

L'organització i la gestió de la informàtica

9.1. Introducció	201
9.2. Història de la informàtica a la Generalitat de Catalunya	203

9.1. Introducció

Ja hem assenyalat en els capítols anteriors que la Direcció General d'Atenció Ciutadana és una unitat amb un pes rellevant pel què fa al lideratge en TIC dins de la Generalitat i especialment en l'àmbit dels canals d'atenció al ciutadà. Alhora però, l'Administració autonòmica disposa d'una secretaria específica, la Secretaria per la Societat de la Informació, encarregada de liderar de forma corporativa les polítiques TIC a la Generalitat.¹ Una d'aquestes esferes és, sens dubte, la corresponent al disseny, gestió i organització de la informàtica interna de la Generalitat dirigida principalment des del Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació (en endavant CTTI).

Malgrat l'existència d'aquestes unitats, però, cal tenir present que fins al dia d'avui els departaments (i fins a cert punt moltes de les seves secretaries o les direccions generals) han gaudit d'un alt nivell d'autonomia, ja sigui a través de plans generals i/o projectes específics relacionats amb les TIC. Aquesta situació, especialment rellevant en el sector de les TIC no és fortuïta i deriva, en part, d'un procés històric complex respecte al pes i la ubicació que ha tingut aquest sector dins la Generalitat al llarg dels anys. En aquest capítol justament ens fixarem en com s'ha esdevingut l'organització de la informàtica a la Generalitat des dels seus inicis fins a l'actual model encara en fase de desenvolupament.

L'interès per focalitzar-nos en l'organització i gestió interna de la informàtica és doble. D'una banda, ens permetrà analitzar el que és de fet un aspecte clau en els projectes de governança electrònica (analitzant la gestió de la informació, l'establiment de canals d'intercomunicació, etc.) i un dels àmbits que està experimentant un pes creixent en importància política. A més, però, el seguiment de l'evolució de la informàtica a la Generalitat és un exemple paradigmàtic al nostre entendre de l'evolució que han experimentant els darrers anys les relacions entre el sector públic i el sector privat i que considerem que és extensible a altres administracions a banda de la Generalitat. Un resum de l'evolució històrica i de l'organització de la informàtica a la Generalitat il·lustrarà doncs, també, com ha canviat la concepció del sector privat i la mateixa relació entre l'Administració i els seus proveïdors externs.

Com hem dit, en aquest capítol ens centrarem especialment en el centre de comandament de la informàtica de la Generalitat (l'actual CTTI). A més, però, i a mode d'exemple del canvi

¹ En concret, en les atribucions de la Secretaria de la Societat de la Informació hi ha: "promoure les xarxes i els serveis de telecomunicacions arreu del territori de Catalunya, [...]; facilitar l'accés de tota la població de Catalunya a aquestes xarxes, i fomentar la introducció i l'extensió de tecnologies noves, com les xarxes sense fils o les de banda ampla" http://www10.gencat.net/dursi/ca/de/politiques_stsi.htm (accés 20/7/2006). Des de l'última reforma de govern (maig de 2006), la Secretaria per la Societat de la Informació ha passat d'estar adscrita al DURSI a dependre directament de Presidència.

de funcionament al qual ens referíem, pararem també atenció a projectes específics promoguts des de la DGAC, com ara l'aplicació d'un nou sistema d'anàlisi de l'ús de les webs a través d'eines estadístiques.

9.2. Història de la informàtica a la Generalitat de Catalunya

L'evolució històrica que ha seguit la informàtica dins de la Generalitat l'ha conduït a representar rols molt diferents al llarg dels anys i a patir canvis substancials també respecte a la seva posició dins l'organigrama administratiu. Seguint la classificació utilitzada pels entrevistats, considerem que per a organitzar l'anàlisi es pot parlar de tres moments històrics.

a) La primera etapa: l'empresa pública (1983-1998)

En la dècada dels anys vuitanta, en plena recuperació de la Generalitat i el desplegament progressiu de les seves competències, els serveis informàtics i de telecomunicacions es trobaven repartits pels distints departaments. Això implicava que la gestió i organització de la informàtica era autònoma, en mans de cada conselleria.² Per a fer front a aquesta important dispersió, l'any 1983 es decidí crear la unitat que s'encarregaria de la provisió i manteniment de serveis informàtics per a tota l'Administració: el Centre Informàtic de la Generalitat de Catalunya, SA (CEGISA). CEGISA es constituí com a empresa pública regida pel dret privat.

