges en contra de l'afirmació, no s'ha de menysprear la cinquena part de consellers que eren partidaris de separar l'acció governamental de l'acció partidista i que, en definitiva, mostraven certa desconfiança cap als partits i els seus aparells.

Taula 111. Acord-desacord amb la frase: Els governs, en general, haurien d'actuar sense seguir tant les directrius del partit o partits a què pertanyen

Resposta	% consellers	% alts càrrecs
Acord	21	36
Desacord	75	60
NS/NC	4	4
n	53	77

Els consellers que es van mostrar més favorables a una major autonomia de l'executiu respecte del partit o partits als quals pertanyien, eren els independents i els que estaven afiliats a Unió (un 30% estava a favor, mentre que un 15% dels consellers afiliats a CDC van expressar el seu acord), els que estaven en actiu (un 30%) i, sobretot, els que manifestaven tenir un perfil més tècnic que polític (el 70% aprovava l'afirmació). És interessant

comprovar que en l'estudi dels alts càrrecs també eren els que militaven a Unió i els tècnics els que més reivindicaven una disminució de la presència dels partits en l'actuació dels governs.

Una vegada vist que la gran majoria dels consellers veien necessària la interacció entre el govern i els partits governamentals, passem a analitzar quina era l'opinió que tenien sobre els governs de coalició. D'entrada es pot afirmar que la gran majoria dels consellers els valorava positivament, ja que un 60% considerava que governar en coalició generava més avantatges que inconvenients. No obstant això, si tenim en compte que des de feia més de vint anys es governava en coalició a Catalunya i que des del govern sempre es va insistir en els aspectes positius d'aquest model, no s'ha d'infravalorar que la quarta part de consellers que van valorar negativament la formació de governs de coalició ni el fet que un 15% no respongués la pregunta.

Taula 112. Avantatges o inconvenients de governar en coalició

Resposta	%
Avantatges	60
Inconvenients	25
NS/NC	15
n	53

Els consellers que més avantatges trobaven en els governs de coalició eren els consellers que pertanyien al partit menor de la coalició, Unió Democràtica de Catalunya (el 60%). En canvi, els que es van mostrar més crítics amb el model coalicional de govern van ser els independents (el 30% hi veia més inconvenients) i els consellers afiliats a CDC: només la meitat considerava que governar en coalició generava més avantatges i el percentatge d'absència de resposta era molt elevat.

Taula 113. Avantatges o inconvenients de governar en coalició segons la filiació política⁶²

Resposta	% afiliats a CDC	% afiliats a UDC	% independents
Avantatges	52	79	57
Inconvenients	26	21	29
NS/NC	23	-	14
n	31	14	7

Taula 114. Avantatges o inconvenients de governar en coalició segons la situació

Resposta	% consellers en actiu	% exconsellers
Avantatges	56	64
Inconvenients	28	21
NS/NC	16	14
n	25	28

Entre els consellers en actiu i els exconsellers també hi havia diferents visions del fenomen coalicional. Una mica més crítics es mostraven els que l'estaven experimentant en el moment de fer les entrevistes, ja que si bé més de la meitat destacava els avantatges, quasi el 30% va optar per fer referència als inconvenients. En el cas dels exconsellers, els dos terços consideraven que els governs de coalició tenien avantatges.

Finalment, destacar els consellers que tenien un perfil exclusivament polític, ja que eren els únics on el percentatge dels que veien més inconvenients (la meitat) superava el dels que destacaven més avantatges (un 30%). En canvi, més del 80% dels que es consideraven més tècnics que polítics pensaven que governar en coalició generava més avantatges que desavantatges i no n'hi havia cap que defensés just al contrari.

13.2. Avantatges i inconvenients de governar en coalició

Després de saber que el 85% dels consellers es mostraven partidaris o contraris a la formació de governs de coalició, ara veurem quins eren, en concret, els avantatges o inconvenients que destacaven. Com s'ha assenyalat,

⁶² La suma de les tres n és igual a 52 perquè s'exclou l'únic conseller d'ERC.

governar en coalició comporta unes determinades conseqüències en el funcionament i l'estructura de l'Administració. La necessària distribució de parcel·les de poder entre els partits que estan en el govern i la negociació de les polítiques que col·legiadament impulsa l'executiu, poden generar efectes negatius com la sobredimensió de l'estructura administrativa, la falta de comunicació entre departaments, la lentitud en la presa de decisions, la necessitat de rebaixar els plantejaments ideològics o programàtics, etc. Però des d'una altra perspectiva, la formació de governs de coalició és un bon exercici de pràctica democràtica, ja que implica major negociació, major discussió dels conflictes polítics, més diversitat, més suport social i, en definitiva, fomentar el diàleg, la reflexió i la cultura del consens.

La pregunta que vaig fer als consellers sobre quins són els avantatges o els inconvenients de governar en coalició no contenia cap possible resposta i, per tant, buscava l'espontaneïtat de les dues respostes. A més, per ampliar encara més el ventall de respostes, vaig demanar que assenyalessin dos avantatges o dos inconvenients, en funció de si en la resposta anterior es mostraven partidaris o detractors dels governs de coalició. Tot això em va obligar a realitzar un exercici feixuc de classificació de les respostes que va culminar en la configuració dels següents grups de respostes (tres que destaquen avantatges i tres que esmenten inconvenients):

- *Pluralisme*: en aquest primer grup de respostes hi trobem els que pensaven que la millor aportació d'un govern de coalició és generar més pluralisme, més diversitat i, en definitiva, la vocació d'abraçar més sensibilitats polítiques.

- *Pactisme*: aquí hi ha els que consideraven que un dels principals avantatges de governar en coalició és la possibilitat de fomentar la cultura del pacte, del diàleg, del consens i, en definitiva, la necessitat de reflexionar més les decisions i que aquestes siguin més equilibrades i més matisades. En aquest grup hi ha, per tant, els que veien els governs de coalició com un instrument de pedagogia política.

- *Més suport*: es tracta de les respostes dels que destacaven com un aspecte positiu el fet que governar en coalició significa més suport social (sumar persones), més suport electoral (sumar vots) i més suport parlamentari (sumar diputats).

- *Decisions*: finalment, un darrer grup de respostes on s'hi destaquen aspectes positius és el dels que pensaven que les coalicions de govern obliguen a reflexionar més les decisions i, per tant, aquestes esdevenen més equilibrades i més matisades.

- *Més negociació*: un primer grup de respostes dels que explicitaven aspectes negatius és el dels que consideraven que la participació de diversos partits polítics en la negociació de les polítiques governamentals va en detriment d'un funcionament quotidià àgil de l'executiu i l'Administració.

- *Parcel·les de poder*: aquí hi ha els que afirmaven que el principal inconvenient dels governs de coalició és l'afany que tenen els partits per ocupar el màxim de parcel·les de poder possible.

- *Menys programa*: finalment, l'últim grup de respostes és el dels que pensaven que compartir el govern amb altres formacions polítiques genera un inacceptable rebaixament de plantejaments programàtics per a tots els partits.

Set grups de respostes per a un univers d'unes cinquanta persones potser és massa si el que es vol és trobar percentatges que incloguin un nombre relativament alt de persones. No obstant això, en aquesta pregunta vaig preferir mantenir un ventall de grups de respostes prou ampli com per poder veure una representativa varietat de respostes (per concretar tres principals avantatges i tres principals inconvenients) i alhora poder assenyalar algunes característiques dels grups de consellers amb qui vaig elaborar els creuaments.

Més del 70% dels consellers que consideraven que governar en coalició generava avantatges feia referència als raonaments que he situat dins del concepte de pluralisme, és a dir, a la voluntat d'aconseguir sumar més sensibilitats polítiques. En segon lloc, hi ha els que pensaven que el més positiu és la cultura del pacte que genera la pràctica coalicional (la meitat). Quant als aspectes més negatius, n'hi ha dos que destacaven: el dels que manifestaven que les coalicions comporten un funcionament massa confús com a conseqüència de l'excés de negociació (el 54% dels que assenyalaven aspectes negatius) i els que ho raonaven dient que implica una rebaixa del programa ideològic dels partits (23%).

Si ens fixem en la filiació política dels consellers s'observa que els que estaven afiliats (a CDC o a UDC) destacaven com a aspectes més positius el pluralisme i com a més negatius la necessitat de pactar més les polítiques en el

funcionament quotidià. En canvi, si bé els consellers independents que pensaven en positiu també destacaven el foment del pluralisme polític, com a aspectes negatius esmentaven majoritàriament el repartiment de parcel·les de poder polític entre els partits coalitzats.

Finalment, és interessant veure que els que es consideraven únicament polítics (la majoria dels quals, com s'ha dit en l'apartat anterior, valoraven negativament els governs de coalició), censuraven, sobretot, els efectes negatius que genera la distribució de parcel·les de poder i el rebaixament ideològic que comporta governar en coalició (en canvi, els que es consideraven només polítics i aplaudien la formació de governs de coalició es fixaven, sobretot, en la funció pedagògica d'aquest tipus de governs a l'hora de fomentar la cultura del pacte). Des de la perspectiva dels que tenien un perfil més tècnic, el més positiu dels governs de coalició era simplement el fet de comportar un major suport social, electoral i parlamentari.

13.3. Classificació de les conselleries segons la seva importància

En aquest últim apartat em centraré en l'anàlisi de la classificació que feien els consellers sobre les conselleries de l'executiu català, ja que governar en coalició també significa distribuir-se el comandament dels departaments de l'Administració entre els partits que formen part del govern. Concretament, vaig demanar que destaquessin les dues conselleries més importants i la que tenia una importància menor. Cal tenir present que les entrevistes es van realitzar al llarg d'un període de temps en què es van fer diverses reestructuracions governamentals i, per tant, el número i la denominació de les conselleries no va ser sempre el mateix. A la majoria dels consellers se'ls va entrevistar quan a Catalunya hi havia un total de tretze conselleries: Presidència; Governació; Economia i Finances; Ensenyament; Cultura; Sanitat i Seguretat Social; Política Territorial i Obres Públiques; Agricultura, Ramaderia i Pesca; Treball; Justícia; Indústria, Comerç i Turisme; Benestar Social, i Medi Ambient. Posteriorment, es van crear altres conselleries (Interior; Universitats, Recerca i Societat de la Informació) i se'n van reestructurar d'altres (Governació i Relacions Institucionals; Justícia i Interior -desapareixent la conselleria d'Interior-; Benestar Social i Família; Treball). Per tant, quan vaig preguntar per les

conselleries més i menys importants d'aquell moment, no tots tenien les mateixes conselleries per avaluar, encara que això no va ser un obstacle per poder obtenir algunes conclusions significatives.

