ivàlua
Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques

Informe

# Assessorament
# Disseny del teletreball a l'àmbit penitenciari català

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



ivàlua
Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques

# Assessorament

# Disseny del teletreball a l'àmbit penitenciari català

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


Informe definitiu:
**Juliol de 2026**

Tipus d'avaluació:
**Assessorament**

Mètode:
**Quantitatiu i qualitatiu**

Avaluació encarregada per:
**Direcció General de Serveis Penitenciaris. Departament de Justícia i Qualitat Democràtica**

Avaluació finançada per:
**Direcció General de Serveis Penitenciaris. Departament de Justícia i Qualitat Democràtica**

Avaluació realitzada per:
**Ivàlua**



Equip de treball:
**Carla Cordoncillo Acosta** (coordinació)
**Jordi Sanz Porras** (coordinació)
**Marc Bosch Matas**
**Maria Delgado García**
**Natalia Rosetti Maffioli**

Amb el suport de **l'equip d'Ilabso-Olma** en el treball de camp qualitatiu.



**Agraïments**:

Al personal de les oficines dels centres penitenciaris que ha participat del treball de camp.



**© Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua), 2026**

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



**Ivàlua**
**Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques**
Districte Administratiu de la Generalitat de Catalunya – Edifici B C/ dels Alts Forns, 36-44
Barcelona 08038
Tel. 00 34 93 554 53 00
info@ivalua.cat



Cita suggerida: Cordoncillo Acosta, Carla; Sanz Porras, Jordi; Bosch Matas, Marc; Delgado García, Maria; Rosetti Maffioli, Natalia; Ilabso(2026). Disseny del teletreball en l'àmbit penitenciari català: exploració sobre la viabilitat del teletreball a les oficines dels centres penitenciaris. Barcelona: Ivàlua.





ivàlua

# Resum executiu

El teletreball no és només una eina rellevant per afavorir la conciliació i el benestar de la plantilla, sinó també una oportunitat per impulsar la modernització de l'administració pública. L'evidència mostra que, quan s'implanta en les condicions adequades, pot contribuir a millorar la productivitat i facilitar la transició cap a models de gestió més flexibles, digitalitzats i orientats a resultats. Tot i que aquesta modalitat ja està àmpliament estesa a la Generalitat de Catalunya, les oficines dels centres penitenciaris continuen desenvolupant la seva activitat de manera íntegrament presencial. Aquesta situació afecta les 421 persones que treballen a les oficines dels centres penitenciaris, aproximadament el 8 % del conjunt del personal dels centres penitenciaris. L'objectiu d'aquest estudi és **analitzar la viabilitat d'implantar el teletreball a les oficines dels centres penitenciaris** mitjançant una anàlisi funcional, una revisió de l'evidència i un treball de camp qualitatiu.

Les oficines dels centres penitenciaris desenvolupen majoritàriament funcions susceptibles de realitzar-se en remot, però aquesta realitat no és homogènia i presenta diferències destacades entre unitats. Així, tot i que el 32 % de les tasques analitzades són totalment teletreballables i el 54 % es poden desenvolupar parcialment, les principals limitacions es concentren a les unitats de suport a l'equip directiu i de gestió penitenciària. Tanmateix, **la implantació efectiva del teletreball està condicionada per factors tecnològics, organitzatius i culturals.** En l'àmbit tecnològic, destaquen les limitacions derivades de la digitalització encara incompleta dels processos, de la disponibilitat desigual d'equipament informàtic i de la necessitat de reforçar les competències digitals de la plantilla. Alhora, es manté una dependència significativa del suport paper, especialment en la gestió de documentació sensible i en els expedients provinents d'institucions penitenciàries de la resta de l'estat. Des del punt de vista organitzatiu, els processos estan relativament estandarditzats, la plantilla disposa d'un cert grau d'autonomia i existeix un clima de col·laboració favorable. En l'àmbit cultural, cal destacar les reticències d'una part dels equips directius —que continuen associant la presencialitat amb un major control de l'activitat.

En síntesi, **el teletreball és viable** a les oficines dels centres penitenciaris**, però la seva implantació requereix una transformació progressiva de l'organització que requerirà temps per consolidar-se**. Aquesta transformació passa per completar la digitalització dels procediments i de l'expedient electrònic, generalitzar l'accés a l'equipament necessari, garantir l'accés remot segur a la informació i reforçar les competències digitals de la plantilla. Igualment, caldrà definir un model híbrid adaptat a les característiques dels centres penitenciaris, que asseguri una cobertura adequada del servei, reguli els mecanismes de coordinació entre el personal presencial i el que teletreballa, i promogui una cultura de gestió basada en la confiança, els objectius i els resultats. La reestructuració requereix també una anàlisi de viabilitat interna que examini amb deteniment l'encaix del teletreball amb l'horari acumulat i/o amb els complements retributius.

ivàlua

# Continguts


1 Introducció ..... 1

2 Metodologia ..... 3

3 Què diu l'evidència sobre el teletreball en el marc de la modernització de les administracions públiques? ..... 6

4 El teletreball a l'administració de la Generalitat de Catalunya ..... 8

4.1 Qui pot teletreballar? ..... 8

4.2 Quin és el model de teletreball? ..... 10

5 El teletreball a les oficines dels centres penitenciaris ..... 12

5.1 Com s'organitzen les oficines dels centres penitenciaris? ..... 12

5.2 Són teletreballables les funcions assignades a les oficines dels centres penitenciaris? Hi ha diferències segons lloc de treball? ..... 16

6 Determinants de la viabilitat del teletreball a les oficines dels centres penitenciaris ..... 21

6.1 Digitalització ..... 21

6.1.1 Infraestructura tecnològica ..... 21

6.1.2 Procediments ..... 23

6.1.3 Confidencialitat de la informació ..... 28

6.1.4 Competència digital ..... 29

6.1.5 Digitalització i teletreball: factors d'impacte baix, mitjà i alt ..... 32

6.2 Estructura i cultura organitzativa ..... 33

6.2.1 Autonomia del lloc de treball ..... 34

6.2.2 Coordinació i treball en equip ..... 37

6.2.3 Supervisió i lideratge ..... 39

6.2.4 Factors culturals i d'organització en la viabilitat del teletreball ..... 44

6.3 Suport al teletreball ..... 45

6.4 Perspectiva de gènere i teletreball ..... 46

7 Conclusions ..... 48

8 Recomanacions ..... 54

8.1 Requisits generals per a la viabilitat del teletreball ..... 55

8.2 Aspectes específics relatius a les oficines dels centres penitenciaris ..... 57

8.3 Una proposta per la implantació del teletreball ..... 61

9 Referències ..... 63

ivàlua

# Índex de figures

Figura 1. Grau de digitalització dels procediments segons el tipus de lloc de treball i l'oficina de destinació .....24
Figura 2. Grau de supervisió dels llocs de treball en funció de la unitat assignada.....40

# Índex de taules

Taula 1. Detall del treball de camp qualitatiu ..... 4
Taula 2. Proporció de funcions totalment, parcialment o no teletreballables segons els llocs de treball recollits a la Relació de Llocs de treball (RLT) .....17
Taula 3. Funcions valorades com a no teletreballables a cada lloc de treball per tipologia i tasques presencials.....18
Taula 4. Recull de tasques en funció del grau de digitalització i la unitat que les realitza ...25
Taula 5. Impacte de la digitalització en l'adopció del teletreball.....32
Taula 6. Grau d'autonomia del lloc de treball en funció de la unitat en què es presten els serveis .....35

ivàlua

# 1 Introducció

El teletreball es defineix com una modalitat de prestació de serveis en què, amb caràcter voluntari, la persona treballadora desenvolupa part de la jornada laboral de manera no presencial, mitjançant l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació (Decret 77/2020, de 4 d'agost). Segons la literatura especialitzada, el **teletreball pot comportar millores significatives en termes de conciliació, benestar i, en determinats casos, productivitat, sempre que la seva implementació es dugui a terme de manera planificada i d'acord amb les bones pràctiques identificades**. En aquest sentit, l'èxit d'una política de teletreball requereix abordar diversos reptes clau: determinar quins perfils professionals i quines tasques són susceptibles de realitzar-se a distància; garantir la digitalització dels procediments i la disponibilitat d'una infraestructura tecnològica adequada (dispositius, connectivitat, ciberseguretat i eines d'administració electrònica); i, finalment, promoure formes d'organització del treball basades en l'autonomia, la responsabilitat individual i la confiança per part de les persones responsables.

Aquests reptes són especialment rellevants en l'àmbit de l'administració pública, on la implantació del teletreball s'inscriu dins d'un procés més ampli de transformació organitzativa associat al pas del paradigma industrial al paradigma digital (Manzano Peláez & Sabaté Solanes, 2021; Mele et al., 2023). En aquest context, moltes administracions encara arrosseguen característiques pròpies del model tradicional, com la dependència del paper o una cultura organitzativa centrada en el compliment estricte de procediments i en la supervisió presencial (Belzunegui Eraso, 2021; Iwaniuk et al., 2021). Tanmateix, l'evidència comparada mostra que, quan el **teletreball s'integra dins d'estratègies de modernització administrativa** orientades a la digitalització dels processos i al treball per objectius, pot desplegar-se també amb èxit en el sector públic. Diversos estudis indiquen que, en aquestes condicions, el teletreball pot contribuir a millorar la productivitat, el benestar i la conciliació de la plantilla, especialment en models híbrids que combinen presencialitat i treball remot (Fenizia & Kirchmaier, 2025; Mele et al., 2023).

Aquest estudi té com a objectiu **analitzar la viabilitat d'implantar el teletreball a les oficines dels centres penitenciaris de Catalunya**. Actualment, el personal d'aquestes oficines (un total de 421 persones[1] l'any 2026) no disposa de la possibilitat de treballar en remot, a diferència de la major part del personal administratiu de la Generalitat, per al qual el teletreball ja és una modalitat àmpliament estesa. En aquest sentit, el Decret 77/2020 estableix explícitament que el personal que ocupa llocs de treball en centres penitenciaris i de justícia juvenil queda exclòs d'aquesta opció.

Aquesta diferència ha generat una demanda sostinguda per part dels i les professionals de les oficines penitenciàries, fet que posa de manifest la necessitat d'analitzar de manera

[1] Aquesta xifra representa una proporció al voltant del 10 % del total del personal d'oficines i règim d'interior dels centres penitenciaris i un 8 % si s'hi inclouen totes les persones professionals dels centres penitenciaris (direcció, tractament i personal laboral).

rigorosa fins a quin punt aquesta exclusió és justificable. De resultes d'aquesta demanda, recollida a l'Acord de la Mesa Sectorial de negociació del personal d'administració i tècnic de la Generalitat de Catalunya, sobre condicions de treball i mesures de seguretat del personal penitenciari per al període 2024-2027, s'ha sol·licitat a Ivàlua que realitzi el present estudi, que té com a objectiu determinar el grau de preparació d'aquestes oficines per a la implantació del teletreball i definir en quines condicions es podria implementar una política efectiva, compatible amb les necessitats del servei i orientada a maximitzar els beneficis en termes de productivitat, benestar i conciliació. Alhora, també té en compte la compatibilitat del teletreball amb les particularitats del treball en les oficines penitenciàries i en la progressiva transformació de persones membres dels cossos generals de l'administració en perfils genèrics de l'administració penitenciària i les seves característiques pròpies, en particular, l'acumulació de jornada i la possibilitat que se'ls requereixi de treballar a l'interior dels centres si és necessari.

L'anàlisi realitzada es fonamenta en tres pilars complementaris. Primer, s'ha realitzat una **revisió de la literatura** sobre el rol del teletreball en el procés de modernització de l'administració pública, així com també per explorar els potencials efectes sobre la productivitat, la cultura organitzacional i el benestar i la conciliació de les persones treballadores. En segon lloc, s'ha realitzat una **exploració en profunditat de l'organigrama, la Relació de Llocs de Treball (RLT) i les Descripcions dels Llocs de Treball (DLTs) de les oficines dels centres penitenciaris**, amb l'objectiu d'entendre'n l'estructura organitzativa i identificar quins càrrecs assumeixen funcions més o menys susceptibles de ser teletreballables. Aquesta anàlisi s'ha basat en l'aplicació d'una mètrica validada i s'ha complementat amb la informació qualitativa aixecada a partir de visites a tres centres penitenciaris de diferents característiques, així com d'entrevistes i grups de discussió amb el personal de les oficines. Finalment, **l'anàlisi qualitativa** ha permès aprofundir en els factors que condicionen la viabilitat d'una política de teletreball a les oficines dels centres penitenciaris, tot identificant tant les oportunitats com les limitacions existents, així com les possibles diferències entre unitats i categories professionals.

Aquestes tres línies d'anàlisi estructuren també el conjunt del document. Després d'exposar amb més detall la metodologia emprada (apartat 2), s'emmarca el teletreball en l'evidència més recent com a motor de la modernització de l'administració pública (apartat 3). Després de proporcionar el marc general d'implantació del teletreball a l'administració de la Generalitat (apartat 4), l'informe desenvolupa els resultats de les tres anàlisis. A l'apartat 5 es descriu l'estructura organitzativa de les oficines dels centres penitenciaris i s'analitza el grau de teletreballabilitat dels diferents llocs de treball. A l'apartat 6 s'examinen els factors que poden determinar la viabilitat d'una política de teletreball en aquest àmbit. Finalment, els apartats 7 i 8 sintetitzen les principals conclusions de l'estudi i plantegen un seguit de recomanacions per assegurar la factibilitat d'implantar el teletreball a les oficines dels centres penitenciaris.

# 2 Metodologia

Aquest informe té per objectiu analitzar la viabilitat d'implantar una política de teletreball als centres penitenciaris. Més concretament, l'anàlisi cerca donar resposta a tres preguntes, que s'aborden en els apartats 3, 5 i 6 de l'informe respectivament:

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

Per respondre a aquestes preguntes s'ha adoptat una estratègia metodològica basada en la combinació de fonts primàries i fonts secundàries. D'una banda, s'ha realitzat una **anàlisi documental en profunditat**, tant de literatura gris (incloent-hi principalment normativa i documents orientatius sobre com implementar el teletreball, elaborats per organismes nacionals i internacionals diversos), com de literatura acadèmica de caràcter empíric. La literatura acadèmica, recollida a l'apartat 3, ha estat la base de la revisió d'evidències sobre els potencials efectes del teletreball mentre la literatura gris ha servit principalment per emmarcar els apartats 4, 5 i 6 de l'informe.

Addicionalment, l'anàlisi dels llocs de treball recollida a l'apartat 5, sobre la qual s'aprofundeix també en l'apartat 6, ha inclòs una **valoració del grau de teletreballabilitat de les diferents funcions associades** a cada lloc de treball **basada en la mètrica proposada i validada** per Mazo Somarriba (2021). Per fer-ho s'han analitzat les funcions recollides a les DLTs i la documentació aportada per la Direcció General d'Afers Penitenciaris sense ponderar en funció de la seva rellevància. L'Annex 1 proporciona més detalls sobre aquest índex basat en 5 criteris (grau de digitalització, accessos, ciberseguretat i confidencialitat, grau d'autonomia, grau de supervisió i avaluació de resultats), dos dels quals d'aplicació binària (el criteri 2 i el criteri 5) i els altres tres aplicats en una escala d'1 a 7. A banda d'aquesta valoració per a cadascun dels 13 llocs de treball en el seu conjunt, també s'han analitzat en una escala 1-3 (totalment teletreballable, parcialment teletreballable i no teletreballable) totes les funcions recollides en les DLTs i altra documentació relacionada per a cada lloc de treball. Aquestes dues valoracions —dels criteris de teletreballabilitat per una banda, i de les funcions, per l'altra— han estat recollides en una sèrie de fitxes (una per cada lloc de treball), que poden ser consultades a l'Annex 2.

Per últim, aquestes anàlisis s'han triangulat amb la **informació qualitativa**[2] **aixecada** en el marc de 3 dies d'**observació participant** a tres centres penitenciaris amb característiques diverses pel que fa a aspectes com el volum de personal d'oficines, l'antiguitat de l'equipament o la seva ubicació territorial (Quatre Camins, el Centre Penitenciari de Ponent

[2] L'annex 1 amplia la informació metodològica sobre com s'ha abordat en el treball de camp qualitatiu.

i el Centre Obert de Girona), i de la realització de 7 **entrevistes semi-estructurades** i 3 **grups de discussió**. El treball de camp —que s'ha realitzat entre els mesos de desembre de 2025 i gener de 2026— ha tingut per objectiu captar els factors determinants de la viabilitat d'implantar una política de teletreball i recollir les percepcions al respecte dels principals agents implicats (les diferents categories professionals de persones que treballen a les oficines dels 13 centres penitenciaris de Catalunya). Més concretament, l'**observació participant** —que ha inclòs l'elaboració d'un registre de camp— ha servit per entendre com funcionen les oficines dels centres penitenciaris, quin tipus de tasques s'hi desenvolupen i identificar oportunitats i reptes de la implantació del teletreball (observant per exemple la quantitat de paper, els programaris emprats, les interaccions entre equips, etc.), així com diferències entre tipus de centres. Addicionalment, s'han aprofitat les visites per entrevistar les gerències dels tres centres i aixecar així informació sobre l'organització del centre, les possibles experiències prèvies de teletreball i les percepcions dels diferents agents.

**Taula 1. Detall del treball de camp qualitatiu**

| N | Tècnica de recollida d'informació | Perfil de persones participants / Centre | Nombre de persones | Nombre de centres penitenciaris | Codi |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | **Observació participant** | Centre Penitenciari Quatre Camins | | 1 | OC1 |
| **2** | **Observació participant** | Centre Penitenciari Ponent | | 1 | OC2 |
| **3** | **Observació participant** | Centre Obert de Girona | | 1 | OC3 |
| **4** | **Grup de discussió** | Personal genèric d'oficina | 4 | 4 | GD2_GO |
| **5** | **Grup de discussió** | Encarregats/des d'àrea administrativa | 5 | 5 | GD1_EAA |
| **6** | **Grup de discussió** | Caps de gestió penitenciària | 6 | 6 | GD3_UGP |
| **7** | **Entrevista** | Gerents i equip directiu dels centres penitenciaris | 3 | 3 | ENT_gerent1, ENT_gerent2, ENT_equipdir |
| **8** | **Entrevista** | Caps de gestió econòmica | 2 | 2 | ENT_cap4, ENT_cap5 |
| **9** | **Entrevista** | Caps de recursos humans | 2 | 2 | ENT_cap2, ENT_cap3 |
| **10** | **Entrevista** | Caps de la unitat de suport als equips directius | 2 | 2 | ENT_cap6, ENT_cap7 |
| **11** | **Entrevista** | Caps de gestió penitenciària | 1 | 1 | ENT_cap1 |

Font: elaboració pròpia.

Així mateix, les **entrevistes semi-estructurades** s'han adreçat a caps de les quatre àrees que componen les oficines dels centres penitenciaris i han estat orientades a comprendre

amb profunditat les tasques que desenvolupa cada una d'aquestes, el volum de feina que tenen i el personal de què disposen per donar-hi resposta, així com entendre de quina manera flueix la documentació i la coordinació tant dins de la unitat com amb les altres. Finalment, els **grups de discussió** s'han dirigit als caps de les unitats de gestió penitenciària, i a encarregats d'àrea administrativa i personal tècnic i administratiu de les diferents unitats. Han cercat entendre com funcionarien les oficines en una situació de desplegament del teletreball, abordant aspectes com la viabilitat de les diferents tasques, la relació amb la resta de l'equip, l'organització del dia a dia o les implicacions per les dinàmiques en el conjunt del centre. La Taula 1 resumeix el treball de camp realitzat.

Sobre la metodologia emprada és important considerar també una sèrie de **limitacions**, que han condicionat l'abast de l'anàlisi i els resultats.

- En primer lloc, el treball de camp ha evidenciat diferències substancials en les funcions que exerceix cada lloc de treball segons el centre penitenciari. Aquesta situació ha dificultat l'aplicació dels 5 criteris de teletreballabilitat, que s'han aplicat amb una lògica de lloc de treball. Si bé en aquests casos s'ha cercat un equilibri, és important tenir en compte aquesta realitat heterogènia.

- En segon lloc, cal tenir en compte que en les oficines dels centres penitenciaris es realitzen tot un conjunt de funcions que no són observables en el marc del treball de camp, sinó que tenen un caràcter més aviat interpretatiu i tècnic.

- En tercer lloc, tot i que s'ha intentat incorporar la perspectiva de gènere en l'anàlisi, no ha estat possible considerar a partir de les transcripcions quines percepcions provenien de dones i homes.

- Finalment, és important tenir en compte que l'apartat 3, relatiu als efectes esperables del teletreball, es basa en fonts secundàries; és a dir, en avaluacions d'impacte realitzades en altres contextos organitzacionals (en una bona part dels casos força diferents als centres penitenciaris catalans). El fet que les oficines dels centres penitenciaris no disposin encara de política de teletreball fa impossible avaluar-ne els efectes, i per tant, el que planteja aquest apartat és una reflexió sobre quins poden ser els efectes esperables donats els resultats que apunta l'evidència internacional.

# 3 Què diu l'evidència sobre el teletreball en el marc de la modernització de les administracions públiques?

El teletreball es presenta com una peça central dins dels processos contemporanis de modernització administrativa, ja que s'associa a un **canvi profund de model: del paradigma industrial al paradigma digital** (Manzano Peláez i Sabaté Solanes, 2021; Mele et al., 2023). Aquest desplaçament no afecta només el lloc des d'on es treballa, sinó la lògica mateixa d'organització. El model industrial es caracteritzava per un lideratge controlador, una modalitat estrictament presencial, una productivitat mesurada pel control horari i estructures jeràrquiques i seqüencials. En canvi, el model digital (amb el qual el teletreball és coherent) aposta per un lideratge facilitador, una modalitat combinada o híbrida, una mesura del rendiment per objectius i una organització en xarxa, més flexible i orientada a projectes.

D'aquesta manera, la **implantació del teletreball obliga les administracions a revisar aspectes estructurals**: passar d'una estructura funcional basada en processos tancats a dinàmiques més col·laboratives i organitzades en projectes; substituir la supervisió constant per mecanismes d'avaluació per resultats; i evolucionar d'una organització jeràrquica a una en xarxa, on la coordinació transversal i la corresponsabilitat guanyen pes. Aquest canvi connecta amb les reformes inspirades en l'anomenada Era de la Governança Digital, que posen l'accent en la integració digital, la simplificació administrativa i l'activació de la intel·ligència col·lectiva dins de les organitzacions públiques (Belzunegui Eraso et al., 2021; Hartner-Tiefenthaler et al., 2021).

A nivell europeu, el teletreball ha estat incorporat dins de les estratègies de transformació digital del sector públic. L'Acord Marc Europeu en Teletreball (Agència Europa per a la Seguretat i la Salut en el Treball, 2022) estableix principis bàsics com la igualtat de drets, la protecció de dades i la responsabilitat compartida en l'equipament, mentre que iniciatives com l'informe sobre l'estat de la Dècada Digital (Comissió Europea, 2024) situen la digitalització administrativa com a palanca de competitivitat econòmica i resiliència institucional. Les conclusions de la Comissió Europea sobre administracions "digitals per defecte" reforcen aquesta orientació, promovent estructures interoperables, centrades en l'usuari i orientades a resultats (Vargas Llave et al., 2022). En aquest marc, el teletreball no és una excepció conjuntural, sinó una expressió coherent d'un model administratiu digital.

El teletreball també actua com a **catalitzador de la simplificació i la innovació administrativa**. Quan els procediments han de poder executar-se en remot, es fan evidents les dependències del paper, les duplicitats i les rigideses organitzatives. Això impulsa la digitalització real dels expedients, la traçabilitat electrònica i la interoperabilitat entre unitats. Alhora, afavoreix formes de disseny de serveis més participades, basades en la innovació social i la cocreació, en lloc de models tancats i no participatius propis del paradigma industrial. El resultat potencial és una **administració més eficient, transparent i adaptable a una societat cada vegada més digital**.