Inicialment el Centre Informàtic es formà per a posar ordre a la dispersió d'unitats i persones destinades a la informàtica a la Generalitat adquirint pràcticament totes les competències relatives a aquest àmbit i aglutinant tant el personal informàtic com les infraestructures existents. D'aquesta forma, a través d'aquest procés de centralització, es resolien alguns dels principals problemes organitzatius i d'estructura amb els quals es trobava la Generalitat en la gestió de la informàtica.

Una de les decisions importants que es prengueren en aquell moment, tal com assenyala un dels entrevistats, passava "per comprar *host* o treballar amb IBM, i es decidí comprar *host*" (P105).³ Això va suposar dotar el centre d'una infraestructura tecnològica d'una banda, però també de personal que s'encarregués del seu desenvolupament i manteniment. El volum de personal era molt elevat, "amb tècnics de sistemes, tècnics de manteniment, etc.", que a poc a poc anà augmentant (P105).

La forma jurídica adoptada pel Centre Informàtic fou de gran utilitat entrada la dècada dels noranta (P10). En el moment d'eclosió general del sector de la informàtica, l'estructura sa-

² http://www10.gencat.net/dursi/generados/catala/societat_informacio/recurs/doc/discurs_200404_final__jordi_bosch__np.pdf (accés 20/7/2006).

³ Entenem per *host* un sistema d'ordinadors que és accessible per l'usuari des d'una localització remota.

larial de l'Administració pública no la feia competitiva enfront del mercat i no permetia atreure els "millors professionals". El mercat oferia salaris considerablement més elevats (P9). Com a empresa pública, CEGISA podia oferir salaris competitius a la Generalitat a partir d'una estructura diferent a la de l'empleat públic tradicional.

El Centre va anar creixent en personal fins a arribar als 420 empleats, amb uns ingressos aproximats de 7.000 milions de pessetes. Seguint el que era una tendència general, d'altra banda, l'estratègia en informàtica passava per una unitat que dugués a terme tots els rols, que actuava com a proveïdor alhora que com a responsable del disseny dels projectes (P10). Sigui com sigui, des de la direcció política de la Generalitat s'assenyalà que el Centre Informàtic havia arribat a "una estructura de costos molt elevada i de baixa eficiència" (P9). D'aquesta manera, s'argumentà que el Centre havia seguit un procés clarament inflacionista i ineficient que marcava la necessitat d'un canvi en la política informàtica de la Generalitat. Resumint en paraules d'un dels entrevistats: "havia arribat un moment que era més car acudir al Centre d'Informàtica que al sector privat" (P10).

b) El procés de privatització i creació del CTTI: 1998-2004

Per a enfrontar l'escenari descrit més amunt el febrer de 1998, i immers en un procés més global de privatitzacions i externalitzacions (el mateix any s'externalitzava, per exemple, el telèfon d'atenció al ciutadà), es decideix privatitzar la gestió de la informàtica.⁴ La privatització del Centre Informàtic es va dur a terme mitjançant la transmissió de totes les accions representatives del capital social a una societat privada (Debis Systemahaus GmbH –en aquell moment Daimler Chrysler– i des de l'any 2001 a T-Systems, filial de Deutsche Telekom). La venda es va fer per 3.000 milions de pessetes (*Diari de Sessions 2003*). S'establí així un contracte marc a través del qual aquesta empresa adquiria els avantatges en la seva relació amb l'Administració autonòmica respecte a la gestió i manteniment de la informàtica per al conjunt de la Generalitat.

Amb la compra del Centre informàtic, però, no es transferien tan sols els actius materials, sinó que també s'acordava el traspàs de bona part del personal a l'empresa. Aquest element fou un dels motius més importants de controvèrsia entre els treballadors, que passaven a formar part de Debis, ja que es reclamava que se seguissin processos d'auditoria per a determinar quins llocs de treball eren realment prescindibles i quins no (P62). En tot cas, els treballadors que havien passat a formar part de l'empresa adjudicatària, malgrat ser-ne assalariats, es mantenien físicament a la Generalitat realitzant en la majoria de casos les mateixes tasques que realitzaven fins al moment.

⁴ L'externalització, a diferència de la privatització, es caracteritza pel fet que l'administració (o l'agent que externalitza) segueix mantenint el control de la gestió.