Les conselleries que surten esmentades com a més importants, ja sigui en primer o segon lloc, són les deu següents: Presidència; Governació; Economia i Finances; Ensenyament; Cultura; Sanitat i Seguretat Social; Política Territorial i Obres Públiques; Agricultura, Ramaderia i Pesca; Indústria i Energia i Medi Ambient. La majoria d'aquestes conselleries, durant el període analitzat (1980-2003), van estar dirigides sempre per Convergència, excepte la de Governació, la de Cultura, la d'Ensenyament i la de Medi Ambient, que durant un període molt breu van estar també dirigides per Unió. La llista de les conselleries que es van esmentar com a menys importants és la següent: Cultura; Agricultura, Ramaderia i Pesca; Justícia; Indústria, Comerç i Turisme; Medi ambient; Universitats, Recerca i Societat de la Informació; Interior; Benestar Social, i Presidència. Així doncs, els departaments de Cultura, Presidència, Medi Ambient i Agricultura, Ramaderia Pesca es van esmentar com un dels dos més importants i com el menys important. Dit això, passem a veure quines de totes aquestes conselleries sobresurten com a més rellevants i quins com a menys.

Per a la majoria (el 38%) dels consellers dels diferents governs que hi va haver a Catalunya des del 1980 fins al 2003 la conselleria més important era la d'Economia i Finances. El segon departament més destacat era el de la Presidència (un 30% el situava en primer lloc), mentre que la resta de conselleries esmentades obtenien uns percentatges molt més baixos (sobresortint entre elles la conselleria d'Ensenyament).

Taula 115. Primera i segona conselleria més important del govern de Catalunya (1999-2003)

Conselleries	% primera	% segona
Economia i Finances	38	28
Presidència	30	15
Ensenyament	9	13
Sanitat i Seguretat Social	6	13
Governació	6	9
Cultura	2	2
Política Territorial i Obres Públiques	2	2
Agricultura, Ramaderia i Pesca	2	-
Indústria i Energia	-	2
Medi ambient	-	2
NS/NC	6	13
n	53	53

Malgrat que hi ha poques diferències d'opinions entre els consellers de Convergència i els d'Unió, els primers esmentaven la conselleria d'Economia i Finances com la més important (el 40%) i els segons preferien la de la Presidència (el 43%). Els independents, en canvi, optaven per destacar la d'Economia i Finances juntament amb la de Governació (ambdues, amb un 30% de respostes). Més diferències hi havia entre els exconsellers i els que estaven exercint el càrrec, ja que la majoria dels primers esmentaven com a conselleria més important la d'Economia i Finances (el 46%, respecte al 28% dels que estaven en actiu), mentre que els que estaven en actiu preferien destacar el departament de la Presidència (quasi la meitat, respecte la cinquena part dels exconsellers). I si dividim els consellers en funció de legislatura en la que estaven en actiu, es pot observar que en totes elles la conselleria considerada més important és la d'Economia i Finances menys en la cinquena (1995-1999), on es destacava la de la Presidència, i en la sisena (1999-2003), en la que n'hi havia dues de prioritàries: Economia i Finances i Presidència. A més, cal afegir que la valoració del departament de la Presidència va anar augmentant amb el pas dels anys (en canvi, la valoració que de la conselleria de Sanitat i Seguretat Social va anar disminuint).

A l'altre costat de la moneda, la conselleria menys important segons l'opinió de quasi el 30% dels consellers era la de Medi Ambient. En segon lloc, cal destacar també la de Justícia, ja que per a gairebé una cinquena part dels consellers era citada com la menys important, i la d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació, ja que si tenim en compte que va ser creada l'abril de 2002 i que, per tant, no existia quan es van entrevistar la majoria dels consellers, molts dels que van ser entrevistats una vegada creada la citaven com la menys important. Finalment, no ha de passar per alt que gairebé un terç dels consellers entrevistats no va respondre aquesta pregunta, ja sigui per la dificultat de qualificar una conselleria com la menys important o per no voler desmerèixer l'activitat de determinats consellers.

Taula 116. Conselleria menys important del govern de Catalunya (1999-2003)

Conselleries	%
Medi ambient	28
Justícia	17
Universitats, Recerca i Societat de la Informació	6
Agricultura, Ramaderia i Pesca	6
Indústria, Comerç i Turisme	4
Benestar Social	2
Cultura	2
Interior	2
Presidència	2
NS/NC	32
n	53

Si analitzem les respostes en funció de la filiació política dels consellers és interessant observar que la conselleria menys important que destacaven els que estaven afiliats a CDC era una que havia estat sempre assignada a Unió: la de Justícia (així ho consideraven una quarta part, encara que en el cas dels convergents el percentatge més alt era el d'absència de resposta -el 35%-), mentre que la conselleria menys important que assenyalaven els consellers afiliats a Unió era una que havia estat durant molts anys assignada a Convergència: la de Medi Ambient (poc més d'un terç). I si volem buscar el desempat en els consellers independents, el resultat és bastant contundent, ja que tots els independents consideraven que la conselleria de Medi Ambient era la que tenia un pes menor.

BIBLIOGRAFIA

ABERBACH, J. O.; PUTNAM, R.; ROCKMAN, B. A. (1981). *Bureaucrats and Politicians in Western Democracies*. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press.

AINAUD DE LASARTE, J. M. (1996). *Ministros catalanes en Madrid*. Barcelona: Planeta.

ALBA, C. (1980). "The Organization of Authoritarian Leadership: Franco Spain". A: ROSE, R.; SULEIMAN, E. N. (ed.). *Presidents and Prime Ministers*. Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research.

ALBERTÍ, E. (1988). "Posició institucional del Consell Executiu o Govern". A: Diversos autors. *Comentaris sobre l'Estatut d'Autonomia de Catalunya*. Barcelona: Institut d'Estudis Autònòmics, vol. III.

ALBERTONI, E. A. (1987): *Doctrine de la classe politique et théorie des élites*. París: Librairie Méridiens.

ALDERMAN, R. (1995). "A defence of frequent ministerial turnover". A: *Public Administration*, núm. 73.

ALFONSO, A. de (1982). "Los 'altos cargos' de la Generalitat: ¿administradores o políticos?". A: *Revista de Estudios Políticos*, núm. 25.

ÁLVAREZ, J. (1984). *Burocracia y poder político en el régimen franquista. (El papel de los Cuerpos de funcionarios entre 1938 y 1975)*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

ANTONI, P.; ANTONI, J. O. (1976). *Les ministres de la V République*. París: Presses Universitaires de France.

ARGULLOL, E. (1979). "Organización administrativa de las comunidades autónomas". A: *Documentación Administrativa*, núm. 182.

ARORA, A. (1991). *The Women Elite in India*. Londres: Sangam.

BAENA, M. (1999). *Elites y conjuntos de poder en España (1939-1992)*. Madrid: Tecnos.

BAENA, M. *et al.* (1983). *The Spanish National Elite 1939-1975*. Florència: European University Institute.

BAENA, M. *et al.* (1984). "La élite española y la presencia en ella de los burócratas". A: *Documentación Administrativa*, núm. 200.

BAENA, M.; GARCÍA MADARIAGA, J. M. (1979). "Elite franquista y burocracia en las Cortes actuales". A: *Sistema*, núm. 28.

BAKEMA, W. E. (1991). "The Ministerial Career". A: Blondel, J.; Thiébault, J. L. (eds.). *The profession of government minister in Western Europe*. Londres: Macmillan.

BAKEMA, W. E.; SECKER, I. P. (1988). "Ministerial Expertise and the Dutch Case". A: *European Journal of Political Research*, núm. 16.

BALLMER-CAO, T. H.; WENGER, R. (1989). *L'élite politique féminine en Suisse*. Zurich: Edition Seismo.

BAÑÓN, R. (1978). *Poder de la Burocracia y Cortes franquistas*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

BAR, A. (1988). "Spain: A Prime Ministerial Government". A: Blondel, J.; Müller-Rommel, F. (ed.). *Cabinets in Western Europe*. Londres: MacMillan.

BAR, A. (1989). "Contenido y dinámica de la estructura gubernamental en España". A: *Revista de Derecho Político*, núm. 29.

BARAS, M. (1991). "Las élites políticas". A: *Revista del Centro de Estudios Constitucionales*, núm. 10.

BARAS, M. (1992). "Élites municipales y partidos políticos: 1983". A: *Revista de Estudios Políticos*, núm. 76.

BARAS, M. (2001). "Las elites políticas". A: Alcántara, M.; Martínez, A. (eds.). *Política y gobierno en España*. València: Tirant lo Blanch.

BELTRÁN, M. (1977). *La élite burocrática española*. Barcelona: Ariel.

BEST, H.; COTTA, M. (ed.) (2000). *Parliamentary representatives in Europe 1848-2000. Legislative recruitment and careers in eleven European countries*. Oxford: Oxford University Press.

BEYME, K. Von (1993). "Regime transition and recruitment of elites in eastern Europe". A: *Governance*, vol. 6, núm. 3.

BEYME, K. von (1995). *La clase política en el Estado de partidos*. Madrid: Alianza.

BIRNBAUM, P. (1973). "La place des hauts fonctionnaires dans l'élite du pouvoir aux États-Unis". A: *Revue Française de Science Politique*, núm. 4.

BIRNBAUM, P. (1977). *Les sommets de l'État*. París: Seuil.

BIRNBAUM, P. (1978). *et al. La classe dirigeante française*. París: Presses Universitaires de France.

BIRNBAUM, P. (ed.) (1985). *Les elites socialistes au pouvoir*. París: Presses

Universitaires de France.

BLONDEL, J. (1980). *World leaders. Heads of Government in the Postwar Period*. Londres: Sage.

BLONDEL, J. (1982). *The Organization of Governments*. Londres: Sage.

BLONDEL, J. (1985). *Government Ministers in the Contemporary World*. Londres: Sage.

BLONDEL, J. (1988). "Ministerial Careers and the Nature of Parliamentary Government: the Cases of Austria and Belgium". A: *European Journal of Political Research*, núm. 16.

BLONDEL, J. (1991a). "The Post-Ministerial Careers". A: Blondel, J.; Thiébault, J. L. (eds.). *The profession of government minister in Western Europe*. Londres: Macmillan.

BLONDEL, J. (1991b). *Ministers of Finance in Western Europe: a special career?* Florència: European University Institute, WP núm. 91/11.

BLONDEL, J. (1991c). "Cabinet Government and Cabinet Ministers". A: Blondel, J.; Thiébault, J. L. (eds.). *The profession of government minister in Western Europe*. Londres: Macmillan.

BLONDEL, J. (1995). *Comparative government. An introduction*. Hertfordshire: Prentice Hall.

BLONDEL, J. (1997). "Introduction: Western European Cabinets in Comparative Perspective". A: Blondel, J.; Müller-Rommel, F. *Cabinets in Western Europe*. Chippenham: St. Martin's Press.

BLONDEL, J. (2000). "A Framework for the empirical analysis of government-supporting party relationships". A: Blondel, J.; Cotta, M. (eds.). *The Nature of Party Government*. Hampshire: Palgrave.

BLONDEL, J. (ed.) (1981). *El Gobierno: estudios comparados*. Madrid: Alianza.

BLONDEL, J.; COTTA, M. (1996). *Party and Government. An inquiry into the relationship between governments and supporting parties in liberal democracies*. Londres: Macmillan Press.

BLONDEL, J.; COTTA, M. (eds.) (2000). *The nature of party government. A comparative European perspective*. Hampshire: Palgrave.

BLONDEL, J.; MÜLLER-ROMMEL, F. (eds.) (1993). *Governing together. The extent and limits of joint decision-making in Western European Cabinets*. Londres: St. Martin's Press.