Aquest canvi de model comporta també una transformació cultural. S'espera que emergeixin valors com el respecte entre equips, el compromís i la confiança, imprescindibles quan l'ocupació deixa de basar-se en la presència física i es fonamenta en la responsabilitat compartida. En el cas de l'administració catalana, el desplegament del Decret 77/2020 s'inscriu en aquesta transició cap a un model digital que requereix lideratges facilitadors, treball per objectius i estructures més flexibles. Integrar el teletreball dins de la modernització administrativa implica, per tant, assumir que no es tracta només d'introduir tecnologia, sinó d'**activar una cultura organitzativa capaç d'adaptar-se a les exigències d'una administració pública més proactiva, connectada i orientada a resultats**.

En aquest sentit, **l'evidència mostraria que,** integrat en un marc més ampli de modernització de l'administració pública, el teletreball pot suposar canvis en la manera de treballar i millores en la productivitat, així com una millora en el benestar i el compromís de les persones treballadores. Pel que fa a la productivitat, l'experiència en administracions públiques comparables és que la **productivitat ha tendit a augmentar amb el teletreball**, tant en casos que es mesura la productivitat percebuda per la pròpia plantilla o les persones treballadores (Mele et al., 2023) com en els casos on es fan servir mesures objectives de productivitat (Choudhury et al., 2021; Fenizia i Kirchmaier, 2025). Normalment, aquesta millora en la productivitat **s'observa més en models de teletreball híbrids**, és a dir, uns dies a l'oficina i uns dies en remot (Bloom et al., 2015, 2024). L'evidència mostra, a més, que aquesta productivitat augmenta especialment quan les persones responsables fan una bona distribució de les tasques, per exemple, reservant les que requereixen més comunicació o col·laboració pels dies on les persones que les han de fer es troben presencialment a l'oficina (Fenizia i Kirchmaier, 2025). Malgrat això, el teletreball també pot suposar una caiguda de la productivitat en casos on hi hagi poca motivació per part de les persones treballadores (Emanuel i Harrington, 2024) o quan faci falta una comunicació molt estreta entre els membres de l'equip. Així mateix, també presenta un risc de disminuir dinàmiques de mentoratge i acompanyament dins dels equips (Brucks i Levav, 2022; Emanuel et al., 2023).

L'evidència mostra també que les **maneres de treballar canvien amb el teletreball**. D'una banda, el teletreball alhora **proporciona i demana més autonomia** per part de les persones treballadores: implica que la persona treballadora pot triar, dins de les necessitats organitzatives, quan i com vol fer cada tasca, però també li requereix que estableixi prioritats i s'hi cenyeixi per a assolir els objectius de la seva unitat o organització (Amabile et al., 1996; Barbieri et al., 2025; Belzunegui Eraso, 2021). Així mateix, també s'observa que les **persones supervisores tendeixen a manifestar dubtes i temors** davant del teletreball, però que amb el temps aquestes pors s'esvaeixen a mesura que es comprova que la plantilla pot ser igual de productiva (Bloom et al., 2024). Finalment, també es demostra que la **plantilla tendeix a millorar el seu compromís amb la feina**: augmenta la seva motivació alhora que també ho fa el seu benestar i la conciliació amb la feina (Bloom et al., 2024; Mele et al., 2023).

# 4 El teletreball a l'administració de la Generalitat de Catalunya

El teletreball és una **modalitat de prestació de serveis** en la qual, **amb caràcter voluntari**, una persona treballadora **desenvolupa part de la jornada laboral de manera no presencial i mitjançant l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació**. Malgrat que es van plantejar algunes iniciatives pilot durant els anys 2008 a 2010, no va ser fins la pandèmia de COVID-19 quan es va impulsar el teletreball de manera generalitzada. Actualment, el teletreball a l'Administració de la Generalitat de Catalunya i els seus organismes autònoms es regeix pel **Decret 77/2020**, de 4 d'agost, pel qual es regula la prestació de serveis en aquesta modalitat, malgrat que la Generalitat manté la potestat d'ampliar aquestes mesures en cas de necessitat, com, per exemple, en la Resolució PRE/2107/2021, que permetia teletreballar de forma total (és a dir, amb un màxim de cinc jornades per setmana) a les persones treballadores més vulnerables al COVID-19 o que tinguessin a càrrec menors de 12 anys, persones dependents o amb discapacitat.

## 4.1 Qui pot teletreballar?

D'acord amb la normativa vigent, qualsevol persona treballadora, funcionària o laboral, de l'administració catalana i els seus organismes autònoms que ocupi un lloc susceptible de ser exercit a distància pot dur a terme part de la seva jornada laboral en règim de teletreball. S'entén com a lloc susceptible aquell que es pot desenvolupar de forma autònoma i no presencial, sense supervisió presencial o constant i que els serveis que presti no requereixin presencialitat obligatòria (Decret 77/2020). En queden exclosos els col·lectius següents:

- personal docent,
- personal estatutari dels serveis de salut,
- personal dels cossos de Mossos d'Esquadra, Bombers i Agents Rurals,
- **personal de centres penitenciaris i de justícia juvenil**,
- personal amb funcions de protecció de la salut pública en escorxadors i similars,
- personal amb funcions assistencials, excepte en la part de la jornada on no es duguin a terme funcions estrictament assistencials,
- des de gener de 2025 també els càrrecs directius, incloent-hi les subdireccions generals i càrrecs assimilables, atès que aquestes persones tenen funcions de planificació, coordinació i execució de polítiques estratègiques i de supervisió directa dels equips de treball i de coordinació, control i organització del personal, funcions que, segons la Instrucció 1/2025, de 7 de gener es considera imprescindible exercir de manera presencial per tal que es duguin a terme de manera exitosa.

Addicionalment, la Llei 8/2025, de 30 de juliol, de l'Estatut de municipis rurals estableix que el personal al servei de l'Administració de la Generalitat que estigui empadronat en un municipi rural[3] podrà disposar d'un dia addicional de teletreball a la setmana.

En general, les funcions que es consideren teletreballables estan caracteritzades per l'autonomia (no els cal supervisió directa), la digitalització (no treballen amb elements físics), i la poca o gens interacció amb el públic (o una interacció que es pot condensar en dies concrets o dur-se a terme per telèfon o videotrucada). Així doncs, en termes generals són perfils de gestió, anàlisi o d'administració els que tenen accés al teletreball (Belzunegui Eraso et al., 2021; Choudhury et al., 2021).

A més, en el cas de la Generalitat, per a poder accedir al teletreball, qualsevol persona que ocupi un lloc de treball susceptible de desenvolupar en modalitat de teletreball ha de complir quatre requisits bàsics:

- disposar dels mitjans tècnics adients,
- tenir l'autorització de la secretaria general del seu departament o de la direcció de l'organisme autònom on treballi,
- haver formalitzat un pla de treball personalitzat amb objectius i resultats esperats,
- haver realitzat un curs de formació sobre teletreball.

La prestació de serveis en règim de teletreball té una durada màxima d'un any, prorrogable sempre que l'avaluació de compliment dels objectius hagi estat favorable i no hi hagi canvis en les condicions de treball. En cas que s'autoritzi, es poden aplicar mesures de coordinació dins dels equips per a garantir la presència d'un mínim d'efectius, jornades de presencialitat obligatòria o criteris davant la concurrència de sol·licituds d'accés al teletreball. Així mateix, les secretaries generals o direccions dels organismes autònoms també poden decidir no autoritzar una petició de teletreball o fins i tot revocar-la en cas d'avaluació desfavorable del compliment dels objectius fixats o d'incompliment greu en matèria de ciberseguretat, protecció de dades i confidencialitat.[4]

Pel que fa a l'ús d'eines tecnològiques, es poden utilitzar mitjans propis o rebre les eines per part del respectiu departament o organisme autònom. Les despeses de connexió van a

[3] Es defineix com a municipi rural aquell que té una població inferior o igual a 2.000 habitants i que pertany a una comarca rural. També tenen aquesta consideració els municipis de menys de 2.000 habitants que pertanyen a una comarca limítrofa i que compleixen una d'aquestes dues condicions: tenen una densitat de població menor o igual a 90 habitants per quilòmetre quadrat o una taxa de creixement de la població negativa en els darrers deu anys. municipi la població del qual és inferior o igual a 2.000 habitants i que pertany a una comarca rural.
Una comarca rural és una comarca en què, com a mínim del 15 % de la seva població viu en municipis amb una densitat de població inferior a 150 habitants per quilòmetre quadrat. Si una comarca rural té una densitat de població de fins a 90 habitants per quilòmetre quadrat, s'entén que té un elevat grau de ruralitat (Llei 8/2025, de 30 de juliol, de l'Estatut de municipis rurals).

[4] En cas de revocació, la persona afectada no pot demanar una autorització per teletreballar fins passats dos anys.

càrrec de la persona treballadora, així com l'assistència tècnica si es fan servir mitjans propis.

## 4.2 Quin és el model de teletreball?

La normativa general vigent a la Generalitat de Catalunya també estableix que es poden dur a terme un **màxim de dues jornades senceres setmanals en règim de teletreball**. Durant aquestes jornades, el personal té **flexibilitat per a treballar en qualsevol horari, respectant les hores de presencialitat obligatòria**. Ocasionalment, es podrà permetre el teletreball per raó de serveis fora del centre, encàrrecs específics i concrets que sigui més eficient dur a terme de manera remota o en situacions d'emergència de plans de protecció civil.

És a dir, la Generalitat de Catalunya opta —de manera general— per una **modalitat de teletreball a temps parcial, que es dona a més a més en dies fixes**. Al mateix temps, cada organisme o servei pot decidir si les persones treballadores s'hi poden acollir de manera individual o si s'han de coordinar amb altres persones del seu equip per tal de garantir la continuïtat del servei. A continuació s'expliquen les diferents modalitats de teletreball existents per tal d'entendre millor el marc vigent a l'administració pública catalana.

**Teletreball a temps complet i a temps parcial**

Si bé en el sector privat és possible trobar tant empreses que teletreballen el 100 % de la jornada laboral com empreses on no és possible teletreballar, el teletreball a temps parcial (és a dir, limitat a una proporció concreta de la jornada) és l'opció més habitual en el sector públic[5] i la triada per la Generalitat de Catalunya. Aquest model organitzatiu es coneix amb el nom de teletreball híbrid, i consisteix en treballar, de manera habitual, uns dies a la setmana des de l'oficina i uns altres en remot. A l'hora de fixar aquesta proporció de la jornada teletreballable, la literatura apunta que el més habitual són entre un i tres dies per setmana de treball en remot, amb més o menys flexibilitat segons cada cas (Belzunegui Eraso, 2021; Belzunegui Eraso et al., 2021; Fenizia i Kirchmaier, 2025). De fet, la Generalitat s'inscriu en aquest marc, fixant la proporció de la jornada laboral teletreballable en dos dies setmanals sencers. En general, la literatura tendeix a identificar més impactes positius en la productivitat quan el model de teletreball és híbrid, és a dir, uns dies de teletreball i uns dies de treball presencial (Bloom et al., 2024; Choudhury et al., 2022) que en casos de teletreball a temps complet (Emanuel i Harrington, 2024). Malgrat tot, existeixen diferències importants en matèria de com s'organitza el teletreball. Les diferències més importants que s'han identificat són si el teletreball es fa en dies fixos o flexibles, i si es teletreballa en dies triats individualment o organitzats segons cada equip.

[5] No s'ha trobat cap cas al sector públic d'implementació del teletreball en la totalitat de la jornada laboral, fora del període inicial de la pandèmia per COVID-19 (Ortiz-Lozano et al., 2021).

### Teletreball en dies fixes o flexibles

Un aspecte rellevant és el grau d'autonomia de la plantilla per decidir els dies de teletreball i l'antelació amb què es determinen. Aquest element ha estat escassament abordat tant en la literatura acadèmica com en la literatura grisa, on no es detecta un interès sistemàtic per analitzar fins a quin punt la capacitat d'elecció dels dies de teletreball incideix en el funcionament de les organitzacions. Tot i aquesta manca d'evidència específica, l'experiència comparada suggereix que el més habitual és que els dies de teletreball no siguin completament flexibles ni tampoc estiguin estrictament condicionats per necessitats productives immediates. En la pràctica, sovint s'estableix un marge d'elecció per part de les persones treballadores dins dels límits fixats per l'organització, amb una certa estabilitat en el calendari de teletreball al llarg del temps, fet que facilita la planificació i la coordinació dels equips (vegeu Bloom et al., 2024; Fenizia i Kirchmaier, 2025).

En aquest sentit, **el personal de la Generalitat pot escollir quins dies de la setmana vol teletreballar, prèviament autoritzats per la corresponent secretaria general, i ha de mantenir-los constants durant tot el període d'autorització (12 mesos),** tret d'excepcions com ara haver de fer reunions fora del centre de treball. Així mateix, les persones responsables de cada unitat poden prendre les decisions que considerin per garantir una presencialitat mínima i un bon funcionament de l'equip, com determinar jornades d'assistència obligatòria. Un exemple de regulacions en aquest sentit el trobem a la instrucció 1/2024 del Departament de Drets Socials i Inclusió, sobre la gestió i tramitació de les sol·licituds de teletreball que establia els següents criteris per a la organització del teletreball:

- un dia comú presencial per a tot el personal de cada servei o unitat,
- garantir una presència estable la resta de dies, que no suposi una oscil·lació superior al 25 % respecte la mitjana setmanal,
- no acceptar sol·licituds de teletreball que combinin divendres i dilluns.

### Teletreball com a dret individual o a nivell de grup

Un aspecte estretament vinculat a l'anterior és la manera com el teletreball s'articula amb les dinàmiques de treball en equip. En determinats casos, la realització de tasques en remot pot veure's limitada per la necessitat d'accedir a informació que només està disponible físicament a l'oficina i que, per motius de seguretat, no es pot deslocalitzar, o bé per la necessitat de dur a terme determinades gestions en un moment concret amb presència física. Si la persona que ha de dur a terme aquestes tasques es troba teletreballant no les podrà realitzar en el moment en què es necessiten.

Una opció per superar aquesta dificultat és organitzar el teletreball de manera esglaonada, assegurant que no totes les persones implicades en un mateix projecte o funció treballin en remot simultàniament. Així, es pot garantir que una part de l'equip es trobi presencialment cada dia, fet que permet donar resposta de manera àgil i eficaç a aquelles tasques o incidències que requereixen intervenció in situ. En aquest context, **els dies de treball en**

**remot s'haurien de coordinar en el si del binomi o àrea solidària del grup de treball**, garantint així de manera permanent una mínima presencialitat de l'equip.

La revisió de la literatura acadèmica i grisa no ha permès identificar evidència concloent sobre els efectes d'aquestes diferents formes d'organització. En qualsevol cas, es tracta d'una decisió de caràcter organitzatiu orientada a garantir la viabilitat del teletreball, assegurant alhora la continuïtat i el bon funcionament dels serveis.

# 5 El teletreball a les oficines dels centres penitenciaris

Per analitzar les possibilitats reals d'implantació del teletreball, és imprescindible partir d'una comprensió detallada de les **característiques específiques de les oficines dels centres penitenciaris**, així com dels elements que les diferencien d'altres unitats administratives de la Generalitat de Catalunya. En aquest apartat es descriu, d'una banda, l'estructura organitzativa de les oficines, incloent-hi el repartiment de funcions entre unitats, l'estructura jeràrquica del personal, les particularitats horàries i els elements retributius associats. D'altra banda, s'analitza el grau de teletreballabilitat de les funcions assignades als diferents llocs de treball, amb l'objectiu d'identificar el marge real per a la implantació d'un model de treball remot o híbrid.

## 5.1 Com s'organitzen les oficines dels centres penitenciaris?

Les oficines dels centres penitenciaris desenvolupen totes aquelles funcions necessàries per garantir el bon funcionament dels centres penitenciaris. **Es divideixen en quatre unitats**: gestió penitenciària, gestió econòmica i recursos humans, que són les tres unitats de gestió administrativa sota la supervisió de la gerència, i la unitat de suport administratiu als equips directius que depèn orgànicament de forma directa de la direcció, sens prejudici que existeixi personal d'oficines que estigui vinculat a d'altres equips, com es presenta més endavant (Decret 329/2006, de 5 de setembre, pel qual s'aprova el Reglament d'organització i funcionament dels serveis d'execució penal a Catalunya). Cadascuna d'aquestes unitats desenvolupa funcions específiques i diferenciades:

- **Unitat de gestió penitenciària**: s'encarrega de gestionar l'entrada i sortida de tota la documentació que fa referència a la situació penal de les persones internes. S'encarrega dels expedients en la seva màxima extensió, amb tot allò que fa referència a les sortides o entrades, trasllats, liquidacions de condemna, execució de les sancions disciplinàries, entre d'altres.
- **Unitat de recursos humans**: tramita els procediments referents als assumptes de tot el personal dels centres penitenciaris, ja estiguin assignats a les oficines com a l'interior com a l'àrea de tractament. Gestionen les seves absències i la formació, i

elaboren diàriament el llibre de serveis[6], que recull tots els serveis que s'hi presten i detalla la persona que hi està assignada i amb quin horari.

- **Unitat de gestió econòmica**: vetlla per la bona gestió de serveis i recursos materials i patrimonials assignats al centre penitenciari. Entre les seves tasques es troben, entre d'altres, l'elaboració l'estat de comptes del centre, la tramitació de pagaments i transferències, incloent-hi el peculi de les persones internes[7], i les compres necessàries per al centre.
- **Unitat de suport a la direcció**: presta suport als equips directius, incloent-hi l'atenció telefònica externa, la gestió de passis d'accés a persones externes, l'atenció de demandes de l'equip directiu, el registre de documentació que ha de sortir per correu ordinari, o l'extracció d'imatges de càmeres de seguretat en cas que sigui necessari accedir-hi.

No obstant, els centres oberts, degut a les seves dimensions més reduïdes, poden organitzar-se en oficines polivalents, que integren les funcions de dues o més oficines de les descrites anteriorment. Les persones treballadores d'aquestes oficines tenen les mateixes responsabilitats i condicions que les que treballen en les quatre oficines habituals. Així mateix, tots els centres disposen d'un equip d'informàtica i equips tècnics. En aquests dos casos, s'han analitzat les seves tasques per a determinar fins a quin punt són teletreballables, però no s'ha inclòs l'equip d'informàtica en el treball de camp, atès que les seves dinàmiques de treball són diferents a la resta d'oficines. Finalment, alguns centres penitenciaris disposen també d'oficines molt petites (quatre efectius o menys). El personal d'aquestes oficines no s'ha incorporat a l'anàlisi, ja que es tracta d'unitats amb característiques organitzatives singulars i no directament comparables amb la resta de casos analitzats, i per a les quals no es disposa d'informació suficient sobre el règim o les condicions de treball.[8]

[6] El llibre de serveis és un document que ha de tenir cada centre penitenciari on es recull de manera precisa tots els serveis que s'hi ha de desenvolupar i qui és la persona treballadora que el té assignat i amb quin horari (Article 45 del Decret 329/2006, de 5 de setembre, pel qual s'aprova el Reglament d'organització i funcionament dels serveis d'execució penal a Catalunya).

[7] El peculi és el fons econòmic que tenen a la seva disposició les persones internes, constituït per les quantitats monetàries que tenen en el moment d'ingressar en el centre així com altres aportacions posteriors de procedència legítima. Amb aquest fons, les persones internes poden atendre tant les seves despeses com ordenar transferències a terceres persones de fora del centre penitenciari.

[8] Aquestes oficines són: Oficina de Suport Interior (1 efectiu al CP de Joves), Oficina de Tractament (1 efectiu al CP Ponent), Secció Oberta (3 efectius al CP de Dones a Barcelona), Servei de Prevenció dependent de la Direcció de Serveis (1 Efectiu al CP Quatre Camins i 2 efectius al CP Puig de les Basses) Servei mèdic (1 efectiu al CP Brians 1, 1 al CP Mas d'Enric, 2 al CP Puig de les Basses i 2 al CP Quatre Camins). Així mateix, també consta personal laboral sense destinació explícita (1 efectiu al CP Obert 2 de Barcelona, 1 al CP Ponent i 3 al CP Brians 1) i un efectiu al CP Quatre Camins pel qual no consta cap destinació.

A febrer de l'any 2026 a les oficines dels centres penitenciaris hi treballaven 421 persones[9], el que representa una proporció al voltant del 10 % del total del personal d'oficines i règim d'interior dels centres penitenciaris i un 8 % si s'inclou totes les persones professionals dels centres penitenciaris (direcció, tractament i personal laboral). Aquestes, estaven assignades a les següents unitats: [10]

- Unitat de **gestió penitenciària**: 211 efectius (50,1 %).
- Unitat de **recursos humans**: 69 efectius (16,4 %).
- Unitat de **gestió econòmica**: 52 efectius (12,4 %).
- Unitat de **suport administratiu a equips directius**: 33 efectius (7,8 %).
- **Oficina polivalent**: 19 efectius (4,5 %).
- **Informàtica i equips tècnics**: 17 efectius (4,0 %).
- **Altres** equips: 20 efectius (4,7 %).

Si bé la seva dimensió varia en funció de les tasques assignades i de les necessitats del centre penitenciari, amb caràcter general aquestes unitats es configuren a partir dels perfils següents:

- **Cap d'unitat**: té la responsabilitat de dirigir i vetllar per l'acompliment de les tasques que s'exerceixen des de la seva unitat i relacionar-se amb la gerència del centre.
- **Encarregat/da d'àrea administrativa**: assisteix el/la cap de la unitat en la gestió de la seva oficina en aspectes com supervisar la introducció de dades i els procediments administratius, així com el compliment de la normativa de protecció de dades o prevenció de riscos laborals.
- **Perfils genèrics d'oficina, personal administratiu o auxiliar administratiu**: s'encarreguen del desenvolupament de totes les tasques relacionades amb les funcions assignades a la unitat.

El volum de personal assignat a cadascun d'aquests llocs de treball és força diferent, sent la majoria del personal genèric d'oficina:

- **Cap d'unitat**: 41 efectius (9,7 %).
- **Encarregat/ada àrea administrativa**: 38 efectius (9,0 %).
- **Genèric d'oficina**: 242 efectius (57,5 %).
- **Administratiu**: 22 efectius (5,2 %).
- **Auxiliar administratiu/iva**: 31 efectius (7,3 %).
- **Altres** posicions[11]: 47 efectius (11,2 %).

[9] En aquest càlcul s'ha exclòs el personal assignat al Serveis Socials d'Execució Penal (SSAP Girona, SSAP Lleida, SSEP Tarragona i SSEP Barcelona).

[10] Si no s'indica el contrari, totes les dades sobre composició i característiques de la plantilla són d'elaboració pròpia a partir de les dades proporcionades per la Subdirecció General de Recursos Humans.

[11] Inclouen el personal laboral (tècnic administratiu i telefonista), i les posicions d'especialista en instal·lacions i equips tècnics, responsable d'instal·lacions i equips tècnics, subaltern/a, titulat/da superior en enginyeria industrial, titulat/da superior serveis penitenciaris, tècnic/a de gestió (prevenció i salut laboral), tècnic/a de prevenció i salut laboral, i tècnic/a mitjà/na d'oficina.