El Centre Informàtic quedava reduït així a un nucli molt petit de treballadors que passaren a formar part del Centre de Telecomunicacions. El Centre de Telecomunicacions s'havia constituït el desembre de l'any 1993 i estava encarregat principalment de la gestió, implantació i explotació dels sistemes de telecomunicacions de la Generalitat (principalment centrat en serveis de radiocomunicació i radiodifusió i serveis de veu i dades).

Amb la creació del Centre de Telecomunicacions s'havia volgut centralitzar també els diversos sistemes de telecomunicacions gestionats de forma independent per cada departament. El Centre de Telecomunicacions es creà com una entitat de dret públic amb personalitat jurídica pròpia i ajustada al dret privat.

La unió entre el Centre de Telecomunicacions i el Centre informàtic sota una mateixa estructura comportà, entre altres coses, un canvi en el nom d'ambdues entitats, que es passà a dir "Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació" – CTTI (Decret 26/1999).

En el següent quadre hem recollit les principals funcions del CTTI segons el Decret 26/1999, de 9 de febrer:

Quadre 1. Principals funcions del CTTI

- La realització de la planificació tècnica i l'establiment de les directrius de la gestió i l'explotació dels serveis i dels sistemes de telecomunicacions i informàtics
- Coordinació, supervisió i control de l'execució dels sistemes i dels serveis de telecomunicacions i d'informàtica
- L'assessorament tècnic en relació amb les telecomunicacions i la informàtica corporatives i la formació del personal tècnic
- La realització de les propostes dels plans d'actuació en matèria de telecomunicacions i informàtica.
- La realització de la gestió de forma directa o indirecta de l'execució de les infraestructures necessàries per implantar les xarxes i els serveis de telecomunicacions i informàtics requerits i la seva explotació i manteniment posteriors.
- L'establiment i la fixació de les especificacions tècniques dels terminals d'usuari en l'àmbit de les telecomunicacions i la informàtica per garantir-ne la correcta connectivitat a les xarxes.

- L'adquisició i la instal·lació dels diferents equipaments que constitueixen les xarxes de telecomunicacions o telemàtiques necessàries per al desenvolupament de la seva activitat.
- La gestió de les freqüències assignades a la Generalitat de Catalunya i a les entitats, organismes i empreses que en depenen per garantir-ne l'ús més correcte.
- L'establiment de la política d'explotació de les xarxes de telecomunicacions i telemàtiques.
- Gestió de la prestació dels serveis i els sistemes de telecomunicacions per a la Generalitat de Catalunya i execució del desenvolupament, implantació, explotació i comercialització d'altres serveis i sistemes de telecomunicacions per als quals obtingui l'autorització o el títol d'habilitació corresponent.

Font: DURSI

Amb la incorporació del Centre Informàtic, el Centre de Telecomunicacions augmentava les competències i incorporava el petit nucli de treballadors del Centre Informàtic que s'encarregaria principalment de fer el seguiment del contracte acordat amb T-Systems. Més concretament, en el lot de contractació es definia un pressupost determinat, i per a controlar-ne l'execució i el compliment pressupostari hi havia un responsable del Centre a cada departament. Es tractava, de fet, d'una estructura amb delegats del Centre Informàtic (preexistent de fet a través de la figura del "cap de compte") que perdurà fins avui (P105).

Retornant a la privatització, tal com hem assenyalat més amunt s'havia establert un contracte marc amb l'empresa adjudicatària que, per una banda, s'encarregaria del *host* (tota la maquinària estava físicament situada a T-Systems) i de la gestió i manteniment de la informàtica. Però a banda d'això, el contracte facilitava la contractació a T-Systems per a un altre tipus de projectes i simplificava de forma important els processos administratius per a la seva adjudicació. Per tant, tot i que era possible dur a terme contractacions a altres empreses, *de facto* això s'esdevenia poc a causa de les dificultats que representava respecte a fer-ho a T-Systems (P62).⁵