BLONDEL, J.; MÜLLER-ROMMEL, F. (eds.) (1997). *Cabinets in Western Europe*. Chippenham: St. Martin's Press.

BLONDEL, J.; MÜLLER-ROMMEL, F. (eds.) (2001). *Cabinets in Eastern Europe*. Hampshire: Palgrave.

BLONDEL, J.; THIÉBAULT, J. L. (eds.) (1991). *The profession of government minister in Western Europe*. Londres: Macmillan.

BODIGUEL, J. L. (1986). "Que sont les ministres devenus?". A: *Pouvoirs*, núm. 36.

BODIGUEL, J. L.; KESSLER, M. C. (1985). "Les directeurs d'administration centrale". A: Birnbaum, P. (dir.). *Les élites socialistes au pouvoir (1981-1985)*. París: Presses Universitaires de France.

BOTELLA, J. (1990). "Les élites politiques de la Catalunya democràtica". A: *Papers*, núm. 33.

BOTELLA, J. (1995). "L'élite gouvernementale espagnole". A: Suleiman, E.; Mendras, H. (dir.). *Le recrutement des élites en Europe*. París: La Découverte.

BOTELLA, J. (1997). "Parlamento y carreras políticas". A: Ramírez, M. *El parlamento a debate*. Madrid: Trotta.

BOTTOMORE, T. (1993). *Elites and society*. Londres: Routledge.

BOURGAULT, J.; DION, S. (1990). "Les hauts fonctionnaires canadiens et l'alternance politique: le modèle de Whitehall vu d'Ottawa". A: *Revue Internationale des Sciences Administratives*, núm. 1.

BRZEZINSKI, Z.; HUNTINGTON, S. (1970). *Poder político. USA-URSS*. Madrid: Guadarrama, vol. I.

BUDGE, I. (1985). "Party Factions and Government Reshuffles: a General Hipótesis Tested against Data from 20 Post-war Democracies". A: *European Journal of Political Research*, núm. 13.

BUDGE, I.; KEMAN, H. (1990). *Parties and democracy. Coalition formation and governments functioning in twenty states*. Oxford: Oxford University Press.

BURTON, M.; GUNTHER, R.; HIGLEY, J. (1992). "Introduction: Elite transformation and democratic regimes". A: Higley, J.; Gunther, R. (eds.) *Elites and democratic consolidation in Latin America and Southern Europe*. Cambridge: Cambridge University Press.

CABANNES, J. (1990). *Le personnel gouvernemental sous la Cinquième République (1959-1986)*. París: Librairie Générale du Droit et Jurisprudence.

CALVET, J. (1999). "Les élites politiques del Parlament de Catalunya. Un estudi sociològic i polític dels diputats de la cinquena legislatura". A: *Autonomies*, núm. 24.

CAMPO, S. DEL; TEZANOS, J. F.; SANTIN, W. (1982). "La élite política española y la transición a la democracia". A: *Sistema*, núm. 48.

CAPO, J. (1992). "La élite política local en España". A: *Revista de Estudios Políticos*, núm. 76.

CAPO, J.; BARAS, M.; BOTELLA, J.; COLOMÉ, G. (1988). "La formación de una élite política local". A: *Revista de Estudios Políticos*, núm. 59.

CARCASSONE, G. (1986). "Typologie des cabinets". A: *Pouvoirs*, núm. 36.

CAUL, M. (1999). "Women's representation in Parliament. The role of political parties". A: *Party Politics*, vol. 1, núm. 5.

CHAPMAN, R. A. (1979). "L'élitisme dans le recrutement des hauts fonctionnaires en Grande-Bretagne". A: *Revue Française d'Administration Publique*, núm. 12.

CHARLE, C. (1987). *Les élites de la République(1880-1900)*. París: Fayard.

COAKLEY, J.; FARRELL, B. (1989). "Selection of cabinet ministers in Ireland, 1922-1982". A: Dogan, M. (ed.). *Pathways to power. Selecting rulers in pluralist democracies*. Boulder, Colorado: Westview Press.

CREWE, I. (1974). "Introduction: Studying Elites in Britain". A: Crewe, I. (ed.). *British Political Sociology Yearbook. Elites in Western Democracy*. Londres: Croom Helm, vol. 1.

CUENCA TORIBIO, J. M.; MIRANDA, S. (1987a). "La élite ministerial franquista". A: *Revista de Estudios Políticos*, núm. 57.

CUENCA TORIBIO, J. M.; MIRANDA, S. (1987b). "Notas para una sociología de la élite de poder ministerial en la transición (1975-1986)". A: *Homenaje al profesor Sampedro*. Madrid: Fundación Banco Exterior.

CUENCA TORIBIO, J. M.; MIRANDA, S. (1990). "Sociología ministerial de los gobiernos frentepopulistas". A: *Revista de Estudios Políticos*, núm. 69.

CUENCA TORIBIO, J. M.; MIRANDA, S. (1991). "Sociología de los ministros de la Segunda República". A: *Revista de Estudios Políticos*, núm. 71.

CUENCA TORIBIO, J. M.; MIRANDA, S. (1992a). "Sociología de los ministros de la Restauración (1902-1931)". A: *Revista de Estudios Políticos*, núm. 75.

CUENCA TORIBIO, J. M.; MIRANDA, S. (1992b). "Sociología ministerial de la Restauración (1875-1902)". A: *Revista de Estudios Políticos*, núm. 78.

CUENCA TORIBIO, J. M.; MIRANDA, S. (1998). *El poder y sus hombres. ¿Por quiénes hemos sido gobernados los españoles? (1705-1998)*. Madrid: Acta.

CZUDNOWSKI, M. M. (1987). "Interviewing Political Elites in Taiwan". A: Moyser, G.; Wagstaffe, M. (ed.). *Research Methods for Elite Studies*. Londres: Allen & Unwin.

DAVIS, R.H. (1997). *Women and Power in Parliamentary Democracies. Cabinet Appointments in Western Europe*. Lincoln: University of Nebraska Press.

DE WINTER, L. (1991). "Parliamentary and Party Pathways to the Cabinet". A: Blondel, J.; Thiébault, J. L. (eds.). *The profession of government minister in Western Europe*. Londres: Macmillan.

DERLIEN, H. U. (1990). "Continuity and Change in the West German Federal Executive Elite 1949-1984". A: *European Journal of Political Research*, núm. 18.

DEXTER, L. A. (1970). *Elite and Specialized Interviewing*. Evanston: Northwestern University Press.

DIERMEIER, D. (2000). "Government Turnover in Parliamentary Democracies". A: *Journal of Economic Theory*, núm. 94.

DOGAN, M. (1986). "Filières pour devenir ministre de Thiers a Mitterrand". A: *Pouvoirs*, núm. 36.

DOGAN, M. (1989b). "Introduction: Selecting cabinet ministers". A: Dogan, M. (ed.). *Pathways to power. Selecting rulers in pluralist democracies*. Boulder, Colorado: Westview Press.

DOGAN, M. (1989c). "How to become a cabinet minister in Italy: unwritten rules of the political game". A: Dogan, M. (ed.). *Pathways to power. Selecting rulers in pluralist democracies*. Boulder, Colorado: Westview Press.

DOGAN, M. (1989d). "Irremovable leaders and ministerial instability". A: Dogan, M. (ed.). *Pathways to power. Selecting rulers in pluralist democracies*. Boulder, Colorado: Westview Press.

DOGAN, M. (ed.) (1989a). *Pathways to power. Selecting rulers in pluralist democracies*. Boulder, Colorado: Westview Press.

DOGAN, M.; CAMPBELL, P. (1957). "Le personnel ministériel en France et en Grande Bretagne". A: *Révue Française de Science Politique*, vol. VII, 2, 4.

DOGAN, M.; HIGLEY, J. (1998). "Elites, crisis and regimes in comparative analysis". A: Dogan, M.; Higley, J. (ed.). *Elites, crisis and the origins of regimes*. Oxford: Rowman and Littlefield Publishers.

DREYFUS, F. (1985). "Les cabinets ministériels: du politique à la gestion administrative". A: Birnbaum, P. (ed.). *Les élites socialistes au pouvoir*. Paris: Presses Universitaires de France.

DYE, T. R. (1979). *Who's Running America?* Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.

ELDERSVELD, S. J. (1989). *Political Elites in Modern Societies: Empirical Research and Democratic Theory*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

ELDERSVELD, S. J.; KOOIMAN, J.; TAK, T. VAN DER (1981). *Elite Images of Dutch Politics*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

ETZIONI-HALEVY, E. (1993). *The elite connection. Problems and potential of Western Europe*. Cambridge: Polity Press.

FONT, T. (1983). "Tendencias organizativas en la administración de las comunidades autónomas". A: *Revista Vasca de Administración Pública*, núm. 6.

FONT, T. (1990). "L'organització administrativa de la Generalitat de Catalunya". A: *Autonomies*, núm. 12.

FROGNIER, A. P. (1991). "Elite circulation in Cabinet Government". A: Blondel, J.; Thiébault, J. L. (ed.). *The profession of government minister in Western Europe*. Londres: Macmillan.

FUCHS EPSTEIN, C.; LAUB COSER, R. (ed.). (1981). *Access to Power: Cross-National Studies of Women and Elites*. Londres: Allen & Unwin.

GARRAUD, P. (1989). "La démocratie confisquée par les hauts fonctionnaires?". A: *Le Journal des Élections*, núm. 9.

GAXIE, D. (1980). "Les logiques du recrutement politique". A: *Revue Française de Science Politique*, núm. 30.

GAXIE, D. (1983). "Les facteurs sociaux de la carrière gouvernementale sous la Cinquième République, 1959-1981". A: *Revue Française de Sociologie*. Vol. XXIV.

GAXIE, D. (1986). "Immuables et changeants: les ministres de la V République". A: *Pouvoirs*, núm. 36.

GENIEYS, W. (2004). *Las élites españolas ante el cambio de régimen político. Lógica de Estado y dinámicas centro-periferias en el siglo XX*. Madrid: Centro de Investigaciones Científicas.

GOURNAY, B. (1964). "Un Groupe Dirigeant de la Société Française: Les Grands Fonctionnaires". A: *Revue Française de Science Politique*, núm. 2.

HEADEY, B. (1974). *British Cabinet Ministers. The roles of politicians in executive office*. Londres: George Allen & Unwin Ud.

HELMS, L. (2005). *Presidents, Prime Ministers and Chancellors: Executive Leadership in Western Democracies*. Oxford: University Press.

HIGLEY, J. et alt. (1998). *Postcommunist elites and democracy in Eastern Europe*. Chippenham: Macmillan Press Ud.

HIGLEY, J.; BURTON (1989). "The elite variable in democratic transition and breakdown". A: *American Political Science Review*, núm. 54.

HIGLEY, J.; DEACON, D.; SMART, D. (1979). *Elites in Australia*. Londres: Routledge and Kegan Paul.

HIGLEY, J.; GUNTHER, R. (1992). *Elites and democratic consolidation in Latin America and Southern Europe*. Cambridge: Cambridge University Press.

HIGLEY, J.; MOORE, G. (1981). "Elite Integration in the United States and Australia". A: *The American Political Science Review*, núm. 3.