Amb independència del perfil, la **jornada en còmput setmanal** del personal d'oficines de centres penitenciaris és de **37,5 hores en període ordinari**, i de 35 hores a l'estiu, Setmana Santa i Nadal. De manera individual, cada treballador/a pot acollir-se —de manera individual— a una de les següents opcions horàries, mantenint-la sempre durant un any entre l'1 d'octubre i el 30 de setembre:

- **Horari ordinari**. Prestació de servei tots els dies laborables, de dilluns a divendres, cobrint necessàriament una franja de presència obligatòria des de les 9:00 fins les 14:00 h. La resta d'hores, fins completar la jornada en còmput setmanal, es poden treballar entre les 7:30 i les 9:00, i entre les 14:00 i les 19:00 h.
- **Horari acumulat**. La jornada en còmput setmanal es distribueix entre quatre dies, dos en jornada de matí, i dos en jornada de matí i tarda, amb un dia setmanal de lliurança. Una situació que es coneix en l'argot de les oficines com *doblar* o *fer un doblatge* i que s'ha de mantenir durant tot l'any.



Segons dades de febrer de 2026, el **18,5 % del personal de les oficines dels centres penitenciaris** a Catalunya va prestar serveis en modalitat de jornada acumulada durant aquest mes.

- Les xifres **varien molt entre centres penitenciaris**: des del 4,5 % del personal al CP de Ponent, al 29 % del CP Brians 2.
- Les xifres **varien en funció de la unitat:** des d'un 10,2 % de mitjana en les unitats de suport administratiu als equips directius fins al 21,8 % en les unitats de recursos humans o el 23,5 % en les oficines polivalents.

Addicionalment, el personal que opta per l'horari ordinari té la **possibilitat de *doblar* o d'acumular jornada de forma puntual o mensual**. És a dir, pot lliurar un dels seus cinc dies de treball perquè prèviament ha treballat les hores corresponents a aquest dia en una o dues tardes, sempre de manera pactada amb el/la cap de la unitat. No obstant, només es pot realitzar una jornada acumulada per setmana i cal gaudir-la durant la mateixa setmana o la següent. Així mateix, les dades apunten que és una modalitat relativament poc utilitzada: en general, les variacions setmana a setmana són d'una o dues persones per oficina, de tal manera que el nombre de persones que estan fent horari acumulat es manté relativament. En aquest sentit, és important tenir en compte que cal garantir que sempre estigui disponible en la franja horària de matí un mínim del 50 % de la plantilla assignada a cada unitat per poder assegurar la continuïtat del servei, segons resolució interna (Resolució del secretari general del Departament de Justícia en relació amb l'acumulació de la jornada del personal dels àmbits de rehabilitació i administració adscrits a centres penitenciaris, 2014).

El personal que presta serveis a les oficines dels centres penitenciaris percep unes **retribucions amb diversos elements diferencials** respecte a les d'altres empleats públics de la Generalitat. Els motius que expliquen aquest fet són els següents: la prestació de serveis en un centre penitenciari sovint allunyat geogràficament, la pertinença al cos de

tècnic especialista, i el risc associat a la possibilitat d'haver d'accedir a l'interior del centre en cas d'incident (amotinament) si així ho requereix la direcció. Aquest darrer risc està vinculat a l'imaginari dels centres penitenciaris com a 'espais perillosos'. Malgrat això, segons la informació que s'ha rebut de la Direcció General d'Afers Penitenciaris, s'ha requerit la presència del personal d'oficines a l'interior del centre en molt coses i de forma excepcional des que la Generalitat ostenta la competència en centres penitenciaris l'any 1984.

## 5.2 Són teletreballables les funcions assignades a les oficines dels centres penitenciaris? Hi ha diferències segons lloc de treball?

Una de les qüestions centrals d'aquesta anàlisi és determinar fins a quin punt les funcions desenvolupades a les oficines dels centres penitenciaris són compatibles amb el teletreball, identificant quines ho són i en quin grau. Per respondre a aquesta qüestió **s'han analitzat totes les funcions i responsabilitats que les DLTs atribueixen a cada lloc de treball**, a partir de la mètrica proposada i validada per Mazo i Somarriba (2021). Cada funció s'ha valorat en funció del grau actual de teletreballabilitat (és a dir, de la mesura en què a dia d'avui es podrien exercir en remot), classificant-les com a totalment teletreballables, parcialment teletreballables o sense possibilitat d'ésser exercides en remot. Aquesta informació, que a continuació s'analitza de manera agregada, es recull amb major detall a l'Annex 2, que inclou una fitxa elaborada per a cada lloc de treball, amb les funcions recollides a la corresponent DLT i la mesura en que són teletreballables.

Segons la documentació proporcionada per la Direcció General d'Afers Penitenciaris, el personal de les oficines dels centres penitenciaris té assignades un **total de 117 funcions**. Un cop analitzades, s'identifica que el 32 % permeten un grau de teletreball total, mentre que el 54 % són parcialment teletreballables. Així mateix, hi ha un 14 % del total de les funcions que es considera que no són teletreballables.

Aquestes xifres, no obstant, **varien substancialment en funció dels llocs de treball**, entenent que assumeixen funcions força diferenciades. La majoria de llocs de treball de les oficines dels centres penitenciaris tenen assignades entre 6 i 12 funcions, entre les quals gairebé sempre n'hi ha alguna que presenta impediments per desenvolupar-se de manera remota, tal com mostra la Taula 2, ja sigui per la seva naturalesa o per altres barreres com la digitalització. És a dir, **per a la majoria de llocs de treball és imprescindible garantir un mínim de presencialitat**, doncs la majoria de funcions a dia d'avui són només parcialment teletreballables i n'hi ha que no ho són. L'excepció la conformen els llocs de cap de la unitat de gestió econòmica i cap de la unitat de recursos humans, l'encarregat/ada d'àrea administrativa i el lloc de treball de tècnic mitjà d'oficina, que tenen totes les funcions valorades com a aptes per al treball remot.

En termes generals, **els llocs de treball que presenten un percentatge més alt de teletreballabilitat total són els vinculats a la gestió de recursos humans i encarregats de temes administratius**, als què es podrien afegir els llocs de treball administratius que

tenen un potencial de teletreball alt si les condicions són les adequades (per exemple, amb la disposició d'un ordinador portàtil). No obstant, aquests perfils administratius inclouen una funció considerada no teletreballable, ja que implica la gestió de documentació en format físic, que pot venir tant de la tramitació dels expedients com per l'entrada i sortida de la correspondència.

**Taula 2. Proporció de funcions totalment, parcialment o no teletreballables segons els llocs de treball recollits a la Relació de Llocs de treball (RLT)**

| Lloc de treball | % Totalment teletreballable | % Parcialment teletreballable | % No teletreballable |
|---|---|---|---|
| Titulat/ada superior enginyer/a industrial | 25 | 25 | **50** |
| Cap d'unitat de suport administratiu als equips directius | 53,8 | 23,1 | **23,1** |
| Tècnic/a de gestió (prevenció i salut laboral) | 33,3 | 44,4 | **22,2** |
| Tècnic/a de prevenció i salut laboral | 33,3 | 44,4 | **22,2** |
| Administratiu/iva | 16,7 | 66,7 | 16,7 |
| Cap d'unitat de gestió penitenciària | 50 | 33,3 | 16,7 |
| Genèric d'oficina | 14,3 | 71,4 | 14,3 |
| Auxiliar administratiu/iva | 12,5 | 75 | 12,5 |
| Responsable d'instal·lacions i equips tècnics | 12,5 | 75 | 12,5 |
| Especialista instal·lacions i equips tècnics | 11,1 | 77,8 | 11,1 |
| Cap d'unitat de gestió econòmica | 45,4 | 54,6 | 0 |
| Cap d'unitat de recursos humans | 37,5 | 62,5 | 0 |
| Encarregat/ada d'àrea administrativa | 37,5 | 62,5 | 0 |
| Tècnic/a mitjà/ana oficina | 0 | 100 | 0 |

Nota: el lloc de treball "Tècnic/a mitjà/ana oficina" només té assignada una funció.
Font: elaboració pròpia.

Així mateix, **els llocs de treball de perfil tècnic o específic tenen assignades un seguit de funcions que requereixen de la presencialitat com a condició necessària per poder-se desenvolupar** (veure Taula 3). En el cas del perfil d'especialista en instal·lacions i equips tècnics, aquesta proporció es situa en el 12 % i comprèn funcions relacionades amb la gestió de les instal·lacions dels centres que tenen adjudicats. En el cas de dels llocs de treball de tècnic de gestió i prevenció de riscos i salut laboral, la proporció de funcions no teletreballables s'incrementa fins al 22 %, i inclou el desplegament dels plans d'emergència, els simulacres d'incendis i les avaluacions dels riscos. Finalment, el personal amb titulació d'enginyeria industrial tenen la major proporció de funcions no teletreballables (concretament el 50 %), atès que desenvolupen activitats relacionades amb el manteniment del centre penitenciari, per exemple, la coordinació dels equips o control de la qualitat. Ara bé, és important tenir present que el nombre de treballadors que

desenvolupa aquestes funcions és molt petit −1 o 2 persones assignades centre penitenciari.

En canvi, **hi ha llocs de treball que, tot i que inclouen funcions que per la seva naturalesa no són teletreballables, també en desenvolupen d'altres que sí que podrien realitzar-se parcialment en remot, sempre que s'introdueixin els ajustos estructurals necessaris**. Aquestes funcions estan majoritàriament relacionades amb la tramitació d'expedients, el control i la gestió dels processos administratius vinculats als registres de la documentació, i la gestió dels arxius de l'oficina, i **afecten sobretot al personal de la unitat de suport administratiu als equips directius i al de gestió penitenciària**, que és la que té un volum de personal assignat més elevat.

**Taula 3. Funcions valorades com a no teletreballables a cada lloc de treball per tipologia i tasques presencials**

| Lloc de treball | Funcions no teletreballables (total o parcialment) | Tipologia | Tasques presencials |
|---|---|---|---|
| Cap d'unitat de Gestió Econòmica | • Establir els procediments i organitzar la recollida, custòdia i dipòsit dels diners i dels efectes personals dels/de les interns/es que, d'acord amb la normativa, no puguin conservar amb ells/elles durant la seva estada a l'establiment. | Gestió objectes | Manipulació física i supervisió |
| Cap d'unitat de Gestió Penitenciària | • Comunicar al/a la subdirector/a de Tractament el nom dels/de les interns/es en relació amb els quals es rebi notificació o es tingui coneixement de fets o circumstàncies que afectin la seva situació penal, processal i/o penitenciària, o qualsevol altra incidència que, pel que fa a les funcions i competències dels professionals de l'àmbit de tractament, sigui necessari posar en el seu coneixement.<br>• Controlar i supervisar la gestió dels processos administratius de l'àrea d'identificació i ingressos del centre penitenciari, en relació amb les dades que fan referència a la identificació i filiació dels/de les interns/es. | Tramitació expedients | Flux físic de documents |
| Cap d'unitat de suport administratiu als equips directius | • Controlar i organitzar els arxius de l'oficina.<br>• Controlar i organitzar el registre d'entrada i sortida de la documentació i la seva distribució.<br>• Portar la documentació, llibres i fitxers de l'oficina. | Gestió documental | Custòdia i ús de documentació física |
| Responsable instal·lacions i equips | • Gestionar les instal·lacions i els equips tècnics del centre d'adscripció per millorar-ne l'ús i l'aprofitament. | Gestió instal·lacions | Intervenció directa sobre infraestructures |

| Lloc de treball | Funcions no teletreballables (total o parcialment) | Tipologia | Tasques presencials |
|---|---|---|---|
| Especialista instal·lacions i equips | • Gestionar les instal·lacions i equips tècnics al centre d'adscripció per millorar-ne l'ús i l'aprofitament. | Gestió instal·lacions | Intervenció directa sobre infraestructures |
| Genèric/a d'oficina | • Tramitació dels expedients dels interns que afectin a la seva situació processal, penal i penitenciària, els referits a l'execució de les penes i mesures penals i cautelars, peticions, queixes i recursos que formulin els interns i aquells que siguin susceptibles de produir efectes econòmics. | Gestió documental | Flux físic de documents |
| Tècnic/a gestió (prevenció i salut) | • Implantar els plans d'emergència i simulacres d'incendis.<br>• Realitzar avaluacions de riscos. | Gestió instal·lacions | Actuació presencial i observació directa |
| Tècnic/a prevenció i salut laboral | • Implantar els plans d'emergència i simulacres d'incendis.<br>• Realitzar avaluacions de riscos. | Prevenció de riscos | Inspecció presencial de les condicions |
| Titulat/ada sup. enginyeria industrial | • Coordinar i supervisar l'exploració i tots els contractes de manteniment propis i externalitzats.<br>• Coordinar el control de qualitat, verificant el compliment dels contractes de manteniment, identificant les desviacions en la planificació o les incidències i corregir-les.<br>• Coordinar els responsables de manteniment.<br>• Vetllar pel compliment de la normativa relativa a la prevenció de riscos laborals, seguretat i salut. | Gestió manteniment | Verificacions in situ periòdiques |
| Administratiu/iva | • Tramitació dels expedients dels interns que afectin a la seva situació processal, penal i penitenciària, els referits a l'execució de les penes i mesures penals i cautelars, peticions, queixes i recursos que formulin els interns i aquells que siguin susceptibles de produir efectes econòmics. | Tramitació expedients | Flux físic de documents |
| Auxiliar administratiu/iva | • Gestionar, mantenir i controlar la correspondència d'entrada i sortida generada. | Gestió documental | Flux físic de documents |
| Cap d'unitat de Recursos Humans | Cap | - | - |
| Encarregat/ada d'àrea administrativa | Cap | - | - |

Font: elaboració pròpia.

L'anàlisi també indica que **no s'observa una relació clara entre el nivell de responsabilitat i el grau de teletreballabilitat de les funcions**. Tanmateix, cal tenir present que les responsabilitats associades a cada lloc no depenen únicament del càrrec, sinó també de la unitat d'adscripció. En aquest sentit, **un mateix lloc de treball pot assumir funcions diferents en funció de la unitat on es desenvolupa**, fet que incideix directament en el seu potencial de teletreball.

De fet, **destaca per la seva necessitat de presencialitat la realitat de la unitat de gestió penitenciària**, doncs una part important de les funcions atribuïdes a aquesta unitat (entre les quals destaquen la tramitació d'expedients i documentació escrita) són més difícils de realitzar en remot. Al seu torn, algunes funcions de tipus tècnic també requereixen un cert grau de presencialitat com les pròpies dels llocs de treball relacionats a la salut laboral o la enginyeria industrial. Per últim, el perfil genèric d'oficina presenta una situació amb més del 85 % de les seves funcions valorades com total o potencialment teletreballables i, aproximadament, un 15 % de les seves funcions com a no aptes per al teletreball[12]. Cal destacar que aquests llocs de treball representen el 56 % del personal de les oficines.

En síntesi, l'anàlisi funcional indica que **el teletreball és, en termes generals, viable per a una part molt significativa de les funcions que es desenvolupen a les oficines dels centres penitenciaris**, si bé amb intensitats diferenciades segons el lloc de treball i la naturalesa de les tasques. La majoria de posicions combinen funcions que es poden realitzar en remot amb d'altres que requereixen presència física, fet que apunta cap a un model necessàriament híbrid, fortament condicionat per l'organització dels processos i el grau de digitalització existent.

Aquesta constatació és coherent amb l'evidència disponible, que assenyala que **els models híbrids tendeixen a ser més efectius quan permeten ajustar el tipus de tasca al context de treball**. En aquesta línia, l'estudi de Fenizia i Kirchmaier (2025) mostra que una distribució adequada de les tasques entre dies de treball remot i presencial pot millorar la productivitat, especialment quan existeix una planificació deliberada i un rol actiu de supervisió orientat a optimitzar aquesta assignació. En particular, el teletreball resulta més eficient en tasques individuals que requereixen concentració, mentre que la presencialitat afavoreix la coordinació immediata i la resolució d'incidències.

En conseqüència, la viabilitat del teletreball en aquest àmbit no depèn únicament de la naturalesa de les funcions, sinó també de la **capacitat organitzativa per distribuir-les de manera estratègica i adaptada a cada entorn**. Això reforça la necessitat d'avançar cap a models de gestió digitalitzats més flexibles i orientats a objectius, que integrin la planificació de tasques com un element central per maximitzar els beneficis del teletreball sense comprometre la qualitat del servei.

[12] Cal tenir en compte que alguns llocs de treball han estat analitzats de manera genèrica perquè la descripció no fa distinció entre unitats.

# 6 Determinants de la viabilitat del teletreball a les oficines dels centres penitenciaris

La identificació dels perfils professionals que poden teletreballar és un element clau en el disseny de les polítiques de teletreball. Tanmateix, les tasques que es desenvolupen a les oficines dels centres penitenciaris varien molt en funció de la unitat en què es presten els serveis. Així doncs, per poder valorar fins a quin punt un lloc de treball permet treballar en remot, aquest estudi valora cada un dels llocs de treball de les oficines dels centres penitenciaris, parant atenció a la unitat en què es presten els serveis, d'acord als criteris proposats per Mazo Somarriba (2021): digitalització i ciberseguretat, autonomia i supervisió del lloc de treball, i avaluació dels resultats. Aquesta secció descriu els resultats trobats, recollits amb detall a les fitxes de l'Annex 2, així com del treball de camp qualitatiu.

## 6.1 Digitalització

La digitalització es refereix al procés d'incorporació de tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) en el desenvolupament de les tasques i en l'organització del treball. Més enllà de la simple substitució de suports analògics per digitals, implica una transformació dels processos, dels circuits d'informació i de les formes de coordinació, amb impactes directes en l'eficiència, la traçabilitat i la qualitat del servei públic.

En aquest sentit, la digitalització constitueix un factor determinant per a la viabilitat del teletreball, ja que condiciona la possibilitat de desenvolupar les funcions pròpies del lloc de treball fora del centre físic (Mazo Somarriba, 2021). Aquesta capacitat no només depèn de la disponibilitat d'**equipaments** adequats (com ordinadors portàtils, connexions segures i accés remot als sistemes), sinó també de l'existència de **procediments** plenament digitalitzats que evitin la dependència del paper o de la presència física per a la gestió dels expedients i la presa de decisions.

A més, la digitalització planteja reptes específics en matèria de **seguretat i protecció de dades**, especialment en entorns com el penitenciari, on es gestionen informacions sensibles. Per aquest motiu, cal garantir entorns tecnològics segurs i protocols clars d'ús de la informació. Finalment, la **competència digital** del personal esdevé un element clau: no només en termes d'habilitats tècniques, sinó també en la capacitat d'utilitzar les eines digitals per comunicar-se, coordinar-se i gestionar la feina en entorns virtuals. En conjunt, aquests factors configuren el grau de maduresa digital de l'organització i, per extensió, el seu potencial per implementar models de treball híbrids de manera efectiva i sostenible.

### 6.1.1 Infraestructura tecnològica

El primer element de digitalització que condiciona la implementació d'una política de teletreball exitosa és la disponibilitat d'infraestructura tecnològica. En aquest sentit, la literatura ha identificat que **com més recursos tecnològics i suport per fer-los servir**

**ofereixi una organització del sector públic més alta serà la probabilitat d'adopció del teletreball** (Mele et al., 2023).

Actualment, l'accés als recursos tecnològics per treballar en remot a les oficines dels centres penitenciaris varia molt en funció del lloc de treball. Amb caràcter general, **el personal que ocupa llocs de comandament (cap d'unitat o encarregat d'àrea) disposa d'ordinadors portàtils mentre que el personal en els llocs d'auxiliar d'administració, administratiu/iva, o els genèrics d'oficina tenen ordinadors de sobretaula**, que són les categories que agrupen més personal de les oficines. Això no obstant, segons la Subdirecció General de Recursos Humans i Econòmics, s'espera que properament la totalitat del personal de les oficines dels centres penitenciaris disposin d'un ordinador portàtil.

Així mateix, totes les persones que treballen a les oficines dels centres penitenciaris disposen de correus corporatius individuals, però no de números de telèfon individualitzats als quals es pugui accedir des de l'ordinador, sinó que es treballa amb telèfons fixes. Un altre element a destacar és la signatura digital, que segons s'ha manifestat al treball de camp, com a norma general només en disposen caps d'unitat i encarregats d'àrea. En aquest sentit, s'han detectat algunes **diferències entre centres penitenciaris**, atès que en alguns casos tota la plantilla d'oficines ja disposa d'ordinador portàtil, tal com s'ha recollit del treball de camp. Particularment, els centres més nous (que sovint són més grans en volum d'interns i personal) han *"dissenya[t] els processos administratius [...] no ben bé al teletreball però sí a l'administració electrònica"* (ENT_cap3) i presenten una infraestructura més ben adaptada al teletreball. Malgrat tot, la situació més habitual és, com s'ha dit, que només caps d'unitat i encarregats d'àrea disposin d'ordinador portàtil.

Un altre aspecte a destacar és el programari utilitzat. Malgrat que existeixen diverses aplicacions específiques per al treball penitenciari, el seu ús és desigual entre les diferents unitats. En conseqüència, els reptes per a implementar el teletreball també són desiguals entre cada unitat. En aquest sentit, **l'eina de treball més destacable és el SIPC (Sistema d'Informació Penitenciària de Catalunya)**. Aquest sistema, que recull tota la informació de les persones internes i de la plantilla es fa servir en pràcticament totes les unitats (particularment en la unitat de gestió penitenciària), i és l'eina de treball fonamental per a la gestió de tots els afers que tenen a veure amb les persones internes. Així mateix, les unitats de gestió econòmica i recursos humans fan servir alguns programaris específics per a la gestió de factures o aspectes de personal, respectivament.

> Pel que fa al SIPC, el treball de camp ha mostrat que aquest programari encara no és un "repositori on penjar tot allò que entra vinculat amb un intern. [Té] quatre dades bàsiques […] Però tot allò que està vinculat amb aquella causa no es penja" (ENT_cap1).

En les visites als centres penitenciaris s'ha pogut observar que **els expedients físics encara recullen molta més informació de la que acaba al SIPC**. Així mateix, s'ha detectat un ús del paper més important en persones internes amb causes en altres llocs de

l'estat o que hagin estat traslladats a Catalunya. Aquest és, doncs, un repte per a la digitalització del treball de gestió de les persones internes, independentment de si s'implementa o no una política de teletreball.

Teletreballar requereix, doncs, garantir que la plantilla té accés tant al programari com a la maquinària necessàries per desenvolupar les tasques assignades al seu lloc de treball (Iwaniuk et al., 2021; Mele et al., 2023). Més enllà dels recursos oferts per l'organització, cal també que la persona treballadora tingui connexió suficient a Internet al domicili i un espai en condicions per a treballar. De fet, s'ha detectat empíricament que les persones que han de compartir els recursos tecnològics amb d'altres membres de la seva família tenen menys interès en teletreballar (Ortiz-Lozano et al., 2022) i que això podria tenir impactes negatius en la productivitat (Mele et al., 2023). En el treball de camp s'ha manifestat, de forma unànime entre els diferents centres i unitats estudiades, que **no tota la plantilla té accés a aquests recursos**.

En conclusió, pel que fa a la **infraestructura tecnològica existeixen diversos reptes** que cal enfocar si es vol fer possible el teletreball. En primer lloc, **garantir l'accés a ordinadors portàtils a tota la plantilla de les oficines** penitenciàries, així com a la signatura digital i a números de telèfon vinculats a l'ordinador, fent especial èmfasi als centres més antics, que poden estar menys preparats a nivell de processos i d'infraestructura. Així mateix, com s'analitza amb més detall a l'apartat 6.1.3, caldrà garantir un accés al programari específic (SIPC, S@RCAT, PNJ...) des dels portàtils de la plantilla que compleixi amb les garanties de seguretat necessàries. En segon lloc, caldrà treballar perquè el SIPC i la resta d'**eines informàtiques puguin recollir tota la informació necessària** que ara existeix en format físic, com a condició necessària de la digitalització de processos. Finalment, també caldrà **estudiar amb més detall les necessitats tecnològiques de la plantilla que vol fer teletreball**, per tal que puguin fer efectiu aquest dret sense comprometre la seva productivitat i la qualitat de la seva feina.