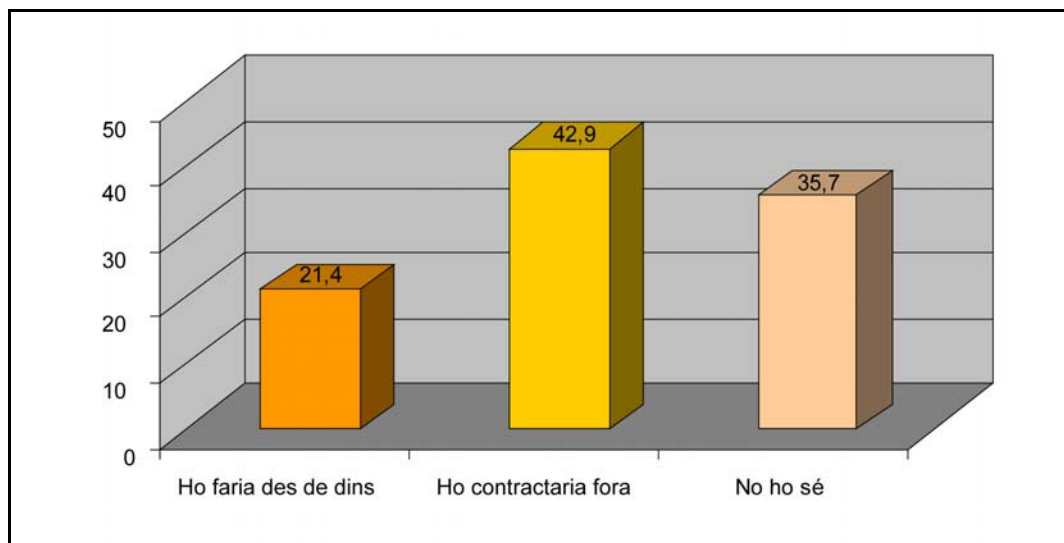
Segons apunten la majoria dels entrevistats sobre aquesta qüestió, la privatització del Centre Informàtic conduí d'aquesta manera a un escenari de certa exclusivitat per part de l'em-

⁵ Alguns dels entrevistats assenyalen que quan es començaren a obrir mercat a d'altres companyies, malgrat les dificultats dels processos administratius, aconseguiren "reduir fins al 40% el cost inicial" (P105).

presa adjudicatària amb totes les dificultats associades que això comporta. En les entrevistes realitzades es parla de preus molt elevats pels serveis prestats, però que s'acceptaven ateses les facilitats de contractació establertes amb T-Systems i perquè en molts casos era l'única empresa que podia prestar-los. Més enllà d'això, però, s'esdevingué una gran dependència de la Generalitat envers l'empresa adjudicatària, atès que la privatització havia estat pràcticament total (P10, P62, P105). D'aquesta manera, no només el maquinari, sinó també el "coneixement" havia sortit de l'Administració i es trobava empleada a l'empresa adjudicatària.

En aquest punt hem reproduït un cas que hem considerat exemplificador de les dificultats associades al procés de privatització completa de la informàtica. A petició de la DGAC per al control i coneixement dels usos de Gencat, s'implantà un sistema d'estadístiques –concretament Webtrends– que ha estat present a la Generalitat fins avui. Com succeïa amb altres sistemes, la Generalitat no participà en el procés d'implantació del sistema i únicament rebia els resultats proveïts per l'empresa. D'aquesta manera, desconeixia els criteris adoptats i les opcions establertes, no tenia el control directe sobre aquestes qüestions sinó que ho tenia T-Systems. Si, per exemple, es volia controlar que no existissin redundàncies en les URL establertes pels recomptes, o bé veure o modificar els filtres utilitzats, calia acudir a l'empresa. El coneixement i la informació estava, doncs, en mans de l'empresa malgrat pertànyer formalment a la Generalitat. És important destacar aquest cas perquè les estadístiques d'ús tenen més importància de la que aparentment pot semblar. Així, tenir informació acurada i precisa del trànsit de visites a una web, a banda dels rànquings interns que s'estableixen en les administracions, determina el pes que hauran de suportar els servidors que ofereixen aquesta informació. Això és especialment important en la situació actual de la Generalitat amb la implantació del nou gestor de continguts, tal com veurem més endavant. Sigui com sigui, això ha conduït que a banda que es dugués a terme un procés d'auditoria, es plantejés la creació d'un portal d'estadístiques específic de la Generalitat.

L'exemple exposat no és en absolut anecdòtic i denota el procés seguit en molts dels productes informàtics durant els darrers anys. En la mateixa línia, en una enquesta recent es demanava als responsables dels webs dels departaments que diguessin com es duria a terme un canvi d'imatge del seu web. Fins a un 42,9% deia que el contractaria fora, el doble dels que el farien des de dins (21,4%). El 35,7% restant no ho sabien.