HOFFMANN-LANGE, U. "Surveying National Elites in the Federal Republic of Germany". A: Moyser, G.; Wagstaffe, M. (ed.). *Research Methods for Elite Studies*. Londres: Allen & Unwin.

HOWORTH, J.; CERNY, P. G. (1981). *Elites in France: Origins, Reproduction and Power*. Londres: Frances Pinter.

HUBER, J. D. (1998). "How Does Cabinet Instability Affect Political Performance? Portfolio Volatility and Health Care Cost Containment in Parliamentary Democracies". A: *American Political Science Association Review*, vol. 92, núm. 3.

JEREZ, M. (1982). *Élites políticas y centros de extracción en España (1938-1957)*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

JEREZ, M. (1985). "La composición de las élites en los Estados Unidos". A: *Revista de Estudios Políticos*, núm. 48.

JIMÉNEZ ASENSIO, R. (1991). "Administración y empleo público en la comunidad autónoma del País Vasco: un balance". A: Diversos autores. *Estudios sobre el Estatuto de Autonomía del País Vasco*. Oñati: HAEE/IVAP, Vol. III.

JIMÉNEZ ASENSIO, R. (1992). "Política y Administración: los puestos de designación política en las administraciones públicas". A: *Revista Vasca de Administración Pública*, núm. 32.

JOANA, J.; SMITH, A. (2002). *Les commissaires européens. Technocrates, diplomates ou politiques?*. París: Presses de Sciences Po.

JONES, G. W. (1991). "The study of Prime ministers: a Framework for analysis". A: *West European Politics*, vol. 14, núm. 2.

KELLER, S. (1971). *Más allá de la clase dirigente: elites estratégicas en la sociedad moderna*. Madrid: Tecnos.

KEMAN, H. (1991). "Ministers and ministries". A: Blondel, J; Thiébaud, J. L. (eds.). *The profession of government minister in Western Europe*. Londres: Macmillan.

LAVIER, M.; SHEPSLE, K. A. (eds.) (1994). *Cabinet ministers and parliamentary governments*. Cambridge: Cambridge University Press.

LEE, M. (1986). "Fonctionnement du Gouvernement et rôle du Premier ministre sous Mme Thatcher". A: *Pouvoirs*, núm. 37.

LINZ, J. J. (1972). "Continuidad y discontinuidad de la élite política española: de la Restauración al régimen actual". A: *Estudios de Ciencia Política y Sociología. Homenaje al profesor Ollero*. Madrid: Gráficas Carlavilla.

LINZ, J.; JEREZ, M; CORZO, S. (2003). "Ministers and regimes in Spain: From the First to the Second Restoration, 1874-2002". A: *South European Society and Politics*, vol. 7, núm. 2.

LOCHAK, D. (1985). "La Haute Administration à l'épreuve de l'alternance". A: BIRNBAUM, P. (dir.). *Les élites socialistes au pouvoir (1981-1985)*. París: Presses Universitaires de France.

MACMULLEN, A. (2000). "European Commissioners: National Routes to a European Elite". A: Nugent, N. (ed.). *At the Heart of the Union. Studies of the European Commission*. Londres: MacMillan.

MAGRE, J. (1999). *L'alcalde a Catalunya*. Barcelona: Institut de Ciència Polítiques i Socials.

MANHEIM, J. B.; RICH, C. R. (1988). *Análisis político empírico. Métodos de investigación en ciencia política*. Madrid: Alianza.

MARCET, J. (1984). *Convergència Democràtica de Catalunya*. Barcelona: Edicions 62.

MARTIN, J. M. (1989). "The recruitment of women into cabinets". A: *Western Political Quarterly*, núm. 42, vol. 1.

MARTIN, J. M. (1991). "An examination of executive branch appointments in the Reagan Administration by background and gender". A: *Western Political Quarterly*, núm. 44, vol. 1.

MATAS, J. (1993). "La figura del secretari general a l'Administració de la Generalitat de Catalunya". A: *Autonomies*, núm. 17.

MATAS, J. (1995). *Public Administration and the Recruitment of Political Elites: Formal and Material Politicization in Catalonia*. Barcelona: Instituto de Ciencias Políticas y Sociales (Working Papers, núm. 104).

MATAS, J. (1995). *Els alts càrrecs: política i administració a la Generalitat de Catalunya*. Barcelona: Escola d'Administració Pública.

MATAS, J. (1996). *Las elites políticas de la Administración*. Barcelona: CEDECS.

MATAS, J. (1998). "Política i Administració a la Generalitat de Catalunya". A: Caminal, M.; Matas, J. (eds.). *El sistema polític de Catalunya*. Barcelona: Tecnos, UB, UAB.

MATAS, J. (2000). *Coaliciones políticas y gobernabilidad*. Barcelona: ICPS, Edicions de la Diputació de Barcelona.

MATAS, J. (2003). "La figura del conseller a l'Administració de Catalunya (1980-1999)". A: Fernández, A.; Muñoz, X.; Sisternas, X. *Informe Pi i Sunyer sobre l'Administració de la Generalitat de Catalunya*. Barcelona: Escola d'Administració Pública.

MAYNTZ, R. (1985). *Sociología de la Administración Pública*. Madrid: Alianza.

MÉNY, Y. (1993). *Government and Politics in Western Europe*. Nova York: Oxford University Press.

MESA DEL OLMO, A. (1991). "Datos de estructura y movilidad de los cargos de designación política en la Administración autónoma vasca (1980-1989)". A: Diversos Autores. *Estudios sobre el Estatuto de Autonomía del País Vasco*. Oñati: HAEE/IVAP, Vol. III.

MORATA, F. (1992). "Institucionalización y rendimiento político del Estado autonómico". A: *Revista de Estudios Políticos*, núm. 76.

MOUGEL, F. C. (1990). *Elites et système de pouvoir en Grande-Bretagne 1945-1987*. Burdeos: Presses Universitaires de Bordeaux.

MOYSER, G.; WAGSTAFFE, M. (1987). "Studying Elites: Theoretical and Methodological Issues". A: Moyser, G.; Wagstaffe, M. (eds.). *Research Methods for Elite Studies*. Londres: Allen & Unwin.

MÜLLER, W. C.; PHILIPP, W. (1991). "Prime Ministers and Other Government Heads". A: Blondel, J.; Thiébault, J. L. (eds.). *The profession of government minister in Western Europe*. Londres: Macmillan.

MÜLLER-ROMMEL, F. (1988). "The centre of government in West Germany: changing patterns under 14 legislatures (1949-1987)". A: *European Journal of Political Research*, núm. 16.

MÜLLER-ROMMEL, F. (1997). "Concluding Remarks: A Comparative Approach to the Study of Western European Cabinets". A: Blondel, J.; Müller-Rommel, F. (eds.). *Cabinets in Western Europe*. Chippenham: St. Martin's Press.

OLÍAS DE LIMA, B. (1994). "Los Gabinetes de los Presidentes de Gobierno en España". A: *Política y Sociedad*, núm. 16.

PANEBIANCO, A. (1990). *Modelos de partido*. Madrid: Alianza.

PARRADO, S. (1996). *Las élites de la administración estatal (1982-1991). Estudio general y pautas de reclutamiento*. Sevilla: Instituto Andaluz de Administración Pública.

PARRY, G. (1969). *Political Elites*. Londres: Allen & Unwin.

PENAUD, J. (1983). "La haute fonction publique en France". A: *Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico*, núm. 1.

PENNINGS, P. (2000). "The Consequences of Ministerial Recruitment for the functioning of Cabinets in Western Europe". A: *Acta política*, núm 35.

PETRY, F. (1994). "The role of cabinet ministers in the French Fourth Republic". A: Laver, M.; Shepsle, K. A. (eds.). *Cabinet ministers and parliamentary governments*. Cambridge: Cambridge University Press.

PFISTER, T. (1988). "L'usurpation de pouvoir des cabinets ministériels". A: *Le Débat*, núm. 52.

PITARCH, I. E. (1977). *Sociologia dels polítics de la Generalitat (1931-1939)*. Barcelona: Curial.

PITARCH, I. E.; SUBIRATS, J. (1982). "Los diputados del Parlament de Catalunya de 1980". A: *Revista de Estudios Políticos*, núm. 26.

PROPHET, J. (1971). *The Structure of Government*. Londres: Longman.

PUTNAM, R. D. (1976). *The Comparative Study of Political Elites*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.

QUERMONNE, J. L. (1993). *L'organització administrativa de l'Estat*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

RAMIÓ, C. (1995). "Características de la Administración de las Comunidades Autónomas: la estructura administrativa. El caso de la Administración de la Generalitat de Cataluña". A: *Revista Vasca de Administración Pública*, núm. 42.

RIGAUD, J. (1986). "Pouvoir et non-pouvoir du ministre". A: *Pouvoirs*, núm. 36.

ROCARD, M. (1988). "Carta-circular del primer ministro francés, Mr. Rocard, a sus ministros". A: *Revista de Administración Pública*, núm. 116.

RODRÍGUEZ TERUEL, J. (2009). *Reclutamiento y carrera ministerial de los ministros en España (1976-2005)*. Barcelona: Institut de Ciències Polítiques i Socials (Working Papers, núm. 273).

RODRÍGUEZ TERUEL, J. (2011). *Los ministros de la España democrática. Reclutamiento político y carrera ministerial de Suárez a Zapatero (1976-2010)*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

ROMÁN, L. (1997). *Funcionarios y función pública en la transición española*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

ROSE, R. (1971). "The Making of Cabinet ministers". A: *British Journal of Political Science*, núm. 1.

ROSE, R., dir. (1987). *Ministers and ministries. A functional analysis*. Oxford: Clarendon Press.

ROSE, R; SULEIMAN, E. (eds.) (1980). *Presidents and Prime Ministers*. Washington DC: American Enterprise Institute.

SEGATTI, P. (1988). "Chi son o i ministri in Svezia, Austria e Gran Bretagna". A: *Revista Italiana di Scienza Política*, vol. XVIII, núm. 2.

SIAROF, A. (2000). "Women's Representation in Legislatures and Cabinets in Industrial Democracies". A: *International Political Science Review*, vol. 21, núm. 2.

SIWEK-POUYDESSEAU, J. (1973). "Les cabinets ministériels". A: Institut Français des Sciences Administratives. *Les Superstructures des Administrations Centrales*. París: Éditions Cujas.

SMITH, M. J.; MARSH, D.; RICHARDS, D. (1993). "Central Government Departments and the Policy Process". A: *Public Administration*, núm. 71.

SOBREQUÉS, J.; RIERA, S. (1982). *L'Estatut d'Autonomia de Catalunya. Bases documentals per a l'estudi del procés polític d'elaboració de l'Estatut d'Autonomia de 1979*. Barcelona: Edicions 62, Vol. III.

STOLZ, K. (2003). "Moving up, moving down: Political careers across territorial levels". A: *European Journal of Political Research*, núm. 42.

SUBIRATS, J. (1992). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: MAP.

SULEIMAN, E. N. (1974). *Politics, Power, and Bureaucracy in France*. Princeton (New Jersey): Princeton University Press.

SULEIMAN, E. N. (1978). *Elites in French Society*. Princeton (New Jersey): Princeton University Press.