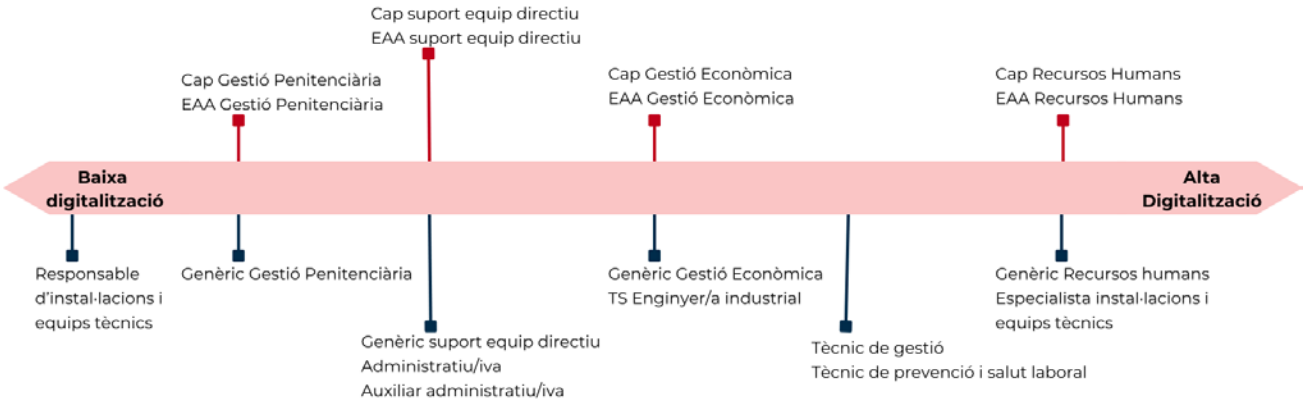
### 6.1.2 Procediments

La digitalització dels procediments i dels serveis associats als llocs de treball constitueix un altre factor clau per a l'adopció del teletreball. En aquest sentit, com més processos es puguin gestionar íntegrament per via telemàtica (sense dependència de suports físics ni de la presència al centre), més elevada serà la capacitat de desplegar el teletreball dins l'organització. Així, el grau de digitalització dels tràmits no només condiciona la seva viabilitat, sinó també l'abast i la intensitat amb què aquesta modalitat es pot implementar en l'administració pública.

Existeix certa **variabilitat en el grau de digitalització dels procediments** desenvolupats a les oficines dels centres penitenciaris, tal com recullen les fitxes de l'Annex 2. Per una banda, s'evidencien diferències **en funció del tipus de perfil de la posició ocupada**, és a dir, si és més de caire tècnic o administratiu. Tal com mostra la Figura 1, les funcions de caire tècnic, relacionades generalment amb la redacció de documents i l'anàlisi tenen un potencial teletreballable lleugerament més elevat que les administratives, que molt sovint

gestionen processos relacionats amb el tractament de documentació física com, per exemple, el propi procés de transformació i digitalització. Tanmateix, **aquestes diferències es fan especialment evidents segons la unitat on es desenvolupen els serveis**. Tot i que totes les unitats combinen tasques amb procediments digitalitzats i d'altres que encara no ho estan, la proporció entre ambdues varia de manera significativa, fet que condiciona de forma desigual les possibilitats de teletreball.

**Figura 1. Grau de digitalització dels procediments segons el tipus de lloc de treball i l'oficina de destinació**




Font: elaboració pròpia.

Tal com es pot observar a la Taula 4, la **unitat de recursos humans és la que té uns processos més ben adaptats al treball en remot**, desenvolupant una proporció molt important de tasques que són fàcilment teletreballables. La seva funció principal és confeccionar el llibre diari de serveis, que en la majoria de centres es confecciona a partir de la informació facilitada pels coordinadors de guàrdia mitjançant arxius digitals o, en cas d'absències que requereixen la presentació de documentació, a través del correu electrònic amb els corresponents formularis o justificants aportats per la persona treballadora. Tanmateix, s'observen diferències importants entre centres en relació amb l'ús del paper i les gestions presencials. Un cop tancat, el llibre de serveis es fa arribar a la direcció del centre penitenciari, majoritàriament per correu electrònic:

> "No treballem amb paper i ho fem tot telemàticament (…) Per exemple, tot el que són el catàleg de permisos dels funcionaris, tot això, nosaltres ho fem per correu electrònic (…) Ho hem establert així per agilitzar una mica i anar introduint el tema de l'administració electrònica perquè els funcionaris són subjectes obligats per la llei a comunicar-se electrònicament i, per tant, nosaltres ho fem mitjançant el correu electrònic i també de vegades, i si el tema és important o molt oficial, mitjançant la e-valisa o l'e-notum". ENT_cap5.

Val a dir que en el treball de camp s'observen diferències importants entre centres en relació amb l'ús del paper i les gestions presencials pel que fa al llibre de servei. S'han recollit experiències on en alguns centres el llibre de serveis s'imprimeix en paper en funció de la direcció i de la coordinació amb les unitats d'interior.

**Taula 4. Recull de tasques en funció del grau de digitalització i la unitat que les realitza**

| | Unitat de gestió penitenciària | Unitat de recursos humans | Unitat de gestió econòmica | Unitat de suport als equips directius |
|---|---|---|---|---|
| **Digitalitzable** | • Petició de permisos de sortida / trasllat<br>• Abonament de presó preventiva | • Gestió del correu electrònic<br>• Gestió de sol·licituds de permisos<br>• Gestió de formacions<br>• Control horari | • Gestió de correu electrònic<br>• Gestió de les transferències bancàries<br>• Gestió de factures, assentaments i pressupostos<br>• Liquidacions CIRE | • Gestió del correu electrònic<br>• Elaboració d'informes<br>• Actes reunions<br>• Citacions de funcionaris<br>• Atenció telefònica |
| **Parcialment digitalitzables** | • Recepció de la documentació<br>• Enviament de documentació sobre les persones internes<br>• Gestió i tramitació de partes, amonestacions i sancions | • Elaboració del llibre de serveis (en alguns centres s'imprimeix abans de lliurar-lo) | • Gestió del fons de maniobra (no la gestió del metàl·lic)<br>• Gestió del peculi (no els diners dels interns i els rescabalaments) | • Gestió de passis d'accés recurrents |
| **No digitalitzable** | • Impressió i arxivament d'una còpia en l'expedient físic<br>• Signatura per part de les persones internes<br>• Intercanvi de documentació amb l'àrea de tractament | • Atenció presencial quan es requereixi | • Control de vehicles i subministraments associats<br>• Recepció de compres i gestió d'entregues<br>• Gestió de claus, requises i altre material sensible | • Registre de documentació que arriba per correu ordinari.<br>• Gestió i entrega de credencials d'entrada<br>• Recuperació de gravacions |

Font: elaboració pròpia.

Els **procediments de la unitat de gestió econòmica també es troben majoritàriament digitalitzats**, amb l'excepció d'algunes gestions físiques i operacions sensibles. Hi ha processos que estan totalment digitalitzats, com la gestió de les transferències bancàries, la comptabilització de la facturació (que es fa mitjançant el programari especialitzat), o les liquidacions del Centre d'Iniciatives per la Reinserció (CIRE). N'hi ha d'altres, com la gestió del fons de maniobra o del peculi, que es troben altament digitalitzats amb l'excepció de la

manipulació dels diners en metàl·lic. En aquesta situació intermèdia també se situen la gestió dels passis d'accessos de les diferents visites o proveïdors, ja que si bé la recepció i la primera gestió de les sol·licituds és digital, però s'han d'imprimir i validar un cop en paper.[13] Finalment, des de la unitat es desenvolupen altres procediments que, per la seva naturalesa, són difícilment digitalitzables com el control dels vehicles i subministraments associats, la recepció de les compres i la gestió de les entregues, o la gestió de claus, requises i altre material sensible.

> "El que s'hauria de fer és una diferenciació clara de funcions, per exemple, quines funcions puc fer des de l'ordinador a casa meva. I llavors la persona que quedi aquí, que faci el que és més manual i les urgències. Per dir-te una cosa, el tema de facturació podríem fer-lo des de casa, els informes també es pot fer teletreballant, però després una entrevista si són temes de tractament o d'un intern s'ha de fer aquí". ENT_gerent2.

A la **unitat de suport als equips directius, el volum de tasques amb procediments no digitalitzables és lleugerament superior**. N'hi ha que es troben totalment digitalitzats, com la gestió del correu electrònic, l'elaboració d'informes o les actes de les reunions, l'atenció d'algunes demandes de l'equip directiu (per exemple agendar entrevistes) o citar treballadors de l'administració pública. En canvi, hi ha d'altres on si bé una part dels procediments està digitalitzada, no ho està de forma completa, com la gestió de les dietes del personal que acompanya als interns a judici, o la gestió de passis recurrents (en coordinació amb la unitat de gestió econòmica). Tanmateix, **s'hi desenvolupen un seguit de procediments que no són digitalitzables sota cap circumstància**, com ara la sortida del correu ordinari, l'escaneig de la documentació generada en paper a l'interior del centre penitenciari, la gestió de documentació física (com telèfons mòbils o substàncies estupefaents), o la recuperació de gravacions de les imatges de la càmera de seguretat.

**Part del grau de digitalització dels procediments que pot assolir la unitat de suport als equips directius està condicionat pel nivell de digitalització que s'assoleixi a l'interior del centre penitenciari, que actualment és molt baix**. La majoria de personal d'interior no disposa de signatura digital, pel que tots els procediments que requereixen la seva signatura s'han d'elaborar en paper. També és dependent del paper tota la documentació que involucra les persones internes, especialment si requereix la seva signatura, ja que no disposen d'accés fàcil a les TIC ni de signatura digital. En aquesta situació, es generen grans quantitats de documentació en paper que posteriorment la unitat de suport als equips directius ha d'escanejar i arxivar digitalment.

Finalment, **a la unitat de gestió penitenciària és la que té un grau de digitalització de procediments més baix.** Els procediments desenvolupats es poden agrupar en dos grans

[13] Totes les persones que accedeixen a un centre penitenciari de manera ocasional han de rebre un passi físic que indiqui a quines àrees poden accedir i quin acompanyament necessiten.

blocs, gestió d'expedients de persones internes i la comissió disciplinària, els quals presenten nivells de digitalització específics.

El primer grup de tasques són totes aquelles relacionades amb **la gestió dels expedients de les persones internes**, un procés que es podria estructurar en tres fases amb diversos graus de digitalització. La recepció de la documentació és parcialment digitalitzable, ja que si bé la gran majoria de la documentació es rep digitalment, ja sigui mitjançant el Punt Neutre Judicial (PNJ)[14] o la bústia de correu electrònic de la unitat penitenciària, la procedent dels jutjats de guàrdia generalment arriba per correu ordinari. Tota aquesta documentació s'arxiva tant en l'expedient físic com en el perfil SIPC de l'intern, imprimint la documentació que arriba digitalment i escanejant aquella que ho fa en format paper, ja que Catalunya no fa servir el mateix sistema de gestió digital dels expedients que altres regions d'Espanya.

> "Ara com ara tot és en suport paper (...) Tot el que entra via PNJ ho imprimim". ENT_cap1.

Aquesta duplicitat també es dona amb la documentació generada, ja que es treballa en format digital a partir de les diferents aplicacions, però queda desada tant una còpia digital en el perfil SIPC com una altra impresa en l'expedient físic. Cal tenir en compte, però, que tota la documentació que requereixi una signatura o estigui associada a la sortida d'un pres del centre penitenciari ha d'estar disponible en format paper per poder dur a terme els tràmits pertinents. Finalment, l'enviament de la documentació també es troba parcialment digitalitzat, ja que si bé majoritàriament surt del centre mitjançant el Punt Neutre Judicial, si la seva destinació és una altra comunitat autònoma ho farà generalment per correu ordinari degut a la incompatibilitat dels sistemes.

> "Dels expedients en fem sempre 3 còpies físiques: per expedient rutinari, per l'intern, i una de seguretat". ENT_gerent1.

El segon grup de tasques fa referència als tràmits relacionats amb la **comissió disciplinària** que s'encarrega de gestionar i tramitar tot el procés de parts, amonestacions i sancions. La gestió de tota aquesta documentació es troba digitalitzada, ja que fa ús de programari i eines del repositori, però en canvi la interacció amb l'àrea de tractament no és digitalitzable.

En conjunt, l'anàlisi posa de manifest que el **grau de digitalització dels procediments és desigual entre unitats i condiciona de manera directa el potencial de teletreball**. Tal com mostra la Taula 4, les unitats de recursos humans i de gestió econòmica concentren un volum important de tasques plenament o parcialment digitalitzades (correu electrònic, facturació, transferències, gestió de permisos, pressupostos), fet que les situa en una

[14] El Punt Neutre Judicial (PNJ) és una xarxa de serveis que posa a disposició dels òrgans judicials totes aquelles dades necessàries per a la tramitació judicial. Connecta bases de dades i aplicacions de diferents organismes, administracions públiques i entitats amb la finalitat d'agilitzar la tramitació dels procediments, millorar la seguretat i garantir la tutela judicial efectiva (Consejo General del Poder Judicial, s.d.).

posició més favorable per al treball remot, malgrat la persistència d'algunes operacions materials o sensibles que requereixen presencialitat. En canvi, la unitat de suport als equips directius i, especialment, la unitat de gestió penitenciària presenten majors limitacions estructurals derivades de la dependència del paper, la necessitat de signatures físiques, la gestió de documentació sensible i la duplicació sistemàtica de suports (digital i físic) en els expedients. Tot plegat evidencia que **la viabilitat del teletreball no depèn tant del perfil professional com del grau de digitalització efectiva dels processos i de la capacitat de reduir la dependència del suport paper**, que continua essent un element central en determinades funcions clau del sistema penitenciari.

### 6.1.3 Confidencialitat de la informació

La gestió d'informació confidencial és un dels elements clau en el disseny de polítiques de teletreball, tant al sector públic com privat. En aquest sentit, la guia per a la implementació del teletreball a les administracions públiques elaborada pel Consell d'Europa considera que la **ciberseguretat és un element clau, particularment pel que fa a les dades sensibles**. Per tant, cal garantir que es poden **seguir els mateixos protocols i mesures de seguretat quan es treballa de manera remota que quan s'és a l'oficina**, tant pel que fa a la infraestructura com la formació i capacitació de la plantilla. Així doncs, cal un treball ambiciós per a auditar els sistemes actuals de seguretat, determinar els riscos més importants en matèria de seguretat, involucrar les empreses proveïdores de serveis TIC per a garantir la seguretat de dades i fomentar una cultura de treball basada en la responsabilitat (Uhereczky i Vadkerti, 2020).

La totalitat del personal que treballa a les oficines dels centres penitenciaris tracta amb dades personals, però la seva naturalesa varia en funció de la unitat assignada. Aquestes diferències tenen un efecte sobre el nivell de confidencialitat que requereix la informació tractada. En aquest sentit, malgrat que totes les unitats treballen amb dades personals, **la unitat de gestió penitenciària és la que tracta amb dades més sensibles**, atesa la seva tasca de gestionar tot allò que fa referència a les persones internes, fins al punt que un error podria arribar a tenir *"responsabilitat penal"* (ENT_cap1)*,* en paraules d'una persona treballadora. Des de les oficines de gestió penitenciària s'ha identificat una percepció de major dificultat d'accés al teletreball en comparació amb altres unitats. Aquesta preocupació és coherent amb la literatura analitzada, que assenyala el risc de generar tensions o percepcions de greuge entre equips i persones amb diferents possibilitats d'accedir al teletreball (Mele et al., 2021).

Per contra, **la resta d'oficines tendeixen a tenir un accés relativament menor a dades personals i protegides**. En la unitat de gestió econòmica, les dades personals que es destaca més són vinculades al peculi. A la unitat de recursos humans, dades amb les que treballen són les relatives a informació laboral de les persones treballadores (sous, responsabilitats, vacances...). Per la seva banda, la unitat de suport als equips directius, malgrat que en general tingui poc accés a dades de caràcter personal, té la responsabilitat d'accedir als enregistraments de les càmeres de videovigilància a l'interior del centre en cas que calgui investigar o aclarir algun fet. Aquesta tasca en concret es destaca com a

poc digitalitzable, atès que només es pot accedir a aquestes imatges des del despatx de direcció.

> "És com els expedients dels interns, és informació que no podria sortir del centre i, a part, que tampoc no tenim els mitjans per fer-ho, perquè el sistema de gravació i tot està al despatx del director". ENT_cap7.

Del treball de camp es pot afirmar que, **si es vol implantar una política de teletreball, cal reforçar els mètodes d'accés remot a les dades personals o especialment protegides que garanteixin la seva integritat i seguretat**. Tecnologies com la Virtual Private Network (VPN) permeten crear connexions segures i xifrades entre un dispositiu i una xarxa remota a través d'Internet, de manera que les dades viatgen de forma protegida com si s'estigués directament connectat a una xarxa privada (Cisco, 2026; Uhereczky i Vadkerti, 2020). Així doncs, són una eina clau a l'hora de permetre al personal d'oficines accedir en remot a informació confidencial de forma segura. Avui dia, tot el personal de les oficines dels centres penitenciaris que disposa d'un ordinador portàtil té una connexió VPN. Altres eines que s'han detectat com a òptimes inclouen l'autentificació de doble factor per a verificar la identitat de les persones treballadores (Uhereczky i Vadkerti, 2020). Així mateix, en cas de que es determini viable la implementació d'una política de teletreball per al personal de les oficines dels centres penitenciaris es podria recórrer a una consultoria especialitzada en protecció de dades per determinar quins perfils professionals tenen unes necessitats més específiques pel que fa a la protecció de dades.

### 6.1.4 Competència digital

L'evidència comparada mostra de manera consistent que la competència digital dels professionals és un **factor estructural clau** per al desplegament del teletreball a l'administració pública i que opera segons un model de llindar competencial (Edelmann et al., 2023; Beloeva et al., 2025). Quan no es garanteix un nivell mínim —que podem identificar com a **competència digital de comunicació**— el teletreball esdevé inviable o altament ineficient. Aquest primer nivell inclou l'ús funcional del correu electrònic i d'eines com TEAMS, la gestió bàsica de documents digitals, la participació autònoma en reunions virtuals i nocions elementals de seguretat digital. L'evidència internacional mostra que quan aquestes habilitats no estan consolidades de manera homogènia, apareixen dificultats operatives immediates, es generen dependències del suport tècnic i es redueix la capacitat d'escalar el model a nivell organitzatiu.

Els resultats del treball de camp qualitatiu indiquen que aquest **nivell comunicatiu bàsic està majoritàriament assolit**. S'afirma que la majoria de professionals, caps i encarregats, disposen d'ordinadors portàtils, estan habituats a treballar des de casa i utilitzen TEAMS de manera regular per a reunions amb el Departament de Justícia i Qualitat Democràtica, i coordinacions intercentres. També, per exemple, els professionals de gestió operativa de les diferents oficines es percep un domini funcional de les plataformes digitals i del correu electrònic, i es defensa que "se n'aprèn fent", reforçant la idea que l'operativitat mínima no constitueix un obstacle. A més, es reconeixen algunes experiències en les que ja s'ha

treballat puntualment des de casa i que confirmen que les habilitats bàsiques de comunicació digital permeten sostenir l'activitat en remot.

Tanmateix, el treball de camp també mostra que aquest primer nivell pot veure's limitat per factors tècnics i culturals. Els directius assenyalen que els equips i el programari fallen sovint, fet que pot generar interrupcions i desincentivar l'ús habitual de les eines digitals. A més, en el dia a dia dels centres penitenciaris "el paper és la norma", i existeixen reticències a les noves tecnologies en part de la comunitat penitenciària. Aquest context implica que, tot i que la competència de comunicació està assolida en molts perfils, la seva utilització efectiva pot veure's restringida per inèrcies organitzatives i per la manca d'una digitalització plena dels processos.

> "I el tema de la formació per poder teletreballar. Perquè clar, informàticament tu has de tenir una sèrie de coneixements importants per poder gestionar tot això. Perquè aquí, nosaltres, en aquest departament tenim molta carència a nivell informàtic (…) Això sí que és un hàndicap". ENT_cap5.

Pel que fa a la **competència digital de coordinació horitzontal**, el treball de camp evidencia una **situació desigual segons unitats**. Es percep que des de les unitats de gestió econòmica o de recursos humans manifesten estar habituats a les eines de teletreball, alguns han completat alguna formació bàsica de la Generalitat, han teletreballat prèviament i mostren predisposició a reorganitzar fluxos de treball. Això indica que en determinats àmbits hi ha capacitat per compartir informació estructuradament, coordinar-se en entorns híbrids i adaptar tasques analògiques a formats digitals. No obstant això, altres perfils sobretot des de la unitat de gestió penitenciària reconeixen mancances en l'ús d'eines col·laboratives i expressen la necessitat de formació específica en coordinació d'equips de treball, la qual cosa reflecteix que la coordinació digital té encara força marge de millora.

Aquesta desigualtat en la coordinació horitzontal té conseqüències organitzatives clares. Pot generar dependència de determinats perfils més digitalitzats, dificultats per substituir persones en entorns híbrids i riscos de fragmentació en els fluxos d'informació. A més, encarregats/des d'àrea administrativa apunten que el teletreball exigiria més polivalència, de manera que tothom fos capaç d'assumir tasques tant presencials com en línia. Si aquesta polivalència no es desenvolupa de manera uniforme, el model pot quedar limitat a experiències puntuals en determinats centres penitenciaris, dificultant una implantació transversal.

Finalment, la **competència digital de supervisió presenta encara marge de millora**. Per exemple, un informant clau expressa:

> "S'ha d'intentar ficar els elements informàtics, electrònics disponibles per poder-ho fer i després fer la formació i fer la supervisió per part de l'agent que ho hagi de controlar. Jo, per exemple, des del primer moment vaig fer formació per la supervisió del teletreball i per poder treballar en el teletreball... Això també s'haurà de requerir a la

> gent que vulgui teletreballar, també ha de fer uns cursos de formació per poder teletreballar.” GD3_UGP.

Aquesta demanda evidencia consciència sobre la importància del lideratge i la supervisió en entorns no presencials, però també indica que els mecanismes de seguiment, protocols homogenis i criteris compartits no es perceben com a plenament consolidats per a ser virtualitzats. Les conseqüències d'aquesta situació són rellevants: sense reforçar la supervisió, el teletreball pot desenvolupar-se de manera desigual, amb dificultats per garantir qualitat, seguretat i coherència institucional.

Un element transversal que ha emergit en el treball de camp a tenir en compte en el desenvolupament de les competències digitals és **l'estructura d'edat de la plantilla dels centres penitenciaris**. Les habilitats digitals i la familiaritat amb les eines tecnològiques poden presentar diferències generacionals, especialment en organitzacions on una part rellevant del personal ha desenvolupat la major part de la seva trajectòria professional en entorns analògics. En aquest sentit, l'edat mitjana relativament elevada que caracteritza part de la plantilla (veure quadre següent) pot implicar necessitats formatives específiques per garantir que tots els professionals assoleixin el llindar competencial necessari per treballar en entorns digitals i híbrids. Per aquest motiu, les estratègies formatives haurien d'incorporar una perspectiva interseccional que tingui en compte l'edat i les trajectòries professionals, promovent metodologies d'aprenentatge progressives, pràctiques i adaptades als diferents nivells de familiaritat amb les tecnologies digitals, amb l'objectiu d'assegurar que la transició cap al teletreball no generi noves desigualtats dins de la pròpia organització.

El 38,8 % del personal que **treballa als centres penitenciaris** són dones, amb una edat mitjana de 49,68 anys, mentre que els homes representen el 61,2 % i tenen una edat mitjana de 48,79 anys.