Figura 1. Com es duria a terme un canvi d'imatge (look & feel) del vostre web? (%)

Font: Abilbo. Elaboració pròpia

Retornant de nou al procés seguit amb el Centre d'Informàtica, la privatització tingué altres conseqüències segons apunten alguns dels entrevistats. El fet que no existís una unitat a la Generalitat encarregada de liderar una estratègia compartida per tots els departaments amb vista a l'adopció de determinats sistemes que fossin comuns i interoperatius, per exemple, conduí a obstacles avui encara presents. Un cas paradigmàtic en aquest sentit ens el dona el de la incorporació de gestors de continguts. L'any 2004 la Generalitat disposava de 5 tipus de gestors de continguts diferents a banda del conjunt de webs estàtiques existents (moltes de les quals avui perviuen). Aquesta situació deriva del fet que cada departament tenia autonomia per a decidir tenir un gestor de continguts propi (o mantenir-se sense) i, si era així, podia escollir el gestor que més li interessés amb independència de quins eren els altres gestors existents als altres departaments. Des del CTTI es donaven orientacions sobre els principals productes existents al mercat, però no es delimitaven opcions més enllà d'això. Això ha comportat com dèiem, que actualment hi hagi fins a 5 tipus de gestors de continguts diferents repartits pels departaments, la majoria dels quals no són compatibles entre si.

A banda del fet que això no ha permès una negociació col·lectiva amb les empreses proveïdores, aquest sistema ha provocat grans dificultats a l'hora d'integrar la informació dels diferents departaments i explica, en part, per què en moltes ocasions els treballadors han hagut de duplicar les tasques per a la publicació d'informació, per exemple.

En definitiva, en aquesta etapa cada departament "anava pel seu compte pràcticament sense assessorament, fins al punt que fins i tot s'acabava subcontractant l'assessorament" (P.11). Segons aquest mateix entrevistat, el desigual nivell de desenvolupament entre departaments, deriva en part de la falta durant molts anys d'una estratègia comuna a tota la Generalitat.

c) Canvi d'estratègia

Finalment, seguint igualment la classificació apuntada pels mateixos entrevistats, podem parlar actualment d'una tercera etapa en la gestió de la informàtica a la Generalitat que en certa manera es troba a mig camí dels dos escenaris presentats prèviament. La nova etapa, iniciada amb el canvi de legislatura de 2003, pretén "la recuperació del coneixement sobre la gestió de la informàtica a la Generalitat, alhora que s'externalitza la producció" (P24). De fet, la Generalitat havia seguit amb la informàtica un model general utilitzat per moltes administracions. Un entrevistat resumia l'estratègia en funcionament, "tot això són les tendències del mercat. Del 95 al 2000 la moda era l'*outsourcing* i ara es va cap a un altre model. Cada proveïdor és bo amb unes determinades coses i cal aprofitar-ho" (P24).

En concret la nova estratègia s'ha dirigit a quatre línies d'actuació principals.

1) D'una banda, els entrevistats destaquen l'existència d'una estratègia dirigida a recuperar el coneixement dels sistemes informàtics fins ara en mans dels proveïdors (P11; P24). La situació exposada anteriorment ha situat una empresa en una posició de proveïdor dominant que es manifesta en la possessió del saber necessari per a la gestió, per exemple en el control de bona part de les bases de dades amb informació pública i dels mecanismes per a acumular experiència. Per a fer front a aquesta situació, una part dels esforços del CTTI ha consistit en la recuperació d'un equip suficientment ampli i experimentat que alhora que s'han d'encarregar de l'assessorament: "han de dirigir i controlar les diferents estratègies TIC a la Generalitat" (P24). Això ha implicat, alhora, un augment en el personal i l'establiment d'una nova estructura interna.

2) Generar una estructura de gestió, no de producció de tecnologia. Existeix en aquest sentit un cert consens en considerar que no seria eficient per a l'Administració ocupar-se de la producció de software, aspecte en el qual el sector privat pot ocupar un rol més productiu.