SULEIMAN, E.; MENDRAS, H. (dir.) (1995). *Le recrutement des élites en Europe*. París: La Découverte.

THIÉBAULT, J. L. (1991a). "The Social Background of Western European Cabinet Members". A: Blondel, J.; Thiébault, J. L. *The Profession of Government Minister in Western Europe*. Londres: McMillan.

THIÉBAULT, J. L. (1991b). "Local and regional politics and Cabinet Membership". A: Blondel, J; Thiébault, J. L. *The Profession of Government Minister in Western Europe*. Londres: McMillan.

THUILLIER, G. (1981). "Le chef de cabinet du ministre". A: *La Revue Administrative*, núm. 204.

THUILLIER, G. (1982). *Les cabinets ministériels*. París: Presses Universitaires de France.

URIARTE, E.; RUIZ, C. (1999). "Mujeres y hombres en las elites políticas

españolas: ¿diferencias o similitudes?”. A: *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 88.

VINTRÓ, J. (1988). “Responsabilitat política del President i dels conseller”. A: Diversos Autors. *Comentaris sobre l'Estatut d'Autonomia de Catalunya*. Barcelona: Institut d'Estudis Autònoms, Vol. III.

VIVER, C. (1978). *El personal político de Franco (1936-1945)*. Barcelona: Vicens-Vives.

VIVER, C. (1988). “El President de la Generalitat”. A: Diversos autors. *Comentaris sobre l'Estatut d'Autonomia de Catalunya*. Barcelona: Institut d'Estudis Autònoms, Vol. III.

WILSON, F. M. G. (1959). “The routes of entry of new members of the British Cabinet, 1868-1958”. A: *Political Studies*, núm. 7.

ANNEX I. ELS CONSELLERS DE CATALUNYA (1980-2003)

A) Per ordre alfabètic (1980-2003)

Les cinquanta-vuit persones que han arribat a ser consellers han estat, per ordre alfabètic, les següents:

- 1- Macià ALAVEDRA MONER
- 2- Lluís ALEGRE SELGA
- 3- Oriol BADIA TOBELLA
- 4- Josep Manuel BASÁÑEZ VILLALUENGA
- 5- Agustí BASSOLS PARÉS
- 6- Francesc Xavier BIGATÀ RIBÉ
- 7- Max CAHNER GARCIA
- 8- Agustí CAROL FOIX (†)
- 9- Miquel COLL ALENTORN (†)
- 10- Antoni COMAS BALDELLOU
- 11- Maria Eugènia CUENCA VALERO
- 12- Josep Maria CULLELL NADAL
- 13- Josep Antoni DURAN LLEIDA
- 14- Ramon ESPADALER PARCERISAS
- 15- Ignasi FARRERES BOCHACA
- 16- Antoni FERNÁNDEZ TEIXIDÓ
- 17- Joaquim FERRER ROCA
- 18- Lluís FRANCO SALA
- 19- Carme Laura GIL MIRÓ
- 20- Ignasi de GISPERT JORDÀ (†)
- 21- Núria de GISPERT CATALÀ
- 22- Josep GOMIS MARTÍ
- 23- Josep GRAU SERÍS
- 24- Delfí GUÀRDIA CANELA
- 25- Joan GUITART AGELL

- 26- José Javier HERNÁNDEZ MORENO
- 27- Francesc HOMS FERRET
- 28- Joan HORTALÀ ARAU
- 29- Antoni ISAC AGUILAR
- 30- Josep LAPORTE SALAS
- 31- Pere MACIAS ARAU
- 32- Francesc Xavier MARIMON SABATÉ
- 33- Andreu MAS-COLELL
- 34- Artur MAS GAVARRÓ
- 35- Josep MIRÓ ARDEVOL
- 36- Joaquim MOLINS AMAT
- 37- Narcís OLIVERAS TERRADAS
- 38- Vicenç OLLER COMPAÑ
- 39- Josep Maria PELEGRÍ AIXUT
- 40- Jordi PLANASDEMUNT GUBERT (†)
- 41- Xavier POMÉS ABELLA
- 42- Felip PUIG GODÉS
- 43- Joan Ignasi PUIGDOLLERS NOBLOM
- 44- Joan Maria PUJALS VALLVÈ
- 45- Irene RIGAU OLIVER
- 46- Joan RIGOL ROIG
- 47- Eduard RIUS PEY
- 48- Jaume ROMA RODRÍGUEZ
- 49- Francesc SANUY GISTAU
- 50- Antoni SUBIRÀ CLAUS
- 51- Joaquim TRIADÚ VILA-ABADAL
- 52- Ramon TRIAS FARGAS (†)
- 53- Xavier TRIAS VIDAL DE LLOBATERA
- 54- Joan VALLVÉ RIBERA
- 55- Joan VIDAL GAYOLÀ
- 56- Jordi VILAJOANA ROVIRA
- 57- Albert VILALTA GONZÀLEZ
- 58- Joaquim XICOY BASSEGODA

B) Per departaments (1980-2003)

En aquesta llista que presento per departaments, els consellers són ordenats en funció de la data del seu nomenament i en nota a peu de pàgina incloc aquells que van ser consellers durant el mandat de Josep Tarradellas (també amb la data de nomenament i la de cessament). La relació de departaments i de consellers és la següent:

a) Conseller en cap:

1- Artur Mas Gavarró

Inici: Decret 11/2001, de 17 de gener

Final: Decret 297/2003, de 20 de desembre

b) Consellers de la Presidència:⁶³

1- Xavier Trias Vidal de Llobatera

Inici: Decret 3/1996, d'11 de gener

Final: Decret 45/2000, de 3 de febrer

2- Joaquim Triadú Vila-Abadal

Inici: Decret 46/2000, de 3 de febrer

Final: Decret 11/2001, de 17 de gener

3- Artur Mas Gavarró

Inici: Decret 12/2002, de 17 de gener

Final: Decret 298/2003, de 20 de desembre

c) Consellers Adjunts a la Presidència:

1- Miquel Coll Alentorn

Inici: Decret 2/1980, de 8 de maig

Final: Decret 144/1984, de 17 de maig

d) Consellers de Governació:⁶⁴

⁶³ Durant l'època del President Tarradellas hi va haver un conseller de la Presidència: Frederic Rahola d'Espona (Inici: Decret de 5 de novembre de 1977; final: Decret de 5 de desembre de 1977).

⁶⁴ En el Govern del President Tarradellas hi va haver tres consellers de Governació: Frederic Rahola d'Espona (Inici: Decret de 5 de desembre de 1977; final: Decret de 17 d'octubre de 1978), Manuel Ortínez Murt (Inici: Decret de 19 d'octubre de 1978; final: Decret de 7 de desembre de 1979) i Josep Maria Bricall Massip (Inici: Decret de 15 de desembre de 1979; final: Decret de 28 d'abril de 1980).

- 1- Joan Vidal Gayolà
Inici: Decret 2/1980, de 8 de maig
Final: Decret 287/1982, de 24 d'agost
- 2- Macià Alavedra Moner
Inici: Decret 288/1982, de 24 d'agost
Final: Decret 128/1986, de 9 de maig
- 3- Agustí Bassols Parés
Inici: Decret 130/1986, de 9 de maig
Final: Decret 142/1988, de 4 de juliol
- 4- Josep Gomis Martí
Inici: Decret 142/1988, de 4 de juliol
Final: Decret 294/1992, de 22 de desembre
- 5- Maria Eugènia Cuenca Valero
Inici: Decret 295/1992, de 22 de desembre
Final: Decret 11/1995, d'1 de febrer
- 6- Xavier Pomés Abella
Inici: Decret 12/1995, d'1 de febrer
Final: Decret 300/1999, de 29 de novembre
- 7- Josep Antoni Duran i Lleida
Inici: Decret 300/1999, de 29 de novembre
Final: Decret 31/2001, de 5 de febrer
- 8- Núria de Gispert Català
Inici: Decret 32/2001, de 5 de febrer
Final: Decret 258/2002, de 4 de novembre
- 9- Josep Maria Pelegrí Aixut
Inici: Decret 262/2002, de 4 de novembre
Final: Decret 298/2003, de 20 de desembre

e) Consellers d'Economia i Finances:⁶⁵

- 1- Ramon Trias Fargas
Inici: Decret 2/1980, de 8 de maig
Final: Decret 403/1982, de 16 de novembre
- 2- Jordi Planasdemunt Gubert

Inici: Decret 405/1982, de 16 de novembre

Final: Decret 215/1983, de 8 de juny

3- Josep Maria Cullell Nadal

Inici: Decret 216/1983, de 8 de juny

Final: Decret 129/1987, de 23 d'abril

4- Josep Manuel Basáñez Villaluenga

Inici: Decret 130/1987, de 23 d'abril

Final: Decret 142/1988, de 4 de juliol

5- Ramon Trias Fargas

Inici: Decret 142/1988, de 4 de juliol

Final: 22 d'octubre de 1989 (mort)

6- Macià Alavedra Moner

Inici: Decret 322/1989, de 19 de desembre (nota: per decret 254/1989, de 24 d'octubre, s'encarrega al Sr. Macià Alavedra Moner el despatx del Sr. Ramon Trias Fargas)

Final: Decret 182/1997, de 30 de juliol

7- Artur Mas Gavarró

Inici: Decret 183/1997, de 30 de juliol

Final: Decret 10/2001, de 17 de gener

8- Francesc Homs Ferret

Inici: Decret 13/2001, de 17 de gener

Final: Decret 298/2003, de 20 de desembre

f) Consellers d'Ensenyament:⁶⁶

1- Joan Guitart Agell

Inici: Decret 2/1980, de 8 de maig

Final: Decret 142/1988, de 4 de juliol

2- Josep Laporte Salas

Inici: Decret 142/1988, de 4 de juliol

Final: Decret 296/1992, de 22 de desembre

3- Joan Maria Pujals Vallvè

Inici: Decret 297/1992, de 22 de desembre

⁶⁶ El President Tarradellas va tenir dos consellers d'Economia i Finances: Joan Josep Folchi Bonafonte (Inici: Decret de 5 de desembre de 1977; final: Decret de 2 de gener de 1980) i Eduard Punset Casals (Inici: Decret de 5 de gener de 1980; final: Decret de 28 d'abril de 1980).

Final: Decret 185/1996, de 7 de juny

4- José Javier Hernández Moreno

Inici: Decret 188/1996, de 7 de juny

Final: Decret 300/1999, de 29 de novembre

5- Carme-Laura Gil Miró

Inici: Decret 300/1999, de 29 de novembre

Final: Decret 298/2003, de 20 de desembre

g) Consellers de Cultura:⁶⁷

1- Max Cahner Garcia

Inici: Decret 2/1980, de 8 de maig

Final: Decret 158/1984, de 18 de juny

2- Joan Rigol Roig

Inici: Decret 158/1984, de 18 de juny

Final: Decret 352/1985, de 19 de desembre

3- Joaquim Ferrer Roca

Inici: Decret 353/1985, de 19 de desembre

Final: Decret 142/1988, de 4 de juliol

4- Joan Guitart Agell

Inici: Decret 142/1988, de 4 de juliol

Final: Decret 186/1996, de 7 de juny

5- Joan Maria Pujals Vallvè

Inici: Decret 189/1996, de 7 de juny

Final: Decret 300/1999, de 29 de novembre

6- Jordi Vilajoana Rovira

Inici: Decret 300/1999, de 29 de novembre

Final: Decret 298/2003, de 20 de desembre

h) Consellers de Sanitat i Seguretat Social:⁶⁸

1- Josep Laporte Salas

Inici: Decret 2/1980, de 8 de maig

Final: Decret 142/1988, de 4 de juliol

⁶⁶ Durant el mandat del President Tarradellas hi va haver un conseller d'Ensenyament i Cultura: Pere Pi-Sunyer Bayo (Inici: Decret de 5 de desembre de 1977; final: Decret de 28 d'abril de 1980).