A les **oficines dels centres penitenciaris**, les dones representen el 61,7 % del personal, amb una edat mitjana de 52,42 anys, mentre que els homes són el 38,2 % amb una edat mitjana de 52,69 anys.[15]

En síntesi, el contrast del treball de camp qualitatiu amb l'evidència consultada confirma que el nivell comunicatiu bàsic està assolit, que la coordinació horitzontal és desigual segons unitats i que la supervisió digital requereix un impuls addicional per consolidar un model de teletreball sostenible i homogeni. Caldrà avançar aleshores en la capacitació digital dels empleats públics (Uhereczky i Vadkerti, 2020), sobretot pel que fa a la coordinació horitzontal i la supervisió o seguiment en entorns virtuals. Així mateix, cal tenir en compte que les habilitats digitals poden variar segons l'edat de la plantilla, fet que reforça la necessitat de desplegar estratègies formatives adaptades a diferents nivells de

[15] Dades proporcionades per la Subdirecció General de Recursos Humans.

competència i trajectòries professionals, per tal de garantir que la transició cap a entorns de treball digitals i híbrids es produeixi de manera equitativa i efectiva.

### 6.1.5 Digitalització i teletreball: factors d'impacte baix, mitjà i alt

La digitalització constitueix una condició estructural per a l'adopció efectiva del teletreball a l'administració pública. Sense processos digitalitzats, accés remot segur als sistemes d'informació i eines tecnològiques adequades, el treball a distància esdevé operativament inviable o altament ineficient. L'evidència comparada mostra que **el teletreball no depèn únicament de la voluntat organitzativa o de la regulació normativa, sinó del grau real de transformació digital dels serveis i de la capacitat de garantir** que les funcions es poden desenvolupar amb **els mateixos estàndards de qualitat, seguretat i traçabilitat** que en entorns presencials.

Iwaniuk et al (2021) identifiquen una sèrie de factors vinculats a la digitalització que dificulten en major o menor mesura l'exercici del teletreball, agrupant-los en tres categories (Taula 5). Per una banda, factors que tenen un impacte negatiu baix en l'adopció del teletreball perquè tenen una solució relativament senzilla, com una baixa competència digital de la plantilla o una mala organització del teletreball, o factors que hi tenen un impacte mitjà com la digitalització dels serveis o l'experiència de la plantilla en el treball remot. Finalment, tots aquells que tenen un impacte elevat degut als canvis que es requereixen per revertir la situació, com una manca d'accés virtual als documents.

**Taula 5. Impacte de la digitalització en l'adopció del teletreball**

| Impacte negatiu baix | Impacte negatiu mitjà | Impacte negatiu alt |
|---|---|---|
| Poca competència digital de la resta de la plantilla.<br>Mala organització del teletreball. | Serveis poc digitalitzats.<br>Poca experiència en teletreball entre la plantilla. | Manca d'accés virtual a documents clau per fer la feina.<br>Manca de software / hardware per a treballar de manera remota. |

Font: elaboració pròpia a partir d'Iwaniuk et al (2021).

L'anàlisi dels resultats a la llum de la classificació de la Taula 5 permet ordenar els obstacles detectats segons el seu impacte potencial sobre l'adopció del teletreball. En primer lloc, els factors **d'impacte negatiu baix,** com la competència digital bàsica o la possible mala organització del teletreball, **no apareixen com a barreres estructurals**. El nivell comunicatiu mínim està majoritàriament assolit: l'ús del correu electrònic i de TEAMS és habitual, especialment entre caps i encarregats, i existeixen experiències prèvies puntuals de treball remot. Malgrat que hi ha marge de millora en les competències digitals de coordinació horitzontal i en les de supervisió, la base operativa mínima no constitueix, a data d'avui, el principal fre al desplegament del model.

En segon lloc, els factors d'**impacte negatiu mitjà es manifesten amb més claredat**. La digitalització dels serveis és desigual entre unitats i perfils: mentre que recursos humans i

gestió econòmica concentren un volum important de procediments digitalitzats, la unitat de suport a direcció i, sobretot, la de gestió penitenciària mantenen una forta dependència del paper i de circuits híbrids. Igualment, l'experiència en teletreball i la competència de coordinació horitzontal no són homogènies, cosa que pot generar asimetries internes i dificultats per escalar el model de manera transversal. Aquests factors **no impedeixen per si sols el teletreball, però sí que en condicionen la penetració i en poden limitar l'eficiència**.

Finalment, els principals reptes se situen en la categoria d'**impacte negatiu alt**. La manca d'accés virtual complet a documents clau —derivada de la necessitat de signatures físiques, la duplicació sistemàtica de suports i la no plena centralització del sistema d'informació penitenciària— encaixa directament amb el factor que la literatura identifica com a més crític. A això s'hi afegeix la disponibilitat desigual de hardware (portàtils concentrats en comandaments), la manca generalitzada de signatura digital i les elevades exigències de confidencialitat, especialment a la unitat de gestió penitenciària. Tot plegat indica que, si bé els factors de baix impacte estan relativament resolts, la **viabilitat real d'un desplegament ampli del teletreball dependrà sobretot de la capacitat d'abordar els factors de mitjà i alt impacte** vinculats a la infraestructura, l'accés digital integral als processos i la consolidació de mecanismes segurs de supervisió i protecció de dades.

## 6.2 Estructura i cultura organitzativa

La cultura organitzativa és un factor determinant en l'adopció del teletreball a les administracions públiques, sovint amb un pes igual o superior al de la infraestructura tecnològica (Uhereczky i Vadkerti, 2025). Disposar de normativa i eines digitals no garanteix, per si sol, que el teletreball s'utilitzi de manera efectiva si l'organització manté una cultura basada en el control presencial, la desconfiança o l'associació implícita entre presència física i productivitat. L'evidència comparada mostra que, en entorns on predomina una cultura orientada al compliment formal de procediments més que al treball per objectius, el teletreball tendeix a generar resistències o a aplicar-se de manera restringida.

Per contra, una cultura organitzativa que promou la confiança, la responsabilitat individual, la comunicació oberta i la coordinació per resultats facilita que el teletreball s'integri com una modalitat ordinària de prestació de serveis. Això implica lideratges que legitimin el treball remot, sistemes de supervisió adaptats a entorns híbrids i l'absència de penalitzacions formals o informals en termes de carrera professional.

En aquest apartat es recullen tres aspectes principals de l'estructura i la cultura organitzativa que, segons l'evidència, son claus per l'adopció efectiva del teletreball: l'autonomia del lloc de treball, la coordinació i el treball en equip, i la supervisió i lideratge.

### 6.2.1 Autonomia del lloc de treball

La literatura ha identificat el grau d'autonomia com un condicionant de la possibilitat de treballar en remot. Aquesta es defineix com la capacitat que té la persona treballadora d'organitzar i planificar les tasques pròpies del lloc de treball sense dependre de l'execució immediata de tercers i sense requerir contacte, coordinació i interaccions personals constants (Mazo Somarriba, 2021). **L'adopció del teletreball serà més viable, doncs, en els casos que tinguin una major autonomia a l'hora de decidir les tasques que es desenvolupen i de quina manera les organitzen** (Mele et al., 2023; Ortiz-Lozano et al., 2022), mentre que es veurà més limitat en aquells perfils amb unes tasques més condicionades a l'execució d'altres per part de tercers (Mazo Somarriba, 2021). Per analitzar-ho se segueix la proposta de Mazo Somarriba (2021), concretada mitjançant els tres indicadors recollits a la Taula 6: el nivell d'estandardització de les tasques, la interacció i el contacte personal necessaris i la capacitat de la persona treballadora d'organitzar les pròpies tasques.

El nivell d'estandardització determina fins a quin punt les tasques es desenvolupen seguint un procediment definit estàndard que permet executar-les amb l'aportació de directrius, pautes i criteris o, contràriament, requereixen d'atenció, disponibilitat i coordinació constants. **Les unitats de les oficines dels centres penitenciaris tenen, en general, una gran part dels processos altament estandarditzats**. En general, totes les unitats tendeixen a treballar seguint procediments molt establerts i que es poden dur a terme amb relativament poques instruccions dels seus superiors jeràrquics: el procediment de recepció i tramitació de la documentació relacionada amb els expedients dels interns en el cas de la unitat de gestió penitenciària; la recepció dels quadrants i justificants d'absència i la posterior elaboració del llibre de serveis en la unitat de recursos humans; la tramitació d'acreditacions, ingressos de diners als comptes dels interns o la comptabilització de les factures en la unitat de gestió econòmica; o la gestió de les dietes dels funcionaris que es desplacen a judici acompanyant als interns o la gravació de les càmeres de seguretat per part de la unitat de suport als equips directius.

**Taula 6. Grau d'autonomia del lloc de treball en funció de la unitat en què es presten els serveis**

| | Estandardització | Interacció Personal | Organització pròpia |
|---|---|---|---|
| **Unitat de gestió penitenciària** | Alt percentatge de procediments establerts. | Baixa. Les gestions relacionades amb cada expedient les executa la persona que el té assignat a nivell individual. | Baixa. Depenen de la recepció de la documentació per part d'altres companys i de la signatura de l'encarregat d'àrea administrativa abans de l'enviament. |
| **Unitat de recursos humans** | Alt percentatge de procediments establerts. | Baixa, però requereix de l'aportació d'informació per part d'altres persones treballadores com els coordinadors de guàrdia. | Alta capacitat per a gestionar i organitzar la pròpia feina. |
| **Unitat de gestió econòmica** | Alt nombre de procediments establerts. | Baixa. No obstant, tenen tasques esporàdiques com la provisió de roba a les persones treballadores. | Alta. Feines seqüencials que poden organitzar-se d'acord amb les prioritats i necessitats de cada moment. |
| **Unitat de suport als equips directius** | Alt nombre de procediments establerts. | Baixa. Requereix interacció personal en aquelles tasques de suport directe a l'equip directiu. | Baixa. Executen moltes tasques a petició de la direcció en funció de les necessitats de cada moment. |

Font: elaboració pròpia.

**El nivell d'interacció entre personal** que treballa a les oficines dels centres penitenciaris, entès com la necessitat d'interactuar i comunicar-se constantment de manera directa a l'hora d'intercanviar i transmetre informació i resultats (Mazo Somarriba, 2021), **és baix independentment de la unitat**. A la unitat de gestió penitenciària cada treballador es dedica a gestionar, fonamentalment, els tràmits relacionats els expedients de les persones internes que té assignades sense necessitat d'intercanviar gaire informació de manera directa amb altres membres de l'oficina o d'altres oficines. A la unitat de recursos humans manifesten que si s'han de comunicar ho fan per correu electrònic, la unitat de gestió econòmica desenvolupa tasques com el control dels moviments bancaris que no requereixen un intercanvi directe d'informació entre el personal que treballa en la unitat.

Això no obstant, cal tenir en compte que en **algunes unitats la interacció personal directa** es produeix no tant en el sí de la unitat sinó **amb altres unitats o amb professionals d'altres àrees del centre penitenciari**. Aquest és el cas, per exemple, de la unitat de suport als equips directius que desenvolupa unes tasques d'assistència a les

diferents unitats que poden requerir de certa coordinació o, fins i tot d'un intercanvi directe d'informació com, per exemple, l'elaboració dels passis (amb la unitat de gestió econòmica) o en aspectes relacionats amb les persones internes (amb la unitat de gestió penitenciària). Per la seva banda, la unitat de gestió econòmica també interactua directament amb altres persones en la recepció de comandes o la resolució d'incidències (per exemple, substitució de material fet malbé), o amb la provisió de roba al personal d'interior, i de manera indirecta amb la unitat de gestió penitenciària i recursos humans per la gestió del peculi.

També s'ha vist, durant el treball de camp, que alguns procediments de la unitat de gestió penitenciària acaben necessitant la coordinació amb la resta de personal, particularment d'interior, tot i que, cal com il·lustra la següent cita, l'intercanvi de la documentació requerida no fa imprescindible la interacció directa del personal.

> "Cada pas que es fa necessita de la connexió de moltes persones, de la feina de moltes persones… Que no dic que sigui impossible, eh? Però seria *farragós* perquè, per exemple, per gestionar un permís, necessites l'informe social, l'informe psicològic, l'informe del metge, l'informe… vull dir que entren en valoració moltes diferents àrees i posar-les totes d'acord, coordinades, ja en persona costa molt… Jo suposo que això online costaria encara més...". OC1.

Finalment, **la capacitat d'organització de la pròpia feina**, que té en compte fins a quin punt les tasques desenvolupades estan subjectes a imprevistos i condicionades per l'execució de tercers, **depèn molt de cada unitat**. Les unitats de gestió econòmica i recursos humans tendeixen a desenvolupar tasques més fàcilment organitzables, mentre que les unitats de gestió penitenciària i de suport als equips directius estan més subjectes a imprevistos o depenen d'altres agents.

Gran part de la feina que desenvolupa la **unitat de gestió penitenciària consisteix en rebre la documentació que va arribant des dels jutjats** al llarg de la jornada. Tanmateix, n'hi ha d'altres com la gestió de la documentació relacionada amb les incidències que tenen lloc a l'interior del centre (per exemple, incidències o conflictes que suposin mesures disciplinàries) que tenen un grau d'immediatesa més reduït. Així doncs, aquesta necessitat de donar resposta als requeriments que van apareixent al llarg del dia dificulta l'organització pròpia de la feina del personal que treballa en aquesta unitat.

La unitat de suport dels equips directius té una baixa capacitat d'organitzar la seva feina, ja que les seves tasques principals estan orientades a donar resposta no només a les necessitats de l'equip directiu sinó també d'altres unitats que els ho vagin requerint. Per la seva banda, la unitat de recursos humans, tot i desenvolupar unes tasques fàcilment organitzables, pot patir algunes interrupcions per atendre al personal d'interior o d'altres unitats. Malgrat ser un procés que en la majoria de centres penitenciaris està digitalitzat, el personal encara té tendència a comunicar certs aspectes de recursos humans directament a l'oficina de recursos humans, tal com il·lustra la següent cita:

> “Els funcionaris sempre venen a demanar [...], ‘escolta'm, mira, que la setmana que ve jo havia dit que acumularia el dimarts, però el dimarts no, no puc, ho faré el dimecres’... Clar, tot això són coses de gent que passa, gent que entra...”. ENT_cap2.

Com es presenta a les fitxes recollides a l’Annex 2, la majoria dels llocs de treball reben una puntuació alta (per sobre de 3 i 4 sobre 7 punts) en els ítems sobre autonomia, amb l’excepció dels llocs de treball de suport als equips directius. En aquests casos, el/la cap de la unitat de suport administratiu o encarregat/da de l’àrea administrativa reben una puntuació més baixa en la estandardització de les tasques i en organització pròpia, el que representa dificultats per una planificació autònoma ja que les seves tasques poden dependre més de tercers o imprevistos. En conseqüència, el teletreball en aquesta oficina pot suposar un repte organitzatiu important que caldrà afrontar si s’acaba implementant.

Per altra banda, l’autonomia en el lloc de treball, el lideratge i la supervisió estan estretament relacionades amb el marc organitzatiu del teletreball. Quan una persona treballadora té la capacitat d’organitzar el seu propi ritme i tasques de manera autònoma redueix la necessitat de control i supervisió directa i es tendeix a evolucionar cap a una supervisió més basada en la confiança, els objectius i els resultats, com s’apunta en els propers apartats. Per tant, determinar el grau de supervisió és també un factor important per valorar la factibilitat del teletreball.

En conclusió, l’autonomia en el lloc de treball és un element clau per al teletreball, atès que permet organitzar les tasques amb flexibilitat, prioritzar activitats i reduir dependències immediates de tercers. L’anàlisi de les unitats mostra que, malgrat que totes presenten un alt grau d’estandardització dels procediments, existeixen diferències significatives en termes d’organització pròpia. Les unitats de recursos humans i de gestió econòmica disposen d’una capacitat elevada per planificar i seqüenciar la feina, fet que les situa en una posició més favorable per al treball remot. En canvi, la unitat de gestió penitenciària i la de suport als equips directius presenten una menor autonomia operativa, ja sigui per la dependència de la recepció de documentació i signatures o per la necessitat d’atendre encàrrecs immediats de la direcció. Així, més enllà de l’estandardització formal dels processos, la capacitat real d’autogestió emergeix com un factor diferencial en la viabilitat del teletreball entre unitats.

### 6.2.2 Coordinació i treball en equip

El treball en equip i la coordinació són condicions essencials per a la implantació efectiva del teletreball a les administracions públiques. En entorns on les tasques estan interconnectades i els processos requereixen la participació de diverses persones o unitats, la capacitat de compartir informació de manera fluida, establir circuits clars de comunicació i coordinar-se en entorns híbrids esdevé determinant. El teletreball no elimina la necessitat de cooperació; al contrari, la fa més visible i exigeix mecanismes explícits de planificació, seguiment i corresponsabilitat. Quan els equips disposen de rutines compartides, criteris comuns i eines de coordinació eficients, el treball remot pot integrar-se sense generar

fragmentació ni pèrdua d'eficiència; en canvi, en absència d'aquests elements, augmenta el risc de desajustos, duplicitats o dependències excessives de la presencialitat.

En el treball de camp, **tant caps i persones encarregades de l'àrea administrativa com el personal genèric d'oficina fan menció al bon clima laboral**. Destaquen que els seus equips treballen amb molt bona relació i de manera molt fluïda i assumint tasques dels companys quan aquests gaudeixen dels dies acumulats o es troben de vacances, el que és un fet que és un clau per al desplegament del teletreball.

> "Sempre, des de fa moltíssims anys, hi ha una col·laboració entre els companys. És a dir, quan tu estàs i no està el company, que està de baixa o està de vacances, i tu saps que hi ha tasques urgents dels altres expedients que no són teus i que has de gestionar, pues et compromets a fer aquestes coses. Dius, 'pues escolta, mira que tinc una nova causa, l'he d'imprimir, com està la vicissitud?' I et responen 'Doncs mira, jo tinc la vicissitud, ja te la passo' (…)". GD3_UGP.

Per coordinar millor les tasques de cada una de les unitats, hi ha centres en els quals s'ha començat a **repartir les tasques en binomis o àrees solidàries**. Això vol dir que dues o més persones s'encarreguen d'una mateixa tasca, particularment per a garantir l'acompliment dels objectius en situacions que hi ha persones de vacances o gaudint de dies acumulats amb el doblatge. Aquesta situació permetria, per exemple, en el cas de la unitat de gestió penitenciària que més d'una persona fos responsable d'un expedient per tal que pogués fer front a les peticions que anessin arribant.

Durant el treball de camp, s'ha vist com hi ha caps que consideren que **no seria difícil d'adaptar aquesta dinàmica a una situació de teletreball**. En aquest cas, s'alternarien les tasques dins de l'equip de manera que les persones en modalitat presencial es fessin càrrec de tasques físiques com l'atenció als funcionaris o l'anotació de vicissituds als expedients dels interns, mentre que les persones treballant a distància podrien fer tasques més relacionades amb el programari (SIPC i altres) o la gestió de correus, per exemple. En aquest sentit, totes les persones que han participat en els grups focals o entrevistes són conscients que caldria organitzar el teletreball per tal que hi hagués sempre una part de l'oficina en presencial:

> La nostra oficina està distribuïda per binomis. Per tant, evidentment no faríem tots alhora Teletreball no? seria repartit. Per tant, un binomi quedaria a l'oficina i l'altre binomi podria fer les feines des de casa". GD2_GO.

Així mateix, cal tenir present que durant el treball de camp ha emergit la preocupació perquè el teletreball pugui **sobrecarregar de feina les persones que estiguin treballant presencialment,** que podrien haver de resoldre situacions sobrevingudes més enllà de la feina diària. Això és particularment important quan les oficines pateixen una sobrecàrrega de feina, com s'ha manifestat en algunes oficines de gestió penitenciària.

Aquestes **inquietuds que genera el teletreball** s'expliquen, fonamentalment, per tres factors. En primer lloc, **l'experiència durant la situació de la pandèmia de la Covid** quan els equips de les oficines dels centres penitenciaris es van repartir per poder garantir la continuïtat de la feina en cas de positiu, però sense que el personal que es quedava a casa pogués treballar per la manca de mitjans digitals. Segon, la **manca d'un imaginari consolidat** que permeti veure el treball a distància com una font plenament productiva. I tercer, la **tendència a associar de manera inadequada el teletreball amb els doblatges** en tant que totes dues són mesures de flexibilitat. Superar aquestes visions requereix un canvi de mentalitat entorn de la cultura organitzativa.

Diversos estudis consideren que el teletreball pot suposar una bretxa entre les persones que en gaudeixen i les que no (Mele et al., 2021) Pel que fa al primer cas, l'estudi mostra que, en casos on una part de l'equip no teletreballa mai, es poden generar dinàmiques de desconfiança de les persones que no teletreballen envers les que sí que ho fan. En concret, l'estudi d'una administració local italiana mostra que les persones que no teletreballen consideren que les que sí que ho fan tenen menor rendiment i que això suposa més esforç per les persones que treballen de manera presencial, en un context on molts tràmits encara exigeixen presencialitat (Mele et al., 2021).

En conclusió, els resultats indiquen que l'existència d'un bon clima laboral, dinàmiques de col·laboració consolidades i mecanismes de corresponsabilitat —com els binomis o àrees solidàries— constitueixen una base favorable per a la implantació del teletreball. La capacitat d'assumir tasques de manera compartida i d'alternar funcions entre presencialitat i treball remot facilita una organització híbrida sense trencar la continuïtat del servei. Tanmateix, aquesta viabilitat està condicionada per una planificació acurada que garanteixi que sempre hi hagi personal suficient presencialment i que eviti desequilibris en la càrrega de feina. En contextos amb sobrecàrrega estructural, el teletreball podria generar tensions si no es defineixen clarament les funcions assignades a cada modalitat.

### 6.2.3 Supervisió i lideratge

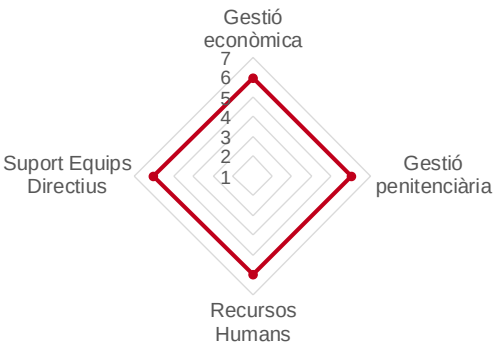
La supervisió de la feina és un aspecte clau per garantir la qualitat de la feina, especialment quan la persona treballadora té capacitat per marcar el seu propi ritme de treball i organitzar-se les tasques de manera autònoma. Determinar el **grau de supervisió** és molt important segons Mazo Somarriba (2021) per determinar la factibilitat del teletreball, i consisteix en valorar fins a quin punt les tasques que es desenvolupen en un lloc de treball requereixen la intervenció i seguiment per part de la persona responsable.

Els llocs de treball de les oficines dels centres penitenciaris presenten diferències en el grau de supervisió, no només en funció de si el lloc de treball és de comandament o no, sinó també dins del mateix nivell segons la unitat en què es presten els serveis. Així doncs, **aquelles persones que ocupen les posicions de caps o encarregats d'àrea administrativa tenen un baix nivell de supervisió** per part de la seva persona responsable. **En el cas dels comandaments** (Figura 2a), tot i que reten comptes a la direcció del centre penitenciari o a la gerència segons la unitat que dirigeixin, **la supervisió**

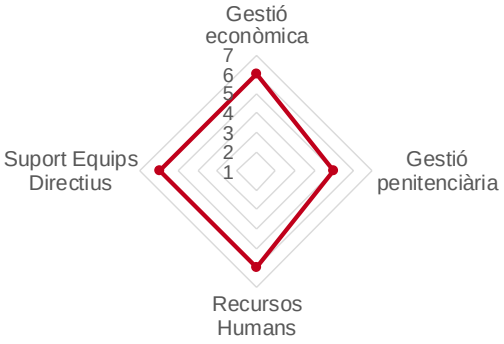
**és més aviat de caire indirecta**. La supervisió que fan els comandaments d'unitat respecte a les persones responsables d'àrea administrativa també és més aviat indirecta, amb **l'excepció de la unitat de gestió penitenciària**, on és lleugerament més elevada per les implicacions de les decisions (Figura 2b).