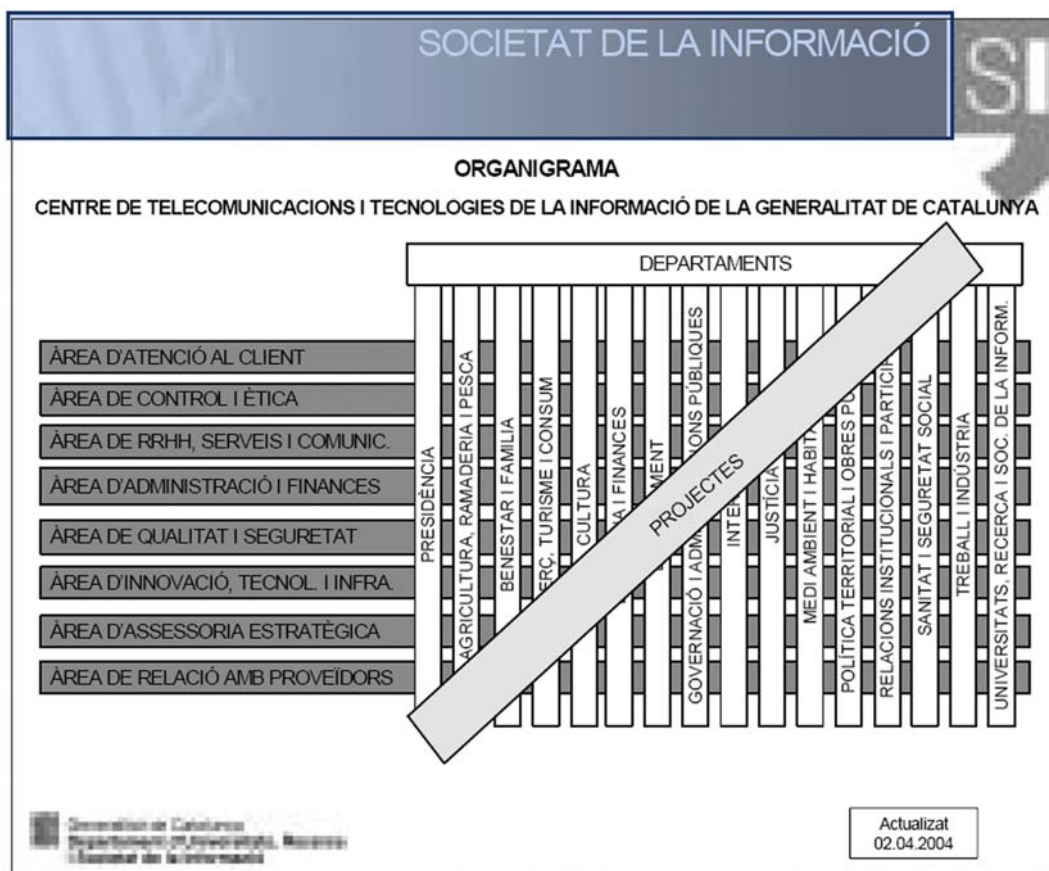
3) En tercer lloc es busca controlar de forma centralitzada la demanda al sector privat. Tal com hem vist, el sector privat pot ser eficient en contextos específics i, per contra, en una situació de monopoli pot desenvolupar dinàmiques tan ineficients com les del sector públic. Es pensa que el context òptim és aquell en què personal especialitzat del sector públic avalua les necessitats i realitza comandes concretes al sector privat, controlant la demanda. Des d'aquesta estratègia és molt més factible, a més, generar economies d'escala (si algú ha de comprar llicències en lloc de fer-ho de forma separada com abans es farà en conjunt de forma corporativa; sessions de formació, etc.).

4) Finalment, de la situació anterior en deriva també la formació de xarxes mixtes d'actors (públic i privat) per al desenvolupament de projectes concrets. En el disseny de projectes es planteja el treball conjunt i cooperatiu per al qual es realitzen divisions del treball i reunions de seguiment periòdiques però amb la participació de diversos actors. En aquest sentit, un entrevistat ens assenyalava com havia "augmentat el seguiment respecte a les etapes anteriors" (P33) de l'Administració sobre les empreses privades que desenvolupen projectes.

d) Organització interna del CTTI

Els canvis esdevinguts també han derivat en una nova organització interna del mateix CTTI i de la seva presència arreu de la Generalitat. En concret s'ha adoptat una estructura matricial, amb diverses àrees sectorials (com ara la relació amb proveïdors, coordinació amb els departaments, àrea de sistemes, projectes i consultoria, infraestructura, etc.) i amb presència a cada departament amb un coordinador i un consultor per a cada àrea. En la següent imatge, es pot observar l'estructura organitzativa adoptada pel CTTI.