⁶⁷ Veure la nota anterior.

- 2- Xavier Trias Vidal de Llobatera
Inici: Decret 142/1988, de 4 de juliol
Final: Decret 3/1996, d'11 de gener
- 3- Eduard Rius Pey
Inici: Decret 3/1996, d'11 de gener
Final: Decret 260/2002, de 4 de novembre
- 4- Xavier Pomés Abella
Inici: Decret 263/2002, de 4 de novembre
Final: Decret 298/2003, de 20 de desembre

i) Consellers de Política Territorial i Obres Públiques:⁶⁹

- 1- Josep Maria Cullell Nadal
Inici: Decret 2/1980, de 8 de maig
Final: Decret 216/1983, de 8 de juny
- 2- Xavier Bigatà Ribé
Inici: Decret 222/1983, de 14 de juny
Final: Decret 142/1988, de 4 de juliol
- 3- Joaquim Molins Amat
Inici: Decret 142/1988, de 4 de juliol
Final: Decret 123/1993, de 29 d'abril
- 4- Josep Maria Cullell Nadal
Inici: Decret 129/1993, de 6 de maig
Final: Decret 301/1994, de 18 de novembre
- 5- Jaume Roma Rodríguez
Inici: Decret 302/1994, de 18 de novembre
Final: Decret 172/1995, de 15 de juny
- 6- Artur Mas Gavarró
Inici: Decret 173/1995, de 15 de juny
Final: Decret 184/1997, de 30 de juliol
- 7- Pere Macias Arau
Inici: Decret 185/1997, de 30 de juliol

⁶⁸ Amb el President Tarradellas hi va haver un conseller de Sanitat i Assistència Social: Ramon Espasa Oliver (Inici: Decret de 5 de desembre de 1977; final: Decret de 28 d'abril de 1980).

⁶⁹ En el Govern del President Tarradellas hi va haver dos consellers de Política Territorial i Obres Públiques: Narcís Serra Serra (Inici: Decret de 5 de desembre de 1977; final: Decret de 22 de febrer de 1979) i Lluís Armet Coma (Inici: Decret de 24 de febrer de 1979; final: Decret de 28 d'abril de 1980).

Final: Decret 296/2001, de 20 de novembre

8- Felip Puig Godés

Inici: Decret 297/2001, de 20 de novembre

Final: Decret 298/2003, de 20 de desembre

j) Consellers d'Agricultura, Ramaderia i Pesca:⁷⁰

1- Agustí Carol Foix

Inici: Decret 2/1980, de 8 de maig

Final: Decret 158/1984, de 18 de juny

2- Josep Miró Ardèvol

Inici: Decret 158/1984, de 18 de juny

Final: Decret 321/1989, de 19 de desembre

3- Joan Vallvé Ribera

Inici: Decret 324/1989, de 19 de desembre

Final: Decret 191/1992, de 14 de setembre

4- Francesc Xavier Marimon Sabaté

Inici: Decret 194/1992, de 14 de setembre

Final: Decret 300/1999, de 29 de novembre

5- Josep Grau Seris

Inici: Decret 300/1999, de 29 de novembre

Final: Decret 298/2003, de 20 de desembre

k) Consellers de Treball:⁷¹

1- Joan Rigol Roig

Inici: Decret 2/1980, de 8 de maig

Final: Decret 158/1984, de 18 de juny

2- Oriol Badia Tobella

Inici: Decret 158/1984, de 18 de juny

Final: Decret 142/1988, de 4 de juliol

3- Ignasi Farreres Bochaca

Inici: Decret 142/1988, de 4 de juliol

⁷⁰ El President Tarradellas va tenir un conseller d'Agricultura i Ramaderia (a partir d'una resolució de 13 de desembre de 1977 passa a denominar-se departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca): Josep Roig Magrinyà (Inici: Decret de 5 de desembre de 1977; final: Decret de 28 d'abril de 1980).

⁷¹ Durant l'època del President Tarradellas hi va haver un conseller de Trabajo: Joan Codina Torres (Inici: Decret de 5 de desembre de 1977; final: Decret de 28 d'abril de 1980).

Final: Decret 300/1999, de 29 de novembre

4- Lluís Franco Sala (el 4 de novembre de 2002 se suprimeix la conselleria i passa a formar part de la conselleria d'Indústria, Comerç i Turisme)

Inici: Decret 300/1999, de 29 de novembre

Final: Decret 254/2002, de 4 de novembre

l) Consellers de Justícia:

1- Ignasi de Gispert Jordà

Inici: Decret 2/1980, de 8 de maig

Final: Decret 289/1982, de 24 d'agost

2- Agustí Bassols Parés

Inici: Decret 290/1982, de 24 d'agost

Final: Decret 130/1986, de 9 de maig

3- Joaquim Xicoy Bassegoda

Inici: Decret 132/1986, de 9 de maig

Final: Decret 129/1988, de 16 de juny

4- Agustí Bassols Parés

Inici: Decret 142/1988, de 4 de juliol

Final: Decret 298/1992, de 22 de desembre

5- Antoni Isac Aguilar

Inici: Decret 299/1992, de 22 de desembre

Final: Decret 8/1995, d'1 de febrer

6- Núria de Gispert Català

Inici: Decret 9/1995, d'1 de febrer

Final: Decret 33/2001, de 5 de febrer

7- Josep Delfí Guàrdia Canela

Inici: Decret 34/2001, de 5 de febrer

Final: Decret 256/2002, de 4 de novembre

8- Núria de Gispert Català (el 4 de novembre de 2002 passa a ser la conselleria de Justícia i Interior)

Inici: Decret 261/2002, de 4 de novembre

Final: Decret 298/2003, de 20 de desembre

m) Consellers d'Indústria i Energia:

1- Vicenç Oller Compañ

Inici: Decret 2/1980, de 8 de maig

Final: Decret 158/1984, de 18 de juny

2- Joan Hortalà Arau

Inici: Decret 158/1984, de 18 de juny

Final: Decret 52/1987, de 27 de febrer

3- Macià Alavedra Moner

Inici: Decret 53/1987, de 27 de febrer

Final: Decret 322/1989, de 19 de desembre

4- Antoni Subirà Claus

Inici: Decret 323/1989, de 19 de desembre

Final: Decret 190/1996, de 7 de juny

n) Consellers de Comerç, Consum i Turisme:

1- Francesc Sanuy Gistau

Inici: Decret 2/1980, de 8 de maig

Final: Decret 354/1985, de 19 de desembre

2- Narcís Oliveras Terradas

Inici: Decret 355/1985, de 19 de desembre

Final: Decret 129/1986, de 9 de maig

3- Joaquim Molins Amat

Inici: Decret 131/1986, de 9 de maig

Final: Decret 142/1988, de 4 de juliol

4- Lluís Alegre Selga

Inici: Decret 142/1988, de 4 de juliol

Final: Decret 191/1996, de 7 de juny

o) Consellers de Benestar Social:

1- Antoni Comas Baldellou

Inici: Decret 142/1988, de 4 de juliol

Final: Decret 300/1999, de 29 de novembre

2- Irene Rigau Oliver (el 4 de novembre de 2002 passa a ser la consellera de Benestar i Família)

Inici: Decret 300/1999, de 29 de novembre

Final: Decret 298/2003, de 20 de desembre

p) Consellers de Medi Ambient:

1- Albert Vilalta González

Inici: Decret 65/1991, de 4 d'abril

Final: Decret 193/1996, de 7 de juny

2- Pere Macias Arau

Inici: Decret 194/1996, de 7 de juny

Final: Decret 186/1997, de 30 de juliol

3- Joan Ignasi Puigdollers Noblom

Inici: Decret 187/1997, de 30 de juliol

Final: Decret 300/1999, de 29 de novembre

4- Felip Puig Godes

Inici: Decret 300/1999, de 29 de novembre

Final: Decret 294/2001, de 20 de novembre

5- Ramon Espadaler Parcerisas

Inici: Decret 295/2001, de 20 de novembre

Final: Decret 298/2003, de 20 de desembre

q) Consellers d'Indústria, Comerç i Turisme

1- Antoni Subirà Claus

Inici: Decret 192/1996, de 7 de juny

Final: Decret 255/2002, de 4 de novembre

2- Antoni Fernández Teixidó

Inici: Decret 264/2002, de 4 de novembre

Final: Decret 298/2003, de 20 de desembre

r) Consellers d'Interior

1- Xavier Pomés Abella (el 4 de novembre de 2002 se suprimeix la conselleria i passa a formar part de la conselleria de Justícia i Interior)

Inici: Decret 300/1999, de 29 de novembre

Final: Decret 257/2002, de 4 de novembre

s) Consellers d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació

1- Andreu Mas-Colell

Inici: Decret 124/2000, de 3 d'abril

Final: Decret 298/2003, de 20 de desembre

C) Segons la seva filiació política (1980-2003)

Per a la confecció d'aquesta relació de consellers només s'ha tingut en compte la filiació política en el moment de ser nomenats consellers.