**Figura 2. Grau de supervisió dels llocs de treball en funció de la unitat assignada**

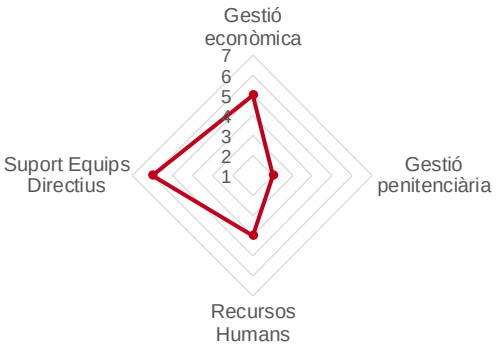
**a) Cap d'unitat**




**b) Encarregat/ada d'àrea administrativa**




**c) Personal genèric d'oficina**




Nota: es dona la puntuació d'1 quan el lloc de treball requereix una alta supervisió i un 7 en cas de baixa supervisió.
Font: elaboració pròpia.

**En el cas del personal genèric d'oficina, el grau de supervisió varia en funció de la unitat en què es presta el servei**. Tal com recull la Figura 2c, el personal assignat a la unitat de gestió penitenciària és el qui té un grau de supervisió de les seves tasques més elevat, ja que la tramitació dels expedients requereix de la signatura de la persona encarregada d'àrea abans de ser enviat a l'òrgan corresponent. Aquesta necessitat de supervisió en aquesta unitat s'ha confirmat en el treball de camp ja que es considera que la gestió penitenciària té un alt volum i complexitat de les tasques que realitza, amb terminis establerts i controls.

> "La nostra oficina té responsabilitat penal...S'ha d'anar molt en compte (...).En tots dos casos, siguin penats o preventius, el control ha de ser màxim perquè hi ha tot un

> termini legal de períodes que no es poden passar i que s'han de complir. És un tema complicat". ENT_cap1.

En el cas de la unitat de recursos humans, el grau de supervisió és lleugerament inferior, però malgrat això l'encarregat/ada de l'àrea administrativa fa una revisió del llibre de serveis abans d'enviar-la a l'equip directiu. En el cas de la unitat de gestió econòmica, les persones amb càrrecs de comandament autoritzen les compres a realitzar i, finalment, la unitat de suport als equips directius és la que té un nivell més baix de supervisió per part de la persona responsable.

**El personal que ocupa els llocs de treball d'administratiu i auxiliar administratiu seguiria uns patrons de supervisió similars als del personal genèric d'oficina**: més elevada per aquelles persones assignades a la unitat de gestió penitenciària i menys intensiva a les unitats de recursos humans, gestió econòmica i suport als equips directius respectivament. Això no obstant, les puntuacions recollides no mostren aquestes diferències en funció de la unitat en què es presten els serveis.

En el treball de camp s'ha constatat com hi ha unitats en alguns centres penitenciaris que ja han incorporat eines o procediments que permeten una certa supervisió més indirecta de les tasques que es van desenvolupant. De fet, s'ha detectat una sensació de **confiança** pel que fa a poder supervisar l'acompliment de les tasques dels seus equips per part dels encarregats d'àrea administrativa. Aquests han manifestat que ja organitzen la seva feina per terminis i dates límit, de tal manera que **no necessitarien una presencialitat constant per a garantir l'acompliment** de les tasques de cada persona treballadora.

> "De la supervisió, hi ha tasques que són molt fàcils de veure. [...] És que també tenim uns aplicatius que sí o sí es veu els moviments de la gent sempre ... Nosaltres tenim uns *timings* de gestió econòmica, tenim unes dates, tenim unes coses que hem de fer i llavors sí o sí, si no està llest es veu, vull dir que és molt evident". GD1_EAA.

La confiança és clau en qualsevol relació, però esdevé determinant en el desplegament del teletreball. Especialment, quan el personal confia en les persones que ocupen posicions directives i sent que treballen per una visió compartida, la col·laboració i el compromís es produeixen de manera natural, tot i que aquesta confiança costa més de construir quan la interacció presencial és més limitada. Així doncs, una missió compartida, fomentar l'esperit de col·laboració i la creació d'equip poden ser d'ajuda per generar confiança en les persones que treballen de manera remota i local. Així ho expressen algunes persones:

> "Sempre, des de fa moltíssims anys, hi ha una col·laboració entre els companys. És a dir, quan tu estàs i no està el company, que està de baixa o està de vacances, i tu saps que hi ha tasques urgents dels altres expedients que no són teus i que has de gestionar, pues et comprometes a fer aquestes coses. Dius, 'pues escolta, mira que tinc una nova causa, l'he d'imprimir, com està la vicissitud?' I et responen 'Doncs mira, jo tinc la vicissitud, ja te la passo' (…)". GD3_UGP.

> "Teniendo un buen 'cap' y con una buena distribución de trabajo y una buena supervisión y el buen hacer de cada uno de nosotros, yo lo veo viable (…) No tiene por qué ser caótico, para nada, las oficinas somos totalmente independientes". GD2_GO.

En aquest sentit, els estudis sobre teletreball al sector públic subratllen la importància del suport per part de les persones supervisores i caps a aquesta modalitat de prestació de serveis. Perquè el teletreball es pugui desplegar amb èxit és imprescindible que les persones amb rols de lideratge hi estiguin compromeses (Mele et al., 2023).[16] **El teletreball redueix la supervisió directa** i fa difícil visualitzar la feina de la plantilla, pel que la seva aplicació **se sustenta en relacions de confiança** entre la persona supervisora i la treballadora basades en l'autonomia i centrades en l'assoliment d'objectius concrets en comptes d'en un seguiment estricte dels procediments establerts. Aquesta manera de fer entra en tensió amb el model d'organització de treball burocràtic tradicional característic de les administracions públiques que tendeix a la jerarquia i a centrar-se en el control del compliment formal de les tasques (Belzunegui Eraso, 2021; Hartner-Tiefenthaler et al., 2021).

El canvi de paradigma necessari pel desplegament del teletreball planteja dubtes i inquietuds tant a les persones supervisores com a la resta de la plantilla. Per una banda, hi ha estudis que mostren que les persones supervisores són menys proclius a permetre el teletreball si sospiten que la persona que el demana ha de ser menys productiva que a l'oficina (Mele et al., 2023).[17] Per altra banda, les persones supervisades poden mostrar-se preocupades per la valoració de la seva feina, pel cost que pot tenir el teletreball en les seves oportunitats de progressió professional o fins i tot pel fet que es generin unes dinàmiques de control formals del treball per mitjà de trucades constants, ús de programari de monitorització especialitzat o altres eines similars (Hartner-Tiefenthaler et al., 2021; Uhereczky i Vadkerti, 2020). Malgrat això, **la literatura mostra una reducció d'aquestes pors a mesura que les organitzacions s'habituen al teletreball**, és a dir, que el teletreball estaria associat amb una millora de la confiança de les persones supervisores cap a la plantilla i amb una millora del compromís de les persones treballadores envers la seva feina (Bloom et al., 2024; Mele et al., 2023; Williamson et al., 2022).

Una de les recomanacions recollides en l'informe del Consell d'Europa per cobrir les necessitats de supervisió estreta i poder reconèixer la feina feta és establir **el treball per objectius**. Aquest, assigna a cada persona treballadora una sèrie d'objectius a acomplir vinculats amb la missió general de l'ens en què es presten els serveis, que han de ser assolibles i millorables per tal que es puguin assolir i que aquest assoliment, ja sigui total o

[16] En el seu estudi identifiquen dotze publicacions que analitzen la relació entre el suport de les persones líders i la implantació efectiva del teletreball a l'administració pública. D'aquestes, n'hi ha vuit que hi troben una relació positiva, mentre que les quatre restants no troben cap relació significativa.

[17] Onze dels tretze estudis que analitzen aquests autors troben una associació positiva entre les expectatives dels caps i la probabilitat de teletreballar.

parcial, es pugui detectar i quantificar (Uhereczky i Vadkerti, 2020). L'avaluació de la feina basada en els resultats no és exclusiva de la modalitat de teletreball ni en condiciona la seva adopció, però ho facilita tal com recullen els criteris plantejats per Mazo Somarriba (2021).

D'aquesta manera, **tots els llocs de treball de les oficines dels centres penitenciaris, així com les funcions que desenvolupen, podrien ser avaluades, d'una manera o altra, per resultats** (vegeu Annex 2). Això és perquè totes les tasques poden ser definides i traduïdes en objectius i resultats, hi ha indicadors d'activitat o evidències que permeten fer-ne un seguiment, i les tasques permeten fixar terminis d'execució. Vinculat a aquest treball per objectius, també és rellevant tenir evidències de que el teletreball és una oportunitat per millorar la qualitat i l'eficiència del servei, tal i com es constata a la següent cita d'una persona amb responsabilitats directives:

> "Podríem mirar què és el que ha passat a la resta de la Generalitat que ha estat teletreballant, suposo que hi ha una sèrie de dades després d'aplicar aquesta política. Entenc que s'ha fet un seguiment del funcionament de tot i suposo que hi ha unes conclusions (…) No hauríem de mirar què és el que es porta, no apuntar-nos a una moda que no sabem si ha funcionat o no, sinó mirar les dades d'aquesta experiència que ens podrien fer valorar dades objectives si realment s'incrementa la productivitat o no s'incrementa la productivitat". ENT_gerent1.

Com a contrapunt, **el treball de camp es fa ressò d'una percepció del lideratge encara associada a la presencialitat**, especialment per part dels equips directius ja que es perceben complicacions d'aplicar el treball remot atès que *"hi ha molta interacció amb tota la part més de l'interior [...] i també amb recursos humans"* (ENT_gerent1) o bé per a la resolució d'incidències, per les quals es considera que és necessària la presencialitat per a poder-les resoldre de manera eficaç. Per contra, tant els caps d'unitat i encarregats d'àrea com els llocs genèrics d'oficina consideren que aquests reptes no són insalvables. El següent apartat recull aquestes diferències en les percepcions de la plantilla respecte a la viabilitat del teletreball.

En síntesi, l'anàlisi mostra que els mecanismes de supervisió existents a les oficines dels centres penitenciaris no constitueixen, en si mateixos, un obstacle insalvable per al teletreball, però sí que requereixen una adaptació conscient del model de lideratge. Tot i que en determinades unitats, especialment a gestió penitenciària, el control és més intens i formalitzat, en la majoria de casos la supervisió ja incorpora elements indirectes basats en terminis, revisions i autoritzacions específiques. L'evolució cap a un treball per objectius, amb indicadors clars i resultats mesurables, podria reforçar aquesta transició i reduir la dependència de la presencialitat com a mecanisme de control. No obstant això, la persistència d'una cultura de lideratge associada a la presència física i a la gestió immediata d'incidències indica que la viabilitat del teletreball no depèn només de l'estructura formal de supervisió, sinó també d'un canvi progressiu en les pràctiques directives i en la concepció mateixa del control i la responsabilitat.

### 6.2.4 Factors culturals i d'organització en la viabilitat del teletreball

La dimensió cultural i organitzativa emergeix com un element central en la viabilitat del teletreball a les oficines dels centres penitenciaris. Tal com assenyala la literatura, la cultura organitzativa pot tenir un pes igual o superior al de la infraestructura tecnològica en l'adopció efectiva del treball remot, ja que la mera existència de normativa i eines digitals no garanteix el seu ús si persisteixen dinàmiques basades en el control presencial o en l'associació implícita entre presència física i productivitat. En aquest sentit, l'anàlisi mostra que les oficines presenten un alt grau d'estandardització dels processos i una autonomia operativa rellevant en moltes funcions, amb un nivell d'interacció directa relativament baix. Aquestes característiques configuren un entorn que, **des d'un punt de vista funcional, podria adaptar-se a esquemes de treball no presencials, sempre que el marc cultural ho legitimi.**

Pel que fa a la coordinació i al treball en equip, **el bon clima laboral detectat i les pràctiques de suport mutu, com els binomis o àrees solidàries, constitueixen un actiu organitzatiu significatiu**. Aquestes dinàmiques reforcen la continuïtat del servei davant absències i podrien facilitar una distribució equilibrada de tasques entre presencialitat i remot. Tanmateix, també s'identifica el risc que, en contextos de sobrecàrrega estructural, el teletreball pugui generar tensions si les incidències imprevistes o les tasques més immediates recauen de manera desproporcionada en el personal presencial. Això indica que la coordinació efectiva en entorns híbrids requereix no només una bona relació entre equips, sinó també una planificació explícita de rols, responsabilitats i mecanismes de coordinació que permetin garantir un repartiment equilibrat de les tasques.

En l'àmbit del lideratge i la supervisió, l'escenari és ambivalent. D'una banda, l'anàlisi mostra que els mecanismes de supervisió existents no constitueixen, en si mateixos, un obstacle insalvable per al teletreball. Tot i que en determinades unitats, especialment a gestió penitenciària, el control és més intens i formalitzat, en la majoria de **casos la supervisió ja incorpora elements indirectes basats en terminis, revisions i autoritzacions específiques**. Això indica que l'evolució cap a un **model de treball per objectius**, amb indicadors clars i resultats mesurables, podria reforçar aquesta transició i reduir la dependència de la presencialitat com a mecanisme de control.

D'altra banda, però, persisteix en part dels equips directius una **concepció del lideratge vinculada a la presencialitat**, especialment en relació amb la gestió immediata d'incidències i la interacció amb l'interior del centre. A més, la feina de les oficines està condicionada per factors externs, com canvis normatius o procedimentals que afecten el nombre d'expedients o el temps necessari per a la seva tramitació, que també s'haurien de tenir en compte en el disseny del teletreball.

En aquest context, la viabilitat del teletreball no depèn únicament de l'estructura formal de supervisió, sinó també d'un canvi progressiu en les pràctiques directives i en la concepció mateixa del control i la responsabilitat. En definitiva, **el principal repte rau en la**

**transformació cultural necessària per avançar cap a un model basat en la confiança, la responsabilitat i l'orientació a resultats**, condició imprescindible perquè el teletreball pugui consolidar-se com una modalitat ordinària de prestació de serveis.

## 6.3 Suport al teletreball

El suport al teletreball difereix entre les persones que han participat en l'estudi segons el seu grau de comandament. En primer lloc, **gerents i membres de l'equip directiu** reconeixen els beneficis que el teletreball pot suposar en termes de qualitat de vida per al personal dels centres penitenciaris —especialment per als qui s'han de desplaçar des de poblacions llunyanes als centres—, però són més escèptics en relació als beneficis que pugui suposar per al funcionament del centre i, per tant, **el suport al teletreball és més aviat limitat**.

> "Des de casa i amb menys control... No crec que [la plantilla de les oficines] vegi les virtuts del teletreball més enllà de les personals...". ENT_equipdir.

> "No m'interessa que hi hagi teletreball (…) No m'interessa perquè quan necessito una cosa, la necessito. Precisament els que estem a l'equip directiu som els que anem una mica més collats pel que fa a la càrrega de feina (...) l'últim que necessito jo ara és que hi hagi la meitat de personal aquí i no em pugui treure temes de la taula perquè no hi ha les persones que necessito en aquell moment. Jo crec que no, que no seria convenient si volem que funcioni el sistema". ENT_gerent1.

La visió del teletreball crítica i les pors que expressen els comandaments directius i la gerència, en part, contrasten amb la resta de personal. Així, **les persones que tenen responsabilitats com a caps d'unitat valoren el teletreball com un repte** i consideren que són necessaris canvis estructurals per a la seva implantació. La preocupació principal és, per exemple, aconseguir la dotació adequada de recursos humans per evitar l'actual sobrecàrrega de feina, la dotació de recursos tècnics i informàtics de manera que tots els equips i unitats disposin d'escàners per digitalitzar, recursos formatius i de sensibilització per conscienciar la comunitat penitenciària dels beneficis de treballar amb eines digitals (sobretot en el cas de règim interior), etc. En conseqüència, **aquest col·lectiu espera un lideratge per part dels seus comandaments superiors** per a impulsar canvis en les formes de treball i, especialment, en la infraestructura i recursos amb què es treballa.

En el cas d'encarregats i encarregades d'àrea administrativa no s'identifica amb claredat quin és el seu posicionament i expectatives respecte el teletreball. D'una banda, es reconeix el fet que aquest mateix estudi denota interès en abordar la qüestió. Al mateix temps, però, i en referència a instàncies superiors, el fet de ser "les úniques unitats" de la Generalitat que no teletreballen els genera certa inquietud.

Per últim, les persones que corresponen als **perfils genèrics d'oficina es mostren favorables amb el teletreball** i consideren que tenen els suport i la confiança del seus caps. Per una part, valoren que tenen un grau d'autonomia alt i, per l'altra, que són equips amb molt de rodatge, experiència i coneixements, fet que facilita la implantació del treball remot. En general, consideren que no hi ha d'haver cap problema amb la supervisió perquè, en primer lloc, són persones responsables i professionals; i, en segon lloc, perquè ja hi ha eines que permeten la supervisió online com ara la consecució de tasques i la validació amb signatura digital.

En tot cas, creuen que si hi ha algun temor per part dels comandaments és per "*por de no tenir-les a prop físicament*" (GD2_GO), però que aquest temor s'esvairà de seguida quan s'adonin que la feina surt igual. De fet, comenten que com a oficines "*van soles*" (GD2_GO) i que possiblement alguns comandaments no saben ben bé ni quines tasques fan perquè funcionen de manera molt autònoma.

> "(...) jo crec que si tenen algun tipus de por, és por a no tenir-nos a prop físicament, perquè hi estan acostumats... Es eso, que nos quieren ahí, pero que no, que no, que funcionamos igual...". GD2_GO.

En definitiva, **el grau de suport al teletreball mostra diferències entre el personal en funció de les responsabilitats i perfils dels llocs de treball**. A més responsabilitats, es plantegen més dubtes sobre la seva viabilitat i, en contrast, el personal d'oficines, especialment amb perfils genèrics, declaren ser més favorables al treball remot. En aquest sentit, les seves percepcions sobre l'autonomia de la seva feina i la confiança entre els equips (elements facilitadors del teletreball) contrasten amb les inquietuds que planteja el personal directiu sobre la necessària presencialitat del personal.

## 6.4 Perspectiva de gènere i teletreball

Entre els elements positius del teletreball es destaquen la reducció del temps de desplaçament i els beneficis que això implica en termes de conciliació i gaudi de temps lliure. S'ha destacat que aquestes millores en el benestar es produeixen especialment entre les dones i les persones que realitzen trajectes més llargs a la feina (Bloom et al., 2015). Paradoxalment, aquest benefici en temps per dedicar a les cures pot tenir al mateix temps un efecte negatiu en tant que reforça el rol de les dones en l'àmbit reproductiu i, per tant, comporta un augment de les càrregues de treball domèstic (Belzunegui Eraso, 2021; Chung, H., van der Lippe, T., 2020; Uhereczky i Vadkerti, 2025).

Així mateix, la recerca també ha identificat diferències rellevants en l'impacte del teletreball sobre la productivitat segons l'experiència i el gènere. Un estudi quasi-experimental en una empresa tecnològica nord-americana mostra que el teletreball va reduir la mentoria informal del personal amb més experiència cap al més novell (Emanuel et al., 2023). Aquest efecte, però, va afavorir especialment les dones amb més experiència, que sovint assumeixen més aquestes responsabilitats. Per això, van poder concentrar-se més en

altres responsabilitats i, per tant, la productivitat va augmentar de manera significativa en el personal sènior, especialment en el cas de les dones. Amb tot, l'estudi destaca que això pot tenir impactes a llarg termini si el personal novell no rep una mentoria i formació adequada (Emanuel et al., 2023). Així mateix, l'impacte en el benestar i la conciliació és especialment significatiu per dones (Bloom et al., 2015, 2024; Choudhury et al., 2021).

Encara que la implantació del teletreball pot tenir impactes de gènere, el treball de camp no ha pogut contrastar percepcions diferents en funció del gènere i tampoc ha emergit com una qüestió important quan s'ha demanat posicionament al respecte. **La perspectiva de gènere no es considera, per tant, com un tema rellevant** i ha estat difícil d'abordar tot i que era present a les entrevistes en forma de preguntes i s'ha inclòs al debat dels grups de discussió.

L'impacte de gènere s'ha esmentat en termes de preponderància masculina a la plantilla d'interior i preponderància femenina a la plantilla d'oficines. I entre aquesta plantilla, es considera que tant homes com dones indistintament donen suport al teletreball. Per altra part, la qüestió del gènere s'ha esmentat per destacar diferències en la complexitat dels centres de dones, justament pels rols de gènere assignats.

> [Als centres] dones i homes no tenen res a veure: les dones comporten moltes més circumstàncies particulars a tenir en compte perquè normalment els homes quan entren, entren i compleixen les seves penes i ja està; les dones, encara que entrin tenen els fills, tenen la família, a nivell de treballadors socials, a nivell de DGAIA, a nivell de... comporten tota una sèrie de interconnexions amb altres departaments que no tenen res a veure... (...) al final [amb les dones] hi ha tot un satèl·lit de feines, d'obligacions personals i familiars d'aquelles persones, que compliquen el dia a dia (...) És un estereotip, però a dia d'avui és real (...) Les dones donen molta més feina". ENT_cap1.

Ara bé, quan s'ha preguntat per les possibles implicacions del gènere en l'àmbit del teletreball a les oficines administratives, les respostes han estat de desconeixement o de negativa. De fet, es destaca que el mèrit és la condició per accedir a la funció pública i que, per tant, no es reprodueixen desigualtats entre homes i dones.

> "Jo crec que aquí precisament en la funció pública tothom té les mateixes oportunitats, sigui home o dona (…) no veig que el fet de ser home o dona marqui cap mena de diferència aquí (…)". ENT_gerent1.

Com en qualsevol àmbit de la vida laboral amb incidència en l'esfera personal, el gènere és un factor rellevant. En conseqüència, la implantació del teletreball pot generar efectes diferenciats en dones i homes que caldria analitzar amb l'objectiu d'avançar cap a un millor equilibri entre la vida laboral i personal i cap a la igualtat de gènere.

# 7 Conclusions

El teletreball s'ha consolidat com una peça rellevant dins dels processos de modernització de l'administració pública, ja que reflecteix el pas d'un model organitzatiu tradicional, basat en la presencialitat i el control horari, cap a un model digital orientat a resultats, flexibilitat i treball en xarxa. En aquest sentit, **el teletreball s'associa a un canvi més profund de paradigma: del model industrial al model digital de gestió pública** (Manzano Peláez & Sabaté Solanes, 2021; Mele et al., 2023). El model tradicional es caracteritzava per un lideratge de caràcter controlador, una organització del treball fortament jeràrquica i seqüencial, i una concepció de la productivitat vinculada principalment al temps de presència al lloc de treball. En canvi, el model digital aposta per lideratges facilitadors, una organització més flexible i en xarxa, una combinació de presencialitat i treball remot i una avaluació del rendiment basada en objectius i resultats.