Figura 2. Estructura organitzativa adoptada pel CTTI



A banda de les transformacions apuntades, pel que fa estrictament a l'organització interna del CTTI, cal destacar un canvi organitzatiu de gran abast esdevingut en la reforma de go-

vern de 2006. Tal com hem assenyalat més amunt, d'entre les reformes en l'estructura del Govern dutes a terme el mes de maig de 2006, en destaca el fet que la Secretaria de Societat per la Informació (de la qual depèn el CTTI) ha passat d'estar adscrita al DURSI a estar-ho de la Conselleria de la Presidència.⁶ D'aquesta forma, l'organització de la informàtica retorna al departament on fou creat. Aquest element, tal com veurem en el capítol 11, dóna a l'organització de la informàtica una situació organitzativament molt més central que afavoreix la transversalitat d'aquesta àrea.

Però l'organització de la informàtica també s'ha vist modificada respecte a la relació amb les empreses. Així, i a banda del que hem assenyalat en el punt 4, amb la intenció de trencar amb la situació anterior, on existia una única empresa proveïdora, la nova estratègia ha consistit a dividir la informàtica en paquets buscant un escenari de multiproveïdors (P24). D'aquesta forma, en lloc d'un contracte general, s'ha definit un catàleg de proveïdors homologats⁷ que busca bloquejar possibles situacions de monopoli. Alhora s'indueix així que les diferents empreses adjudicatàries es vegin obligades a treballar conjuntament.

D'aquesta forma es dugué a terme el concurs, que dividí la gestió de la informàtica en quatre lots:⁸

- Serveis de desenvolupament d'aplicacions (Lot A)
- Serveis d'anàlisi i disseny tècnic orientats a planificació (Lot B)
- Serveis d'instal·lació TIC (Lot C)
- Serveis d'atenció i gestió d'instal·lacions TIC (Lot D)

Finalment l'adjudicació es realitzà el desembre de 2004 amb els següents imports: Lot A: 98.936.000 euros; Lot B: 3.326.000 euros; Lot C i D: 78.013.000. L'import final, doncs, de la prestació dels serveis informàtics dels departaments de la Generalitat i les entitats adherides ha arribat a 180.275.000 euros.⁹ El nou model de funcionament passa per l'autofinançament del CTTI "amb els serveis que presta als departaments de la Generalitat i/o entitats públiques".¹⁰

En síntesi, a través del procés descrit en aquest capítol pel que fa en primer lloc a la relació entre el sector públic i el privat, podem parlar de tres estadis diferents i extrapolables a d'al-

⁶ DOGC 4641 - Decret 177/2006.

⁷ Les empreses homologades superen el centenar (http://www.gencat.net/economia/ambits/contractacio/ccs/bens_serveis/serveisinf/serveis_proveïdors/index.html, accés 21/6/06).

⁸ Els plecs de clàusules tècniques del concurs són accessibles a: http://www.gencat.net/catalog/tauler/docs/plec_2004-4_serveis_informaticsCAT.pdf (accés 21/6/06)

⁹ DOGC núm. 4316, 4.2.2005.

¹⁰ Entrevista a Jordi Bosch, 9/01/06 (<http://www.propolisclub.net/>, accés 21/6/06).

tres administracions. Un primer moment en què les administracions creen les seves pròpies empreses; un segon moment de privatització o d'externalització habitualment amb menor control de la gestió per part de l'Administració, i un tercer moment d'interacció entre actors per a desenvolupar els projectes caracteritzat per un major control públic.

Més concretament, en la fase actual s'observa la formació de xarxes entre actors públics i privats per a portar endavant projectes específics. Ara bé, quin és el caràcter d'aquestes xarxes? Això és el que provarem de descriure en capítols següents. En tot cas, l'evidència empírica mostrada fins aquí sobretot pel que fa a la nova forma d'organització de la informàtica, indica que, en contra del que sovint assenyala la literatura, les estructures en xarxa no necessàriament condueixen a una major horitzontalitat. Les xarxes poden ser més o menys jeràrquiques i verticals, més o menys estructurades a partir de nodes centrals o amb un pes equivalent entre tots ells. És en aquest sentit que els canvis organitzatius recents que han situat el CTTI al Departament de la Presidència (com veurem el més central de tots) afavoreixen, si més no *a priori*, el desenvolupament de tasques transversals en aquesta àrea.