Consellers afiliats a Convergència Democràtica de Catalunya:

- 1- Macià ALAVEDRA MONER
- 2- Josep Manuel BASÁÑEZ VILLALUENGA
- 3- Francesc Xavier BIGATÀ RIBÉ
- 4- Agustí CAROL FOIX
- 5- Antoni COMAS BALDELLOU
- 6- Maria Eugènia CUENCA VALERO
- 7- Josep Maria CULLELL NADAL
- 8- Antoni FERNÁNDEZ TEIXIDÓ
- 9- Joaquim FERRER ROCA
- 10- Carme Laura GIL MIRÓ
- 11- Josep GOMIS MARTÍ
- 12- Josep GRAU SERÍS
- 13- Joan GUITART AGELL
- 14- Francesc HOMS FERRET
- 15- Pere MACIAS ARAU
- 16- Francesc Xavier MARIMON SABATÉ
- 17- Artur MAS GAVARRÓ
- 18- Josep MIRÓ ARDÈVOL
- 19- Joaquim MOLINS AMAT
- 20- Jordi PLANASDEMUNT GUBERT
- 21- Xavier POMÉS ABELLA
- 22- Felip PUIG GODÉS
- 23- Joan Ignasi PUIGDOLLERS NOBLOM
- 24- Joan Maria PUJALS VALLVÈ
- 25- Irene RIGAU OLIVER
- 26- Eduard RIUS PEY
- 27- Jaume ROMA RODRÍGUEZ

- 28- Antoni SUBIRÀ CLAUS
- 29- Joaquim TRIADÚ VILA-ABADAL
- 30- Ramon TRIAS FARGAS
- 31- Xavier TRIAS VIDAL DE LLOBATERA
- 32- Joan VALLVÉ RIBERA
- 33- Joan VIDAL GAYOLÀ
- 34- Jordi VILAJOANA ROVIRA

Consellers afiliats a Unió Democràtica de Catalunya:

- 1- Lluís ALEGRE SELGA
- 2- Oriol BADIA TOBELLA
- 3- Agustí BASSOLS PARÉS
- 4- Miquel COLL ALENTORN
- 5- Josep Antoni DURAN LLEIDA
- 6- Ramon ESPADALER PARCERISAS
- 7- Ignasi FARRERES BOCHACA
- 8- Lluís FRANCO SALA
- 9- Ignasi de GISPERT JORDÀ
- 10- Núria de GISPERT CATALÀ
- 11- José Javier HERNÁNDEZ MORENO
- 12- Antoni ISAC AGUILAR
- 13- Narcís OLIVERAS TERRADAS
- 14- Josep Maria PELEGRÍ AIXUT
- 15- Joan RIGOL ROIG
- 16- Joaquim XICOY BASSEGODA

Consellers afiliats a Esquerra Republicana de Catalunya:

- 1- Joan HORTALÀ ARAU

Consellers independents en el moment del seu nomenament:⁷²

- 1- Max CAHNER GARCIA
- 2- Delfí GUÀRDIA CANELA
- 3- Josep LAPORTE SALAS

- 4- Andreu MAS-COLELL
- 5- Vicenç OLLER COMPAÑ
- 6- Francesc SANUY GISTAU
- 7- Albert VILALTA GONZÀLEZ

⁷² De les set persones que surten a la llista, quatre s'han mantingut independents: Andreu Mas-Colell, Delfí Guàrdia, Vicenç Oller i Albert Vilalta. Els altres tres van acabar afiliant-se a CDC (encara que Francesc Sanuy es va afiliar després de deixar la conselleria d'Indústria i Energia).

ANNEX II

ORDRE I DATES DE LES ENTREVISTES

- 1- Francesc SANUY GISTAU (25/1/1999)
- 2- Josep Maria CULLELL NADAL (26/1/1999)
- 3- Joan GUITART AGELL (26/1/1999)
- 4- Josep LAPORTE SALES (27/1/1999)
- 5- Joaquim FERRER ROCA (28/1/1999)
- 6- Maria Eugènia CUENCA VALERO (1/2/1999)
- 7- Josep GOMIS MARTÍ (1/2/1999)
- 8- Joaquim XICOY BASSEGODA (2/2/1999)
- 9- Núria de GISPERT CATALÀ (3/2/1999)
- 10- Vicenç OLLER COMPAÑ (4/2/1999)
- 11- Antoni ISAC AGUILAR (4/2/1999)
- 12- Joan VALLVÉ RIBERA (5/2/1999)
- 13- Lluís ALEGRE SELGA (8/2/1999)
- 14- Josep Manuel BASÁÑEZ VILLALUENGA (9/2/1999)
- 15- Francesc Xavier BIGATÀ RIBÉ (9/2/1999)
- 16- Macià ALAVEDRA MONER (10/2/1999)
- 17- Agustí M. BASSOLS PARÉS (11/2/1999)
- 18- Oriol BADIA TOBELLA (12/2/1999)
- 19- Joan VIDAL GAYOLÀ (12/2/1999)
- 20- Artur MAS GAVARRÓ (12/2/1999)
- 21- Joan RIGOL ROIG (12/2/1999)
- 22- Xavier POMÉS ABELLA (16/2/1999)
- 23- Xavier TRIAS VIDAL DE LLOBATERA (17/2/1999)
- 24- Max CAHNER GARCIA (18/2/1999)
- 25- Narcís OLIVERAS TERRADAS (23/2/1999)
- 26- Pere MACIAS ARAU (25-2-1999)
- 27- Antoni SUBIRÀ CLAUS (1/3/1999)
- 28- Eduard RIUS PEY (2/3/1999)
- 29- José Javier HERNÁNDEZ MORENO (4/3/1999)

- 30- Joaquim MOLINS AMAT (5/3/1999)
- 31- Antoni COMAS BALLDELLOU (5/3/1999)
- 32- Ignasi FARRERES BOCHACA (18/3/1999)
- 33- Joan HORTALÀ ARAU (18/3/1999)
- 34- Jaume ROMA RODRÍGUEZ (23/3/1999)
- 35- Joan Ignasi PUIGDOLLERS NOBLOM (25/3/1999)
- 36- Francesc Xavier MARIMON SABATÉ (25/3/1999)
- 37- Albert VILALTA GONZÁLEZ (13/4/1999)
- 38- Josep MIRÓ ARDÈVOL (14/7/1999)
- 39- Andreu MAS-COLELL (20/7/2000)
- 40- Josep GRAU SERÍS (6/9/2000)
- 41- Carme Laura GIL MIRÓ (7/9/2000)
- 42- Joaquim TRIADÚ VILA-ABADAL (5/10/2000)
- 43- Joan Maria PUJALS VALLVÈ (9/10/2000)
- 44- Felip PUIG GODÉS (10/10/2000)
- 45- Jordi VILAJOANA ROVIRA (17/10/2000)
- 46- Josep Antoni DURAN LLEIDA (10/11/2000)
- 47- Irene RIGAU OLIVER (24/11/2000)
- 48- Lluís FRANCO SALA (15/12/2000)
- 49- Francesc HOMS FERRET (5/7/2002)
- 50- Delfí GUÀRDIA CANELA (10/7/2002)
- 51- Ramon ESPADALER PARCERISAS (30/7/2002)
- 52- Antoni FERNÁNDEZ TEIXIDÓ (26/9/2003)
- 53- Josep Maria PELEGRÍ AIXUT (24/3/2004)

ANNEX III. QÜESTIONARI

I. FORMACIÓ PROFESSIONAL, FUNCIONS I PERFIL DEL CÀRREC DE CONSELLER

01. Quins són els càrrecs -en quins departaments i entre quins anys- que ha tingut dins de l'Administració de la Generalitat de Catalunya?

Càrrec	Departament	Anys
.....
.....
.....
.....

NS/NC ()

02. On treballava abans d'entrar a l'Administració de la Generalitat?

.....

NS/NC ()

03. És funcionari de l'Administració de la Generalitat?

Sí ()
 No ()
 NS/NC ()

04. En cas afirmatiu, des de quan?

.....

NS/NC ()

05. Té o ha tingut algun càrrec públic electiu (regidor, alcalde, diputat, senador...)?

Sí ()
 No ()
 NS/NC ()

06. En cas afirmatiu, quin o quins, i entre quins anys?

Càrrecs	des de	fins
.....

NS/NC ()

07. (Per als exconsellers) Després de ser conseller quin ha estat el seu itinerari professional?

.....

NS/NC ()

08. Quines dues de les funcions que l'article 12 de la Llei 13/1989 encomana als consellers considera que són més importants?

- 1- Representar el Departament ()
- 2- Dirigir, organitzar i establir les prioritats del Departament ()
- 3- Proposar al Govern els avantprojectes de llei o els projectes de decret dins de l'àmbit de les competències del Departament ()
- 4- Exercir la potestat reglamentària en l'àmbit i en els límits que li siguin propis ()
- 5- Proposar el nomenament i la separació d'alts càrrecs del Departament, i nomenar i separar els altres càrrecs ()
- 6- Exercir la potestat disciplinària, al marc establert per l'ordenació vigent ()
- 7- Resoldre els conflictes d'atribucions entre les autoritats i els òrgans del Departament ()
- 8- Suscitar conflictes d'atribucions amb altres Departaments ()
- 9- Resoldre, en última instància, els recursos i les reclamacions administratives que no corresponguin a organismes i a autoritats inferiors al Departament ()
- 10- Presentar l'avantprojecte de pressupost del Departament ()
- 11- Autoritzar les despeses pròpies del Departament, dins de l'import dels crèdits autoritzats i d'acord amb les normes per a l'execució del pressupost ()
- 12- Firmar, en nom de la Generalitat, els contractes relatius a assumptes propis del Departament, en els termes establerts per la legislació vigent ()

NS/NC ()

09. I quines són les dues que exerceix (o exercia) més sovint?

1)

2)

NS/NC ()

10. Més enllà d'aquestes funcions, en podria assenyalar dues més que no surten en aquest llistat i que consideri que també són rellevants del càrrec de conseller?

1)

2)

NS/NC ()

11. Quines d'aquestes altres funcions considera més rellevant del càrrec de conseller? (grau d'importància: molta=1, bastant=2, poca=3, gens=4)

- Relacionar-se amb el President de la Generalitat ()
- Relacionar-se amb la resta de consellers ()
- Relacionar-se amb el Parlament ()
- Relacionar-se amb els ministres de l'Administració de l'Estat ()
- Relacionar-se amb els consellers d'altres administracions autonòmiques ()
- Relacionar-se amb el seu partit ()

- Relacionar-se amb els grups d'interès o de pressió ()
 Relacionar-se amb els mitjans de comunicació ()
 NS/NC ()

12. Quins requisits considera que cal posseir per arribar a ser conseller?

.....

NS/NC ()

13. Què considera més important per arribar a ser conseller?

- L'itinerari dins del món professional ()
 L'itinerari dins de l'Administració ()
 L'itinerari dins del partit ()
 NS/NC ()

14. Quines d'aquestes qualitats considera fonamentals per als consellers? (grau d'importància: molta=1, bastant=2, poca=3, gens=4)

- Ser un bon gestor de l'organització ()
 Ser un bon gestor del pressupost ()
 Ser un bon polític ()
 Ser un bon especialista de les matèries que gestiona el departament ()
 NS/NC ()

15. Considera que abans de ser conseller és millor que s'hagin ocupat altres càrrecs dins de l'Administració?

- Sí ()
 No ()
 NS/NC ()

16. En cas afirmatiu, quins?

- Secretari General ()
 Director General ()
 Subdirector General ()
 Altres nivells funcionaris inferiors ()
 NS/NC ()

17. Com valora el fet que una mateixa persona pugui ser consellera de conselleries diferents?

- Positivament ()
 Negativament ()
 NS/NC ()

18. Quin perfil considera que té vostè?

- Polític ()
 Més polític que tècnic ()
 Tan polític com tècnic ()
 Més tècnic que polític ()
 Tècnic ()
 NS/NC ()

19. Quin perfil considera que haurien de tenir els consellers?

Polític	()
Més polític que tècnic	()
Tan polític com tècnic	()
Més tècnic que polític	()
Tècnic	()
NS/NC	()

20. I els secretaris generals?

Polític	()
Més polític que tècnic	()
Tan polític com tècnic	()
Més tècnic que polític	()
Tècnic	()
NS/NC	()

21. I els directors generals?

Polític	()
Més polític que tècnic	()
Tan polític com tècnic	()
Més tècnic que polític	()
Tècnic	()
NS/NC	()

22. I els subdirectors generals?

Polític	()
Més polític que tècnic	()
Tan polític com tècnic	()
Més tècnic que polític	()
Tècnic	()
NS/NC	()

23. I els caps de gabinet?

Polític	()
Més polític que tècnic	()
Tan polític com tècnic	()
Més tècnic que polític	()
Tècnic	()
NS/NC	()

24. Per quins criteris creu vostè que va ser elegit conseller?

Polític	()
Més polític que tècnic	()
Tan polític com tècnic	()
Més tècnic que polític	()
Tècnic	()
NS/NC	()

25. Del conjunt de persones que formen part de l'Administració es pot dir que, a grans trets, hi ha dos perfils: els especialistes en una àrea determinada i aquells als quals podríem anomenar "generalistes". Vostè com es considera?