En aquest context, el teletreball no s'ha d'entendre únicament com una mesura de conciliació o d'organització del temps de treball, sinó com **un element que impulsa canvis més profunds en la manera de gestionar les organitzacions públiques**. La seva implantació requereix revisar processos, reforçar la digitalització dels serveis, adaptar els sistemes de supervisió i promoure una cultura basada en la confiança, la responsabilitat i la coordinació transversal. L'evidència disponible mostra que, quan aquestes condicions es donen, el teletreball pot contribuir a millorar la productivitat, el benestar de la plantilla i la qualitat del servei públic, especialment en models híbrids que combinen presencialitat i treball remot. En aquest marc, analitzar la viabilitat del teletreball a les oficines dels centres penitenciaris implica situar-lo dins d'aquest procés més ampli de transformació administrativa i valorar fins a quin punt les seves estructures organitzatives, tecnològiques i culturals permeten avançar en aquesta direcció.

D'aquesta manera, l'anàlisi desenvolupada al llarg d'aquest informe ha tingut com a objectiu principal valorar la viabilitat d'introduir el teletreball als 421 llocs de treball de les oficines dels centres penitenciaris de Catalunya[18], un àmbit que fins ara n'ha quedat exclòs malgrat l'extensió progressiva d'aquesta modalitat de treball en una part important de l'administració pública. Els resultats obtinguts mostren un escenari complex, però alhora clar en diversos aspectes essencials: **el potencial per a la implantació del teletreball existeix però es troba condicionat per factors organitzatius, tecnològics i culturals que cal abordar prèviament de manera integral en un procés que es preveu que sigui llarg**.

Abans d'entrar en el detall dels resultats, cal **remarcar quatre idees que travessen l'anàlisi i que expliquen bona part de les condicions bàsiques per a la viabilitat del teletreball que aquí s'exposen.** En primer lloc, el repte del teletreball no es deriva tant d'una necessitat d'interacció constant dins dels equips —que sovint és baixa— com de la

[18] Aquesta xifra representa una proporció al voltant del 10 % del total del personal d'oficines i règim d'interior dels centres penitenciaris i un 8 % si s'inclou totes les persones professionals dels centres penitenciaris (direcció, tractament i personal laboral).

**dependència de fluxos de treball** (informes, validacions i tràmits en cadena) que, especialment a la unitat de gestió penitenciària, poden resultar farragosos si no es digitalitzen i s'ordenen. En segon lloc, el fet que el "mínim digital" (correu, TEAMS) estigui relativament estès no garanteix una operació robusta en remot si persisteixen **fallades d'equipament** i una **cultura de suport paper** en processos clau. En tercer lloc, l'estudi constata que la implantació dependrà també d'un **alineament de governança i lideratge**, atès que el suport al teletreball varia de manera significativa entre nivells directius i unitats. Finalment, el disseny del model haurà d'anticipar un risc d'**equitat interna**: la unitat de gestió penitenciària concentra una part molt significativa de la plantilla (concretament més del 50 %) i, alhora, és la unitat que presenta més limitacions estructurals, fet que pot alimentar percepcions de greuge si no s'acompanya de criteris i mesures compensatòries clares.

L'anàlisi funcional dels llocs de treball evidencia que **una part significativa del conjunt de les funcions realitzades a les oficines penitenciàries són susceptibles de realitzar-se en remot, totalment o parcialment**. **La majoria de perfils professionals desenvolupen tasques que poden combinar activitats digitals** (gestió documental, tramitació administrativa, elaboració d'informes o coordinació interna) **amb altres que requereixen presència física**. Així, l'anàlisi realitzada de les 117 funcions dels llocs de treball de les 421 persones[19] que treballen a les oficines (segons dades de febrer de 2026) conclou que un 32 % es poden fer íntegrament en remot i un 54 % són de naturalesa parcialment teletreballables. D'aquesta manera, només un 14 % de les funcions són obligatòriament presencials. No obstant, es mostren diferències en funció de la categoria professional, on cal destacar que els llocs de treball de genèric d'oficina representen el 57,5 % de la plantilla. Aquest resultat apuntaria de manera consistent cap a un model híbrid com a fórmula més realista d'implantació d'una eventual política de teletreball, en què la presencialitat i el treball remot serien complementaris segons la naturalesa de les funcions i les necessitats de cada unitat i servei.

No obstant, **la viabilitat del teletreball no és homogènia entre les quatre unitats** que componen les oficines dels centres penitenciaris (gestió penitenciària, recursos humans, gestió econòmica i suport a la direcció). Les diferències observades entre àrees són significatives i expliquen bona part de les reticències al teletreball detectades durant el treball de camp. Les àrees de recursos humans i gestió econòmica presenten un grau relativament alt de digitalització i una major autonomia operativa, fet que facilita la seva adaptació a models de treball remot parcial. En canvi, altres unitats, **especialment la de gestió penitenciària, concentren obstacles estructurals rellevants**, ja que té un nombre rellevant de tasques que requereixen de la presencialitat com a condició necessària per poder-se desenvolupar. La dependència del suport físic en la gestió d'expedients i el seu intercanvi amb centres de la resta de l'estat que no treballen en entorns digitalitzats, la interacció constant amb altres agents del centre sense accés a la digitalització, la necessitat de manipulació de documentació sensible i l'elevat nivell de

confidencialitat de la informació tractada limiten considerablement el marge per a una deslocalització del treball sense unes transformacions prèvies dels processos.

A tot això cal afegir que la unitat de gestió penitenciària acull el major volum de personal de les oficines (el 50,1 % del total). Aquestes diferències entre les àrees en el grau de teletreball que permeten les tasques i en el volum de personal expliquen en bona mesura les reticències detectades durant el treball de camp i evidencien que la principal limitació al desplegament del teletreball és organitzativa i procedimental. Aquests elements posen de manifest que **la qüestió central no és tant si el teletreball és possible en abstracte, sinó fins a quin punt l'organització actual permet o dificulta la seva implantació**. En aquesta línia, una primera vessant a considerar és el grau de digitalització de les oficines dels centres penitenciaris.

## La digitalització de les oficines dels centres penitenciaris

La **digitalització** és una condició estructural per a la implantació efectiva del teletreball a l'administració pública, ja que permet que les funcions es puguin desenvolupar a distància amb els mateixos estàndards de qualitat, seguretat i traçabilitat que en entorns presencials. Tal com assenyalen Iwaniuk et al. (2021), els factors vinculats a la digitalització que condicionen l'adopció del teletreball poden classificar-se segons el seu impacte en tres categories: baix, mitjà i alt. Aquesta classificació permet ordenar els principals obstacles detectats en l'anàlisi de les oficines dels centres penitenciaris i identificar quins elements constitueixen barreres estructurals i quins poden abordar-se amb ajustos organitzatius relativament limitats.

En primer lloc, els factors d'impacte negatiu baix, com la competència digital bàsica de la plantilla o l'organització del treball remot, no apareixen com a obstacles rellevants. El treball de camp mostra que l'ús d'eines digitals com el correu electrònic o TEAMS és habitual i que, especialment entre caps i encarregats, existeix certa experiència prèvia en treball remot. Això indica que la base operativa mínima per a l'adopció del teletreball està majoritàriament assolida, tot i que les competències en coordinació d'equip i de supervisió tenen marge de millora. Tanmateix, **els factors d'impacte mitjà es manifesten amb més claredat, especialment pel que fa a la digitalització desigual dels procediments entre unitats i perfils professionals**. Mentre que recursos humans i gestió econòmica desenvolupen un volum considerable de tasques digitalitzades, **la unitat de suport a direcció i, sobretot, la de gestió penitenciària continuen depenent en gran mesura de circuits híbrids i de documentació en paper**. També cal tenir en compte que l'edat mitjana de la plantilla és relativament avançada, havent desenvolupat gran part de la trajectòria professional en un entorn analògic. Així doncs, es farà necessari adaptar la formació en competències digitals tenint en compte aquest aspecte.

Finalment, els **principals reptes es concentren en els factors d'impacte negatiu alt**. **La manca d'accés virtual complet a determinats documents i procediments,** derivada de la necessitat de signatures físiques, la duplicació sistemàtica de suports en els expedients

o la manca d'un sistema d'informació plenament centralitzat, constitueix una **barrera significativa per al teletreball.** Aquests elements tenen un impacte molt elevat a la unitat de gestió penitenciària, que és la que al mateix temps concentra una major proporció de persones treballadores. A això s'hi afegeixen limitacions en la disponibilitat d'equipament informàtic (amb portàtils concentrats principalment en llocs de comandament), la manca generalitzada de signatura digital i les exigències de confidencialitat associades a determinades funcions, especialment a la unitat de gestió penitenciària. En conseqüència, la viabilitat d'un desplegament ampli del teletreball dependrà sobretot de la capacitat d'avançar en la digitalització integral dels processos, en l'accés remot segur als sistemes d'informació i en la consolidació d'infraestructures tecnològiques que permetin desenvolupar les tasques amb plenes garanties; un procés que es preveu complex i estès en el temps.

## La importància de la cultura organitzativa

La cultura organitzativa emergeix tant en la literatura com en el treball de camp com un factor determinant per a la viabilitat del teletreball. La literatura especialitzada assenyala que **la cultura organitzativa pot tenir un pes igual o superior al de la infraestructura tecnològica en l'adopció efectiva del treball remot**, ja que la disponibilitat d'eines digitals o d'un marc normatiu no garanteix per si sola el seu ús si persisteixen dinàmiques basades en el control presencial o en l'associació entre presència física i productivitat.

L'anàlisi de l'estructura i la cultura organitzativa de les oficines dels centres penitenciaris mostra que la viabilitat del teletreball pot ser **tècnicament possible, però culturalment i organitzativament condicionada**. Tot i que molts dels factors funcionals, com l'estandardització de processos i l'ús de procediments digitals, permetrien arribar a desplegar modalitats híbrides, la **implantació efectiva del teletreball exigeix transformacions més profundes** en la manera d'entendre l'autonomia, la coordinació i el treball en equip i la supervisió i el lideratge, dimensions que s'inclouen en l'anàlisi.

En aquest sentit, l'anàlisi mostra que les oficines presenten un alt grau d'estandardització dels processos i una autonomia operativa rellevant en moltes funcions, amb un nivell d'interacció directa relativament baix, especialment les unitats de recursos humans i gestió econòmica. Per contra, les unitats de **gestió penitenciària** i **suport als equips directius presenten dependències més altes de la documentació, les decisions immediates de la direcció o la interacció amb altres unitats**. Aquests elements redueixen la seva autonomia real i farien necessària una planificació més acurada de rols i torns en un escenari híbrid. Malgrat aquestes diferències, les característiques de les funcions suggereixen que **una part significativa del conjunt de les tasques podria adaptar-se a esquemes de treball no presencials**.

Pel que fa a la coordinació i al treball en equip, el treball de camp posa de manifest **l'existència d'un bon ambient laboral i de pràctiques de col·laboració entre el personal, com ara l'organització de tasques en binomis o en àrees compartides**.

Aquestes formes de cooperació representen un recurs organitzatiu rellevant, ja que contribueixen a assegurar la continuïtat del servei quan hi ha absències i poden facilitar una distribució més equilibrada de les tasques entre el treball presencial i el remot. No obstant això, també s'observa que, en situacions de càrrega de feina elevada, el teletreball podria generar tensions si les incidències imprevistes o les gestions que requereixen resposta immediata recauen principalment en el personal que es troba al centre. Això suggereix que la coordinació en entorns híbrids no pot descansar només en el bon clima entre equips, sinó que requereix definir amb claredat els rols, les responsabilitats i els mecanismes de coordinació per garantir un repartiment equilibrat de les tasques.

Pel que fa al lideratge i a la supervisió, l'anàlisi indica que **els mecanismes de seguiment i supervisió actuals no constitueixen, per si mateixos, una barrera insuperable per a la implantació del teletreball**. Encara que en algunes unitats, especialment en la de gestió penitenciària, el control és més intens i formalitzat, en la majoria de casos la supervisió ja es basa en mecanismes indirectes, com el seguiment de terminis, revisions periòdiques o autoritzacions concretes. Aquest funcionament apunta que una evolució cap a un model de treball orientat a objectius, amb indicadors definits i resultats verificables, podria consolidar aquesta dinàmica i reduir la dependència de la presencialitat com a principal instrument de supervisió. Tanmateix, com a obstacle per avançar en aquesta direcció, cal fer palès **que persisteix en part dels equips directius una concepció del lideratge vinculada a la presencialitat**, especialment en relació amb la gestió immediata d'incidències i la interacció amb l'interior del centre, fet que explica un suport limitat al teletreball.

En aquest sentit, el suport al teletreball varia notablement segons el nivell de responsabilitat. **La gerència i els equips directius** reconeixen els beneficis personals del teletreball, especialment per al personal amb desplaçaments llargs, però mantenen un **escepticisme elevat** sobre el seu impacte en el funcionament del centre. En canvi, **entre els comandaments de les unitats** es percep el teletreball com una oportunitat, tot i que assenyalen que la seva implantació requereix **canvis estructurals**: dotació suficient de personal, millora dels recursos tècnics, digitalització completa dels processos i formació per a tota la plantilla. Aquest col·lectiu espera un lideratge clar d'instàncies superiors per poder avançar.

Pel que fa als **encarregats i encarregades d'àrea administrativa**, el posicionament és més ambigu i depenent de la unitat. Tot i percebre que el debat és necessari, també expressen inquietud pel fet que les oficines penitenciàries siguin una de les poques unitats de la Generalitat que no teletreballen, cosa que interpreten com una manca de confiança cap al seu col·lectiu. Finalment, segons s'ha recollit en el treball de camp, el **personal genèric d'oficina** (que representa el 57,5 % de la plantilla d'oficines) és el més favorable al teletreball ja que consideren que tenen autonomia suficient, experiència i mecanismes de supervisió digital que permetrien treballar a distància sense dificultats. També confien en que les reticències per part dels càrrecs de comandament canviaria ràpidament un cop implantat el model. Aquesta diferència de percepcions mostra que la viabilitat del teletreball

no depèn només de factors tècnics, sinó sobretot de **canvis organitzatius i culturals** en la manera d'entendre la gestió i el control del treball.

Per la seva banda, **la perspectiva de gènere no ha estat identificada al llarg del treball de camp com un element rellevant en relació a la implantació del teletreball**. Tot i que la literatura assenyala que el teletreball pot generar impactes diferenciats per gènere**,** no s'han detectat percepcions diferents entre dones i homes, i la major part del personal considera que **el gènere no té incidència** ja que la funció pública garanteix igualtat d'oportunitats. Les referències al gènere s'han concretat sobretot **en relació a la composició de la plantilla,** majoritàriament masculina a interior i femenina a oficines (les dones representen el 61,7 % de la plantilla d'oficines), i a la **major complexitat que presenten els centres de dones**, atribuïda als rols de gènere i a les càrregues familiars associades a les internes. Concretament, l'edat mitjana de la plantilla d'oficines, de 52,69 anys, emergeix com un factor determinant per avançar en competències digitals de la plantilla i que s'ha de tenir en compte en el moment de dissenyar una estratègia d'implantació del treball remot.

## La viabilitat del teletreball com a accelerador de la modernització administrativa

Com a posicionament final, a la llum de l'evidència analitzada i el treball de camp realitzat, es pot concloure que **el teletreball és viable en aquest àmbit sempre que s'entengui com un model híbrid, gradual i condicionat a la millora prèvia de diversos factors estructurals i específics**. La seva implementació no hauria de concebre's únicament com una resposta a una demanda laboral, sinó com una oportunitat estratègica per avançar en la digitalització, la modernització organitzativa i la millora de la qualitat del servei públic. En aquest sentit, el teletreball podria contribuir a la motivació i la retenció de talent a les oficines dels centres penitenciaris, evitant així una excessiva rotació del personal i pèrdua d'efectius cap a llocs més ben remunerats. Així, la qüestió principal ja no és tant si el teletreball pot existir a les oficines penitenciàries, sinó en quines condicions i amb quines garanties s'hauria d'implementar de manera eficaç, sostenible i equitativa.

En aquest context, un dels resultats més rellevants de l'estudi és la **identificació del teletreball com a potencial catalitzador de modernització administrativa**. L'evidència científica existent i diverses veus participants coincideixen en assenyalar que la seva possible implantació podria impulsar processos de revisió interna orientats a la simplificació i homogeneïtzació de procediments, a la clarificació de rols i responsabilitats i a la consolidació d'una cultura organitzativa més cohesionada entre centres. **La diversitat existent actualment,** tot i respondre en part a necessitats específiques, sovint **genera ineficiències i dificultats de coordinació que podrien reduir-se mitjançant criteris comuns mínims**. **Això no implica, però, eliminar la flexibilitat necessària per adaptar-se a la realitat de cada centre penitenciari**. L'estudi mostra que les diferències de mida, estructura i funcionament continuaran exigint marges d'autonomia. Tanmateix, aquesta

autonomia pot coexistir amb un marc general que defineixi condicions comunes per al teletreball, assegurant coherència interna i igualtat de tracte entre professionals.

# 8 Recomanacions

A partir de l'anàlisi realitzada i del posicionament adoptat en les conclusions, que apunten a una viabilitat condicionada i necessàriament híbrida del model, es planteja un **conjunt de recomanacions estructurades en tres nivells complementaris**, amb l'objectiu d'orientar una implantació ordenada, progressiva i operativament sostenible del teletreball a les oficines dels centres penitenciaris.

En primer lloc, s'identifiquen les **condicions generals de viabilitat**, atès que la implantació del teletreball no depèn únicament de la naturalesa de les funcions, sinó d'un conjunt de requisits estructurals previs i d'un marc normatiu que en defineix els límits i les garanties. Entre aquests requisits destaquen la disponibilitat d'infraestructures tecnològiques adequades, l'equipament homogeni per al conjunt de la plantilla, la digitalització efectiva dels processos (amb reducció de dependències del suport físic), la garantia de la seguretat de la informació i el reforç de les competències digitals, tant en l'execució de tasques com en la coordinació i supervisió en entorns híbrids. Igualment, el desplegament haurà d'ajustar-se al que estableix el Decret 77/2020, que regula aspectes com el límit de jornades en teletreball, les franges de disponibilitat, la presencialitat mínima i el pla individual de treball. Sense aquestes bases tècniques, organitzatives i jurídiques, qualsevol implantació podria generar desigualtats entre centres, disfuncions operatives, tensions internes o inseguretat jurídica.

En segon lloc, cal tenir en compte els **condicionants específics de les oficines dels centres penitenciaris**, ja que no totes les unitats ni tots els llocs de treball presenten el mateix grau de flexibilitat ni els mateixos requisits de presencialitat. En aquest entorn, la dependència de documentació física en determinades àrees, la gestió d'informació especialment sensible, la necessitat d'interacció constant amb altres unitats del centre i les possibles implicacions jurídiques de determinades decisions introdueixen límits addicionals que no es donen amb la mateixa intensitat en altres àmbits administratius. A més, les diferències organitzatives entre centres exigeixen evitar aproximacions uniformes. Ignorar aquestes particularitats podria conduir a un model formalment alineat amb la normativa, però operativament inviable o jurídicament vulnerable. Per això, l'adaptació específica per unitats i perfils és una condició imprescindible.

Finalment, es formula una **proposta d'implantació progressiva del model de teletreball**, concebuda no només com una mesura de flexibilització laboral, sinó també com una oportunitat per consolidar la digitalització, revisar procediments, clarificar rols i reforçar la coordinació interna (tant entre unitats com internament en cadascuna d'elles). L'objectiu és articular les dimensions general i específica dins d'un marc coherent, gradual i alineat amb la normativa vigent, que equilibri flexibilitat, seguretat jurídica, equitat interna i garantia efectiva del servei públic. Per tant, serà clau preveure amb antelació els recursos

econòmics necessaris i el calendari com a aspectes claus pel desplegament del teletreball a les oficines dels centres penitenciaris.

## 8.1 Requisits generals per a la viabilitat del teletreball

La implementació del teletreball a les oficines dels centres penitenciaris requereix, abans de qualsevol desplegament operatiu, la consolidació d'unes condicions generals que garanteixin l'equitat, la seguretat i la continuïtat del servei. Aquest primer bloc de recomanacions identifica els elements estructurals que han de configurar el marc comú de partida, independentment de les especificitats de cada unitat o centre penitenciari.

En primer lloc, cal assegurar l'encaix normatiu i organitzatiu del model dins del marc vigent, que defineix els límits i les garanties bàsiques del teletreball a l'Administració pública. En aquest sentit, es recomana:

→ Adaptar el model de teletreball dels centres penitenciaris al Decret 77/2020, incorporant-ne els límits i garanties bàsiques en la regulació interna del Departament, així com l'Estatut de municipis rurals que afegeix un dia addicional de teletreball. La proposta hauria de respectar el **límit màxim de dues jornades setmanals i optatives en modalitat de teletreball**, **sempre en dies sencers**; establir **franges de disponibilitat obligatòria** dins de la jornada laboral per garantir la coordinació dels equips i el dret a la desconnexió digital; i preservar la **presencialitat mínima necessària** per assegurar el bon funcionament dels serveis, la cohesió dels equips i la vinculació amb l'organització.

→ **Elaborar un pla de viabilitat i implementació de les recomanacions proposades en aquest informe, abans d'iniciar el desplegament del teletreball.** Aquest pla hauria d'avaluar la factibilitat tècnica, jurídica, organitzativa, econòmica i de recursos humans de cadascuna de les mesures proposades, identificar-ne les dependències i els possibles riscos d'implementació, i establir una priorització de les actuacions. Així mateix, hauria de definir un calendari de desplegament, els agents responsables, els recursos necessaris i els mecanismes de seguiment i avaluació, amb l'objectiu de garantir una implantació progressiva, coherent i adaptada a la realitat dels diferents centres penitenciaris.

### Infraestructura tecnològica

L'anàlisi evidencia que la viabilitat real del teletreball depèn, en gran mesura, d'un nivell homogeni d'infraestructura tecnològica. Les diferències actuals entre centres poden generar desigualtats i limitar la capacitat d'implantació efectiva del model. En aquest sentit es recomana:

→ Impulsar una **millora estructural de les infraestructures i equipaments tecnològics dels centres penitenciaris** com a condició prèvia al desplegament

generalitzat del teletreball. El treball de camp evidencia que en alguns centres (especialment els més petits o antics) existeixen limitacions en la connexió a internet i en la disponibilitat d'equipaments bàsics (impressores, escàners i altres eines de digitalització), que poden dificultar la continuïtat de les tasques en remot.

→ **Completar i estandarditzar el desplegament d'equipament tecnològic per al treball domiciliari**, garantint que tot el personal disposi dels recursos necessaris. Tot i alguns avanços, la disponibilitat d'ordinadors portàtils i altres dispositius encara és desigual i sovint limitada entre els càrrecs de comandament. A més del portàtil, el teletreball requereix equipament complementari (auriculars amb micròfon, pantalla addicional i altres recursos bàsics), configurant una "caixa TIC" estandarditzada que asseguri condicions adequades i homogènies.



## Digitalització de procediments

Més enllà de l'equipament, la consolidació del teletreball exigeix avançar cap a una digitalització completa dels procediments administratius. La coexistència actual de circuits digitals i físics constitueix un dels principals factors que limiten la flexibilitat organitzativa. Per avançar en aquesta direcció es proposa:

→ Impulsar el **desplegament homogeni i complet de l'expedient electrònic, especialment a les unitats de gestió penitenciària** (UGP), com a condició estructural per al teletreball. L'absència d'un expedient electrònic integral obliga a mantenir la gestió en suport físic, generant dependència de la presencialitat per a funcions de supervisió, validació i contrast d'informació sensible. Les diferències entre centres evidencien un desplegament desigual, però també una oportunitat per abordar una transformació més integral orientada a la coherència, l'eficiència i l'equitat del sistema. Aquesta transformació hauria d'anar acompanyada d'una major interoperabilitat i coordinació amb els sistemes d'informació penitenciaris de la resta de l'Estat, atès que els trasllats de persones internes entre els diferents territoris de l'estat requereixen un intercanvi àgil, segur i plenament digitalitzat dels expedients.

→ Estendre i facilitar **l'ús generalitzat de la signatura electrònica** a tot el personal amb funcions que requereixin validació documental, garantint-ne l'ús segur en modalitat remota. Actualment, la signatura electrònica està limitada principalment a equips directius i alguns comandaments, fet que obliga a mantenir circuits presencials per validar tràmits. La seva ampliació permetria agilitzar processos i reduir dependències innecessàries de la presencialitat.

→ Garantir **l'accés generalitzat a l'entorn ATRI** de totes les persones treballadores de les oficines dels centres penitenciaris, especialment les de les oficines de recursos humans. Tot i ser una eina consolidada dins l'estructura de la Generalitat, el seu ús als centres penitenciaris encara no és homogeni, fet que limita el potencial de gestió remota en determinats processos administratius.

→ Reforçar i **ampliar la formació en competències digitals vinculades al teletreball**, en coherència amb el marc establert pel Decret 77/2020, assegurant el compliment de l'obligatorietat formativa per al personal que no hagi teletreballat prèviament. Malgrat l'existència de perfils amb bona competència digital, persisteixen necessitats de reforç en eines col·laboratives, coordinació remota i gestió del temps. Consolidar l'oferta formativa, a partir d'una perspectiva interseccional i especialment en les persones que més ho necessiten, és clau per garantir un desplegament efectiu i equitatiu del model.

### Estructura i cultura organitzativa

Finalment, l'experiència recollida indica que la viabilitat del teletreball no depèn només d'aspectes tècnics, sinó també de factors organitzatius i culturals vinculats a la gestió dels equips i a la retenció del talent. En aquest sentit es considera rellevant:

→ **Incorporar el teletreball dins d'una estratègia més àmplia de gestió i retenció del talent a les oficines dels centres penitenciaris**, alineada amb els instruments previstos al Decret 77/2020. El teletreball es percep com un incentiu potencial per millorar l'atractiu dels llocs de treball, retenir talent, i reduir la rotació de les oficines dels centres penitenciaris, especialment en unitats amb dificultats d'estabilitat. El pla individual de treball previst en aquest Decret pot esdevenir una eina clau per definir objectius, tasques i criteris de seguiment, reforçant la responsabilitat, la confiança i la professionalització del model. En conseqüència, el teletreball hauria d'emmarcar-se en una política integral de millora de condicions laborals, desenvolupament professional i estabilització dels equips.

→ **Planificar el desplegament del teletreball amb perspectiva de gènere i interseccional**, tenint present les diferents situacions del personal i possibles factors discriminatoris com poden ser el gènere o l'edat (un factor rellevant per planificar suports i formació sobre digitalització). Tot i que l'objectiu del teletreball no sigui incidir directament en les desigualtats en la distribució de les càrregues de treballs, és pertinent incorporar aquesta perspectiva en el moment de planificar i avaluar els impactes del teletreball. A més, es recomana que la implantació del teletreball vagi alineada a les polítiques de la institució en matèria d'igualtat de gènere i diversitat, revisant plans i protocols per incloure el treball remot. També el seguiment i l'avaluació del teletreball ha de basar-se en criteris clars i indicadors mesurables que incorporin l'impacte de gènere i interseccional.

## 8.2 Aspectes específics relatius a les oficines dels centres penitenciaris

El desplegament progressiu del teletreball als centres penitenciaris ha de partir d'una reflexió prèvia sobre les condicions reals de cada centre i de cada unitat. No totes les

oficines presenten el mateix nivell de maduresa digital, ni disposen de la mateixa infraestructura, volum d'activitat o composició de plantilla. L'anàlisi ha detectat diferències que cal tenir present en el moment de planificar el teletreball: diferències que s'expressen entre llocs de treball (per la naturalesa de les seves funcions o si són càrrecs de comandament), entre unitats a les oficines i diferències entre centres penitenciaris. En contrast amb el bloc anterior —centrat en requisits generals i transversals—, aquest apartat identifica mesures específiques derivades de les particularitats organitzatives, funcionals i jurídiques pròpies de l'entorn penitenciari.

## Infraestructura tecnològica

→ **Regular i garantir els mecanismes d'atenció telefònica en modalitat de teletreball**, assegurant dispositius o solucions corporatives adequades segons el tipus de funcions. En unitats on l'atenció telefònica és estructural (com recursos humans o gestió penitenciària), el treball remot només és viable si es disposa de telèfons corporatius, sistemes de derivació de trucades o centraletes virtuals. En cap cas és recomanable utilitzar dispositius personals per a finalitats laborals, per motius de seguretat, protecció de dades i delimitació d'usos.

## Digitalització de procediments

→ **Impulsar un pla específic de digitalització massiva dels expedients antics**, valorant la contractació d'una empresa especialitzada per accelerar el procés. Les unitats de gestió penitenciària acumulen un volum elevat de documentació física, i la seva digitalització manual resulta inviable amb els recursos actuals. Externalitzar aquesta tasca pot ser una via eficient per avançar cap a l'expedient electrònic complet, reduir la dependència del paper i ampliar el marge real de teletreball en aquestes unitats. No obstant, cal tenir en compte que tot i que es desplegués aquesta digitalització massiva dels expedients, els provinents de la resta de l'estat ho seguirien fent en format físic.

→ **Accelerar la implantació efectiva de SIPCplus (i/o SIEP)**, assegurant-ne la interoperabilitat, l'accés remot segur i la formació adequada del personal. Aquest programari és percebut com una eina clau per avançar cap a una gestió integral i digital dels expedients, especialment a les unitats de gestió penitenciària. Per materialitzar aquest potencial, cal garantir-ne l'operativitat real, la compatibilitat amb altres sistemes i una apropiació efectiva per part dels equips.

→ **Garantir la protecció i confidencialitat de la informació en modalitat de teletreball** mitjançant protocols específics de seguretat i criteris clars de tasques teletreballables. La gestió d'informació especialment sensible, amb possibles implicacions jurídiques, exigeix definir amb precisió quines activitats poden realitzar-se en remot i sota quines garanties. Cal consolidar entorns d'accés segur (VPN, autenticació de doble factor), establir protocols operatius i reforçar la formació en

protecció de dades. La normativització d'aquests aspectes és essencial per compatibilitzar flexibilitat i seguretat jurídica.

## Competències digitals

→ **Reforçar la formació en competències digitals amb un enfocament específic per entorns híbrids**, incorporant continguts tècnics, organitzatius i de gestió del temps. L'ampliació de l'oferta formativa és clau per garantir l'accés equitatiu al teletreball i generar confiança tant en comandaments com en els equips. Tot i que una part significativa del personal mostra solvència digital, es detecten necessitats de reforç formatiu en:

- Formació diferenciada segons llocs de treball i responsabilitats (personal genèric d'oficina i administratiu / personal amb càrrecs de comandament).
- Gestió digital d'expedients i processos administratius, per reduir la dependència del paper i facilitar el treball remot.
- Treball per objectius i ús d'indicadors per al seguiment i l'avaluació dels serveis.
- Lideratge i supervisió en entorns híbrids per al personal amb responsabilitats de comandament.
- Perspectiva de gènere i interseccional, especialment en relació amb l'edat, per garantir un accés equitatiu a les competències digitals i al teletreball. Com ja s'ha presentat, l'edat mitjana de la plantilla ronda els 52 anys i, per tant, la trajectòria laboral d'una bona part de la plantilla ha estat fent ús fonamentalment d'eines analògiques. En conseqüència, cal treballar per a garantir el nivell de competència digital i accés a la tecnologia necessari per què el teletreball tingui èxit.

→ **Establir un període inicial de treball presencial abans d'accedir al teletreball.** Es recomana vincular l'accés al teletreball a un període mínim de permanència en el lloc de treball que permeti consolidar el coneixement de les tasques i procediments, especialment en aquelles funcions que requereixen més supervisió o impliquen la gestió d'informació sensible, com a la unitat de gestió penitenciària. Aquest període podria contribuir també a afavorir la integració del personal i reduir la rotació. Com a referència de cas, l'Ajuntament de Barcelona estableix aproximadament sis mesos de presencialitat abans d'accedir al teletreball.

## Estructura i cultura organitzativa

→ **Establir una ràtio mínima de presencialitat per unitat** que garanteixi la continuïtat del servei interna (Resolució del secretari general del Departament de Justícia en relació amb l'acumulació de la jornada del personal dels àmbits de rehabilitació i administració adscrits a centres penitenciaris, 2014). La coordinació interna, la gestió de documentació física i el suport mutu requereixen assegurar una presència estable. En unitats petites, aquesta ràtio esdevé una condició estructural per no

comprometre el funcionament ordinari. Fixar un llindar clar aporta previsibilitat i seguretat organitzativa en el model híbrid.

→ **Promoure l'organització del treball en binomis o àrees solidàries** com a mecanisme estructural del model híbrid. Aquesta fórmula cooperativa, que ja es realitza en algunes de les oficines, permet alternar presencialitat i teletreball sense interrompre funcions crítiques, reforça la corresponsabilitat i assegura la continuïtat del servei. La seva efectivitat requereix però planificació prèvia i coordinació sistemàtica.

→ **Assegurar el suport explícit dels comandaments intermedis i de les direccions** en el desplegament del teletreball. La implantació efectiva no depèn només de recursos tècnics, sinó d'un lideratge clar que legitimi el canvi, redueixi resistències i impulsi una supervisió basada en objectius i resultats. El posicionament visible dels responsables és clau per consolidar la confiança i la coherència institucional.

→ **Establir criteris transparents i objectius per a la distribució setmanal del teletreball.** La planificació del teletreball hauria de basar-se en necessitats organitzatives i de servei, així com en la coordinació dels equips, prioritzant la cobertura adequada de les funcions i evitant restriccions generals sobre determinats dies de la setmana que no responguin a criteris operatius. Decisions basades en percepcions, estigmatitzacions o motius simbòlics (restringir dies concrets de la setmana) poden generar greuges interns i desconfiança entre la plantilla.

→ **Examinar la relació entre el teletreball, l'horari acumulat i les vacances, i establir criteris organitzatius clars en funció dels resultats.** La combinació d'aquests tres elements pot reduir de manera significativa la presencialitat efectiva al llarg de la setmana i afectar la cobertura del servei. Per aquest motiu, cal valorar-ne l'impacte sobre l'organització abans de determinar les condicions en què es podrien combinar.

→ **Revisar l'encaix del teletreball amb els complements retributius associats als llocs de treball.** La definició d'una política de teletreball hauria d'anar acompanyada d'una revisió dels llocs de treball, les seves funcions i el règim retributiu, especialment pel que fa als complements vinculats al desplaçament o a la disponibilitat davant d'incidents greus (amotinaments). Aquesta revisió hauria de permetre determinar si cal adaptar aquests complements al nou model de prestació de serveis, garantint-ne la coherència i evitant possibles disfuncions o percepcions d'inequitat.

→ Impulsar la implantació del teletreball mitjançant **un procés de planificació basat en la transparència i el diàleg amb tot el personal** de les oficines dels centres penitenciaris. Aquest procés hauria d'incloure espais de participació tant amb les organitzacions sindicals com amb el personal directament implicat, amb l'objectiu d'identificar necessitats operatives, anticipar possibles riscos organitzatius i generar

consens al voltant del model de teletreball. Així mateix, es recomana establir mecanismes de seguiment i avaluació periòdica que permetin analitzar-ne l'impacte en el funcionament de les unitats, la qualitat del servei i les condicions de treball, i ajustar progressivament el model a partir de l'evidència generada durant la seva implementació.

## 8.3 Una proposta per la implantació del teletreball

L'anàlisi del treball de camp i de l'evidència comparada mostra que la implantació del teletreball **no pot dur-se a terme de manera sobtada ni homogènia a totes les unitats**. El teletreball no implica únicament un canvi en el lloc des d'on es presta el servei, sinó una transformació organitzativa que afecta processos, rols, cultura de treball i mecanismes de supervisió. Per aquest motiu, es recomana una **implementació gradual, planificada** i basada en l'aprenentatge progressiu, que permeti ajustar el model abans de la seva extensió generalitzada. En aquesta planificació, a més, caldrà considerar tres qüestions rellevants:

- disposar d'un calendari vinculat als costos d'aplicació del teletreball, tant en la fase pilot com en la seva extensió;
- detectar els condicionants externs que poden obstaculitzar o dificultar el treball remot (canvis en la normativa i els procediments, interoperabilitat amb altres registres, etc.);
- i, finalment, tenir en compte un calendari coherent amb la incorporació dels aprenentatges de cada una de les fases proposades.

En primer lloc, es proposa una **fase pilot d'intensitat limitada**, iniciant el model amb un dia de teletreball setmanal en aquelles unitats amb menor dependència de la presencialitat o amb un nivell més alt de maduresa digital. Aquesta fase ha de permetre comprovar la viabilitat operativa del sistema, detectar incidències tècniques, ajustar protocols i avaluar l'impacte sobre la coordinació interna i la qualitat del servei. L'objectiu principal no és maximitzar el nombre de jornades en remot, sinó testar el model en un entorn controlat que faciliti l'aprenentatge organitzatiu.

En segon lloc, es recomana una **fase d'expansió selectiva per unitats i centres**, incorporant fins a un màxim de dos dies de teletreball setmanal en una mostra representativa de centres penitenciaris, o d'un dia si no és possible garantir el 50 % de presencialitat, tenint en compte jornades acumulades, permisos o vacances. Aquesta ampliació hauria de prioritzar aquells àmbits amb funcions més digitalitzables —com recursos humans, suport directiu o gestió econòmica— abans d'estendre el model a unitats amb major complexitat operativa o més dependència de processos presencials. Aquesta progressió permet identificar bones pràctiques, ajustar fluxos de treball i anticipar dificultats específiques abans d'una implantació transversal. Alhora, caldrà gestionar acuradament el risc que el desplegament diferencial sigui percebut com un greuge comparatiu entre unitats, mitjançant criteris transparents i una comunicació clara.

**Què cal tenir en compte per fer una selecció de centres penitenciaris en aquesta fase?**

Per garantir que la fase pilot generi aprenentatges transferibles, la selecció de centres hauria de combinar perfils diversos que permetin anticipar riscos i ajustar el model abans d'una extensió generalitzada. Es recomana incloure:

- **Centres ordinaris i centres oberts**, atesa la diferent estructura organitzativa (unitats agrupades i equips petits als centres oberts, amb risc de desatenció per manca d'efectius).
- **Centres grans i centres petits**, per analitzar l'impacte del volum de tràmits i, alhora, el risc de sobrecàrrega de la persona que queda presencial en equips reduïts.
- **Centres moderns i centres amb infraestructures més antigues**, ja que els primers han dissenyat processos orientats a l'administració electrònica, mentre que els segons poden presentar limitacions tecnològiques.
- **Plantilles amb perfils demogràfics diversos**, incloent unitats amb elevada concentració de personal envellit, per valorar l'impacte de les competències digitals i les resistències al canvi.

Finalment, es planteja una **fase de consolidació organitzativa**, en la qual els dies de teletreball es puguin generalitzar progressivament a totes les unitats que compleixin les condicions establertes, incorporant els aprenentatges acumulats en les fases anteriors. En aquesta etapa serà essencial formalitzar els mecanismes de seguiment per objectius, establir criteris homogenis de qualitat i assegurar la fiabilitat de la infraestructura tecnològica. Sense aquesta consolidació, el teletreball podria quedar reduït a pràctiques informals o desiguals, excessivament dependents de determinats perfils o contextos organitzatius.

Amb l'objectiu de garantir una implantació efectiva del teletreball que contribueixi a millorar la qualitat dels serveis, es recomana planificar-ne el seu seguiment i avaluació, especialment en el primer any d'aplicació, per revisar i, si s'escau, reorientar els aspectes crítics. Aquest procés és rellevant per obtenir més informació de les oficines i poder establir objectius i fites de forma fonamentada, així com per tenir en compte factors externs que poden condicionar el teletreball. Així mateix, el diàleg i la comunicació amb els agents sindicals i amb el conjunt de la plantilla constitueixen un punt de partida necessari per establir una política de teletreball consensuada i acceptada que fomenti la confiança i un bon clima laboral, actius clau per a que el nou model de teletreball es consolidi amb èxit.

# 9 Referències

Agència Europa per a la Seguretat i la Salut en el Treball. (2022). *Framework agreement on telework | Safety and health at work EU-OSHA*. https://osha.europa.eu/en/legislation/guidelines/framework-agreement-telework

Amabile, Teresa M.; Conti, Regina; Coon, Heather; Lazenby, Jeffrey i Herron, Michael. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, *39*(5), 1154-1184. https://doi.org/10.2307/256995

Barbieri, Barbara; Bellini, Diego; Batzella, Federica; Mondo, Marina; Pinna, Roberta; Galletta, Maura i De Simone, Silvia. (2025). Flexible Work in the Public Sector: A Dual Perspective on Cognitive Benefits and Costs in Remote Work Environments. *Public Personnel Management*, *54*(1), 99-129. https://doi.org/10.1177/00910260241275241

Beloeva, Silvia; Venelinova, Nataliya i Petrova, Mariana. (2025). Building competencies for managing virtual teams in local public administrations: Challenges in the age of global digitalization. *Baltic Journal of Economic Studies*, *11*(4), 252-259.

Belzunegui Eraso, Angel. (2021). Teletrabajo, crisis de la Covid-19 y Administraciones Públicas: Una mirada sociológica. *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria = Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, *Extra 4*, 110-125.

Belzunegui Eraso, Angel; Erro Garcés, Amaya i Pastor Gosálbez, Inma. (2021). Presente y futuro del teletrabajo en las administraciones públicas. *Managing the future: challenges and proposals for post-pandemic society: 13-16 December, 2021 Universitat Rovira i Virgili, 2021, págs. 293-316*, 293-316. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8308675

Bloom, Nicholas; Han, Ruobing i Liang, James. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, *630*(8018), 920-925. https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2

Bloom, Nicholas; Liang, James; Roberts, John i Ying, Zhichun Jenny. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, *130*(1), 165-218.

Brucks, Melanie S. i Levav, Jonathan. (2022). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature*, *605*(7908), 108-112. https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y

Choudhury, Prithwiraj (Raj); Foroughi, Cirrus i Larson, Barbara. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, *42*(4), 655-683. https://doi.org/10.1002/smj.3251

Choudhury, Prithwiraj (Raj); Khanna, Tarun; Makridis, Christos A i Schirmann, Kyle. (2022). *Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment* [Working Paper]. Harvard Business School Working Papers. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/22-063_639195cc-e7b5-47d3-9281-62d192c5b916.pdf

Chung, H., van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, *151*, 365-381. https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x

Cisco. (2026). *What Is a Virtual Private Network (VPN)?* Cisco. https://www.cisco.com/site/us/en/learn/topics/security/what-is-a-virtual-private-network-vpn.html

Comissió Europea. (2024). *Informe sobre el estado de la Década Digital 2024*. Comissió Europea.

Consejo General del Poder Judicial. (s.d.). *Punto Neutro Judicial*. Recuperat 12 desembre 2025, de https://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Temas/e-Justicia/Servicios-informaticos/Punto-Neutro-Judicial/

Decret 329/2006, de 5 de setembre, pel qual s'aprova el Reglament d'organització i funcionament dels serveis d'execució penal a Catalunya (2006).

Edelmann, Noella; Mergel, Ines i Lampoltshammer, Thomas. (2023). Competences that foster digital transformation of public administrations: An Austrian case study. *Administrative Sciences*, *13*(2), 44.

Emanuel, Natalia i Harrington, Emma. (2024). Working Remotely? Selection, Treatment, and the Market for Remote Work. *American Economic Journal: Applied Economics*, *16*(4), 528-559. https://doi.org/10.1257/app.20230376

Emanuel, Natalia; Harrington, Emma i Pallais, Amanda. (2023). *The Power of Proximity to Coworkers: Training for Tomorrow or Productivity Today?* (Working Paper 31880). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w31880

Fenizia, Alessandra i Kirchmaier, Tom. (2025). *Not Incentivized Yet Efficient: Working From Home in the Public Sector* (SSRN Scholarly Paper 4956580). Social Science Research Network. https://doi.org/10.2139/ssrn.4956580

Generalitat de Catalunya. (2020). *DECRET 77/2020, de 4 d'agost, pel qual es regula la prestació de serveis en la modalitat de teletreball per al personal al servei de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i els seus organismes autònoms.* Portal Jurídic de Catalunya. http://portaljuridic.gencat.cat/ca/document-del-pjur/

Hartner-Tiefenthaler, Martina; Goisauf, Melanie; Gerdenitsch, Cornelia i Koeszegi, Sabine T. (2021). Remote Working in a Public Bureaucracy: Redeveloping Practices of Managerial Control When Out of Sight. *Frontiers in Psychology*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.606375

Iwaniuk, Adrian; Hawrysz, Liliana; Bulińska-Stangrecka, Helena i Huras, Paweł. (2021). Barriers to the effectiveness of teleworking in public administration. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, *z. 153*. https://doi.org/10.29119/1641-3466.2021.153.12

Llei 8/2025, de 30 de juliol, de l'Estatut de municipis rurals (2025). http://portaljuridic.gencat.cat/ca/document-del-pjur/

Manzano Peláez, Ester i Sabaté Solanes, Marta. (2021). Un año de teletrabajo en la Generalitat de Catalunya. *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria = Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, *Extra 4*, 148-163.

Mazo Somarriba, Luisa. (2021). CRITERIOS Y PROCEDIMIENTO PARA DECIDIR QUÉ PUESTOS SON SUSCEPTIBLES DE TELETRABAJO. *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak kudeatzeko Euskal Aldizkaria / Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, *19-II*, 126-145. https://doi.org/10.47623/ivap-rvgp.19.2020.ab.07

Mele, Valentina; Belardinelli, Paolo i Bellé, Nicola. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. *Public Administration Review*, *83*(6), 1649-1666. https://doi.org/10.1111/puar.13734

Mele, Valentina; Bellé, Nicola i Cucciniello, Maria. (2021). Thanks, but No Thanks: Preferences towards Teleworking Colleagues in Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *31*(4), 790-805. https://doi.org/10.1093/jopart/muab012

Ortiz-Lozano, José M.; Martínez-Morán, Pedro C. i de Nicolás, Víctor L. (2022). Teleworking in the Public Administration: An Analysis Based on Spanish Civil Servants' Perspectives During the Pandemic. *SAGE Open*, *12*(1), 21582440221079843. https://doi.org/10.1177/21582440221079843

Ortiz-Lozano, José María; Martínez-Morán, Pedro César i Fernández-Muñoz, Iván. (2021). Difficulties for Teleworking of Public Employees in the Spanish Public Administration. *Sustainability*, *13*(16), Article 16. https://doi.org/10.3390/su13168931

Resolució del secretari general del Departament de Justícia en relació amb l'acumulació de la jornada del personal dels àmbits de rehabilitació i administració adscrits a centres penitenciaris. (2014).

Uhereczky, Agnes i Vadkerti, Zoltan. (2020). *Toolkit on Teleworking in Public Administrations*. Centre of Expertise for Good Governance, Council of Europe.

Uhereczky, Agnes i Vadkerti, Zoltan. (2025). *Toolkit on Teleworking in Public Administrations*. Council of Europe Toolkit Prepared by the Centre of Expertise for Good Governance.

Vargas Llave, Oscar; Rodríguez, Ricardo; Sanz de Miguel, Pablo; Voß, Eckhard i Benning, Christina (with European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions). (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2806/42974

Williamson, Sue; Colley, Linda i Foley, Meraiah. (2022). Public servants working from home: Exploring managers' changing allowance decisions in a COVID-19 context. *The Economic and Labour Relations Review*, *33*(1), 37-55. https://doi.org/10.1177/10353046211055526

ivàlua
Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques

Avaluar per millorar

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

Generalitat de Catalunya
Diputació Barcelona
upf. Universitat Pompeu Fabra Barcelona