- Més especialista ()
- Més generalista ()
- Tan especialista com generalista ()
- NS/NC ()

26. Quins motius poden justificar el cessament d'un conseller?

- 1-.....
- 2-.....
- 3-.....
- NS/NC ()

27. (Exconsellers) Per quins motius va ser cessat com a conseller?

-
-
- NS/NC ()

II. FUNCIONAMENT DE L'ADMINISTRACIÓ I ACTITUDS ADMINISTRATIVES

28. Com influeixen (o influïen) en les polítiques que impulsa (o impulsava) el seu departament les persones, càrrecs, grups o factors següents? (grau d'influència: molta=1, bastant=2, poca=3, gens=4)

- El President de la Generalitat ()
- El Conseller (Vostè) ()
- El Secretari general ()
- Els Directors generals ()
- Els assessors ()
- Els alts funcionaris del departament ()
- Altres consellers ()
- El partit al qual pertany ()
- Els altres partits polítics ()
- El Parlament ()
- Els grups de pressió o d'interès ()
- Els mitjans de comunicació ()
- Les demandes dels ciutadans ()
- L'atzar ()
- NS/NC ()

29. Quin és el principal obstacle que es troba (o es trobava) en la seva activitat quotidiana dins de l'Administració?

-
- NS/NC ()

30. Ara assenyali'n dos més de la llista següent:

Els partits de l'oposició	()
Els grups de pressió	()
L'Administració de l'Estat	()
L'opinió pública	()
La falta de mitjans	()
Les prescripcions legals o administratives	()
Altres càrrecs del seu departament	()
Altres departaments de l'Administració catalana	()
Els problemes estructurals de l'Administració	()
La falta de temps	()
Els mitjans de comunicació	()
NS/NC	()

31. Creu que el canvi d'un conseller ha de comportar el canvi d'alguns dels seus inferiors jeràrquics?

Sí	()
No	()
NS/NC	()

32. En cas afirmatiu, de quins?

Secretari general	()
Directors generals	()
Cap de gabinet	()
Secretari general i cap de gabinet	()
Directors generals i cap de gabinet	()
Secretari general i directors generals	()
Tots	()
NS/NC	()

33. Des del seu punt de vista, els alts càrrecs d'un departament (secretaris generals i directors generals) haurien de ser nomenats per criteris:

Polítics	()
Més polítics que tècnics	()
Tan polítics com tècnics	()
Més tècnics que polítics	()
Tècnics	()
NS/NC	()

34. Com van influir en vostè els criteris següents a l'hora de nomenar als alts càrrecs (grau d'influència: molta=1, bastant=2, poca=3, gens=4)

L'opinió del President	()
La sintonia política amb el candidat	()
La sintonia personal amb el candidat	()
L'opinió dels dirigents del seu partit	()
La condició de funcionari del candidat	()
L'opinió dels funcionaris del departament	()
Els coneixements del candidat sobre el sector que havia de dirigir	()
NS/NC	()

35. Des del seu punt de vista, els càrrecs de lliure designació d'un departament (subdirectors generals) haurien de ser nomenats per criteris:

- | | |
|--------------------------|-----|
| Polítics | () |
| Més polítics que tècnics | () |
| Tan polítics com tècnics | () |
| Més tècnics que polítics | () |
| Tècnics | () |
| NS/NC | () |

36. Des del seu punt de vista, els nivells de càrrecs de designació política en els departaments haurien de ser:

- | | |
|--|-----|
| Més amplis que els que hi ha actualment | () |
| Més reduïts que els que hi ha actualment | () |
| Com els que hi ha actualment | () |
| NS/NC | () |

37. Seguint la freqüència següent, quantes vegades té (o tenia) contactes professionals amb les persones i organitzacions següents?

- 1 = cada dia
 2 = més d'una vegada per setmana
 3 = una vegada per setmana
 4 = més d'una vegada al mes
 5 = una vegada al mes
 6 = més d'una vegada a l'any
 7 = mai
- | | | NS/NC |
|--|-----|-------|
| President de la Generalitat | () | () |
| Consellers d'altres departaments | () | () |
| Cap de gabinet del seu departament | () | () |
| Secretari general del seu departament | () | () |
| Directors generals del seu departament | () | () |
| Ministres de l'Administració de l'Estat | () | () |
| Alts càrrecs de l'Administració de l'Estat | () | () |
| Consellers d'altres comunitats autònomes | () | () |
| Dirigents de partits polítics | () | () |
| Dirigents de sindicats | () | () |
| Dirigents de la patronal | () | () |
| Periodistes | () | () |

38. Considera que governar en coalició comporta més avantatges o més inconvenients?

- | | |
|---------------|-----|
| Avantatges | () |
| Inconvenients | () |
| NS/NC | () |

39. En podria destacar dos (avantatges o inconvenients, segons la pregunta anterior)?

1)

2)

- | | |
|-------|-----|
| NS/NC | () |
|-------|-----|

40. De les catorze conselleries que hi ha actualment en el Govern, quins considera que són les més importants? Ordeni les dues més importants:

1)

2)

NS/NC ()

41. I quin considera que té un pes menor?

.....

NS/NC ()

42. En la negociació del pressupost, com creu que influeixen els següents factors en la consecució de més recursos per al departament? (grau d'influència: molta=1, bastant=2, poca=3, gens=4)

El President de la Generalitat	()
La conjuntura política	()
La persona que ocupa el càrrec de conseller	()
La negociació entre secretaris generals	()
L'atribució de parcel·les de poder entre partits	()
NS/NC	()

43. En general, a l'hora d'impulsar una determinada política pública en el seu departament quin criteri preval (o prevalia) més?

Un criteri polític	()
Un criteri més polític que tècnic	()
Un criteri tan polític com tècnic	()
Un criteri més tècnic que polític	()
Un criteri tècnic	()
NS/NC	()

44. Com qualificaria el funcionament actual de l'Administració de la Generalitat de Catalunya?

Molt bo	()
Bo	()
Ni bo ni dolent	()
Dolent	()
Molt dolent	()
NS/NC	()

45. Si comparem la dècada dels 80 i la dècada dels 90, considera que durant la dècada dels 80 l'Administració catalana:

Funcionava pitjor	()
Funcionava millor	()
Funcionava igual	()
NS/NC	()

46. Com qualificaria l'estructura actual de l'Administració de la Generalitat de Catalunya?

- Molt bona ()
 Bona ()
 Ni bona ni dolenta ()
 Dolenta ()
 Molt dolenta ()
 NS/NC ()

47. Quins canvis introduiria?

.....

.....

- NS/NC ()

48. M'agradaria saber si, en general, aprova o no les breus afirmacions següents:

- + d'acord
 - en desacord

- Els Directors Generals haurien de ser funcionaris ()
 NS/NC ()
 - Els Secretaris Generals haurien de ser funcionaris ()
 NS/NC ()
 - Els ciutadans haurien d'exercir un major control de l'Administració ()
 NS/NC ()
 - Durant els anys vuitanta a Catalunya es va perdre l'oportunitat de fer una Administració catalana moderna i diferent ()
 NS/NC ()
 - No són els partits ni el Parlament els que garanteixen una gestió satisfactòria de la nostra comunitat, sinó l'Administració ()
 NS/NC ()
 - Els partits polítics s'interfereixen massa en el funcionament dels departaments de l'Administració ()
 NS/NC ()
 - El nombre d'assessors que hi ha en l'Administració catalana és excessiu ()
 NS/NC ()
 - Cal aplicar a l'Administració les tècniques de gestió i organització de les empreses privades ()
 NS/NC ()
 - Sovint quan els mitjans de comunicació informen sobre les polítiques que impulsen els departaments ho fan sense coneixement de causa ()
 NS/NC ()
 - L'Administració de la Generalitat de Catalunya està massa polititzada ()
 NS/NC ()
 - Els Secretaris Generals tenen un protagonisme excessiu dins de l'estructura dels departaments de l'Administració catalana ()
 NS/NC ()
 - El Parlament intervé massa en els assumptes de l'Administració ()
 NS/NC ()
 - L'Administració catalana està poc professionalitzada ()
 NS/NC ()
 - Els governs, en general, haurien d'actuar sense seguir tant les directrius del partit o els partits a què pertanyen ()
 NS/NC ()
 - El President de la Generalitat té un protagonisme excessiu ()
 NS/NC ()

49. Quina és la seva opinió sobre la influència política que tenen avui a Catalunya els següents grups, cossos, institucions i càrrecs de l'Administració? Considera que haurien de tenir més, igual o menys?

Influència actual

1 = molta

2 = bastant

3 = poca

4 = cap

Influència desitjada

+ = major

0 = igual

-- = menor

	ACTUAL	DESITJADA	NS/NC
Els funcionaris de l'Administració	()	()	()
Els partits polítics	()	()	()
Els sindicats	()	()	()
Les organitzacions patronals	()	()	()
Els mitjans de comunicació	()	()	()
L'Església catòlica	()	()	()
El Govern de l'Estat	()	()	()
El president de la Generalitat	()	()	()
Els consellers	()	()	()
Els secretaris generals	()	()	()
Els directors generals	()	()	()
Els caps de gabinet	()	()	()
Els ciutadans	()	()	()
Les institucions europees	()	()	()

III. DADES SOCIODEMOGRÀFIQUES

50. Quina és la seva data de naixement?

/ / 19

NS/NC ()

51. On va néixer (població, comarca)?

.....

.....

NS/NC ()

52. Sexe:

Home ()

Dona ()

53. Quin és el seu estat civil?

Solter ()

Casat ()

Separat o divorciat ()

Vidu ()

NS/NC ()

54. Quants fills té?

- 0 ()
 1 ()
 2 ()
 3 ()
 4 ()
 5 ()
 6 o més ()
 NS/NC ()

55. Quin és el seu municipi de residència (comarca)? En cas de ser Barcelona, quin districte?

Municipi:

Comarca:

Districte:

NS/NC ()

56. Quina carrera universitària va cursar?

.....

NS/NC ()

57. On va fer el batxillerat?

Centre:

- Barcelona ()
 Resta de Catalunya ()
 Resta d'Espanya ()
 Estranger ()

- Públic ()
 Privat ()

- Religiós () Orde religiós:
 No religiós ()

NS/NC ()

58. Actualment està afiliat a algun partit polític?

- Sí ()
 No ()
 NS/NC ()

59. En cas afirmatiu, a quin?

- CDC ()
 UDC ()
 Altres () Quins?
 NS/NC ()

60. En quin any es va afiliar?

Any:

NS/NC ()

61. Ha tingut o té algun càrrec dins del partit?

Sí ()

No ()

NS/NC ()

62. En cas afirmatiu, quins càrrecs?

Càrrecs

.....

NS/NC ()