

MANUAL DE FONAMENTS DEL DRET ADMINISTRATIU I DE LA GESTIÓ PÚBLICA.

TEXTOS LEGALS, MATERIALS PER PRACTICAR, DADES EMPIRÍQUES

ed. Tirant Lo Blanch, 3^o edició



Apartat 1.2.3 c.

El dret a una bona administració i el bon govern: la lluita jurídica contra la corrupció i la mala administració

Un dels drets reconeguts per l'ordenament jurídic és el **dret a una bona administració**.

Amb connexions teòriques amb la bona governança i els principis de bon govern, cal, però, distingir-los.

El bon govern i la bona administració són nocions diferents de la bona governança, més restringides i concretes, i es distingeixen per l'específica funció a la qual es refereixen, la funció de govern i la funció administrativa, encara que de vegades, sobretot la bona governança i el bon govern, s'utilitzin de manera indistinta, depenent del context i de l'idioma que s'empri.

Les nocions de bona governança, bon govern i bona administració comparteixen una preocupació iniciada a la fi del segle passat i de plena actualitat en el segle XXI sobre com s'exerceix el poder. Aquest no sols ha d'actuar sense vulnerar l'ordenament jurídic i no pot ometre la seva actuació quan aquesta és deguda, la qual cosa ha donat lloc més recentment al control de la inactivitat administrativa (com veurem en el bloc 5.2) sinó que ara ha d'actuar, a més, no de qualsevol manera.

En aquest últim estadi de desenvolupament jurídic en el qual ens trobem, no és suficient amb no vulnerar la llei o no actuar quan és degut, sinó que la manera d'actuar també és rellevant per a la gestió pública, el Dret i el dret a una bona administració de les persones.

La **governança** ha conegut una creixent atenció sobretot en l'àmbit de la Ciència Política, fent referència a un mode de gestió pública, basada en l'anàlisi de les xarxes d'actors, públics i privats, que interactuen en el desenvolupament de polítiques públiques.

És conegut al respecte el *Llibre blanc sobre la governança*, inclòs en una comunicació de la Comissió Europea de 2001, al que ja ens hem referit més amunt i el text del qual [és disponible en obert a la pàgina de la UE Eur-Lex](#).

Dels principis de bon govern en parlarem quan fem referència més endavant a les fonts del dret i els principis generals del Dret. Es troben continguts ara en les lleis de transparència, accés a la informació i bon govern, tant estatal (Llei 19/2013, arts. 25 i ss) com autonòmiques.

La idea de bon govern es refereix a la manera com els governs i els alts càrrecs desenvolupen les seves funcions. El bon govern ha adquirit carta de naturalesa jurídica entre nosaltres a partir de la nova onada de lleis de transparència, accés a la informació i bon govern que, començant per l'estatal de 2013, s'han aprovat en els últims anys a Espanya.

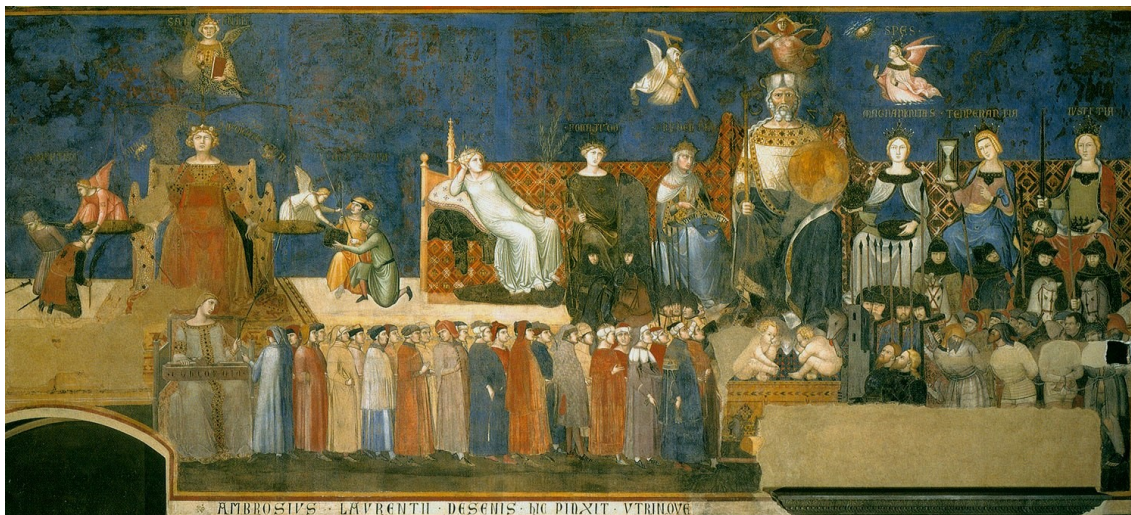
En referència a aquestes lleis, el *Consejo de Transparencia y Buen Gobierno* ha recordat a un organisme públic que:

“...derivado del artículo 26.2 a), apartado 5º, de la LTAIBG, es un principio general de buen gobierno actuar con la diligencia debida en el cumplimiento de sus obligaciones y fomentar la calidad en la prestación de servicios públicos. (...) constituye infracción leve, tipificada en el artículo 29.3 b) de la LTAIBG el descuido o negligencia en el ejercicio de sus funciones y el incumplimiento de los principios de actuación del artículo 26.2. b)” (Resolución 653/2018)

Per la seva part, la **bona administració** fa referència a la manera com són desenvolupades les funcions administratives, sent el concepte de mala administració (bé negligent, bé dolosa, això és, la corrupció, el seu oposat).

Si bé la bona administració ha estat una preocupació constant al llarg de la història i grans especialistes en temes administratius s'han dedicat a ella (com és el cas d'HAURIUO), la tecnificació d'aquesta i la seva aplicabilitat en la millora del poder executiu s'ha produït, en realitat, en les últimes dècades.

Mostra de la preocupació històrica per la bona administració la trobem en diverses manifestacions artístiques, com ara els frescos de l'Al·legoria del Bon i el Mal govern, del segle XIV, pintats al Palau Públic de Siena pels germans Lorenzetti.



Vista parcial dels frescos. Font: [wikipedia](https://www.wikipedia.org)

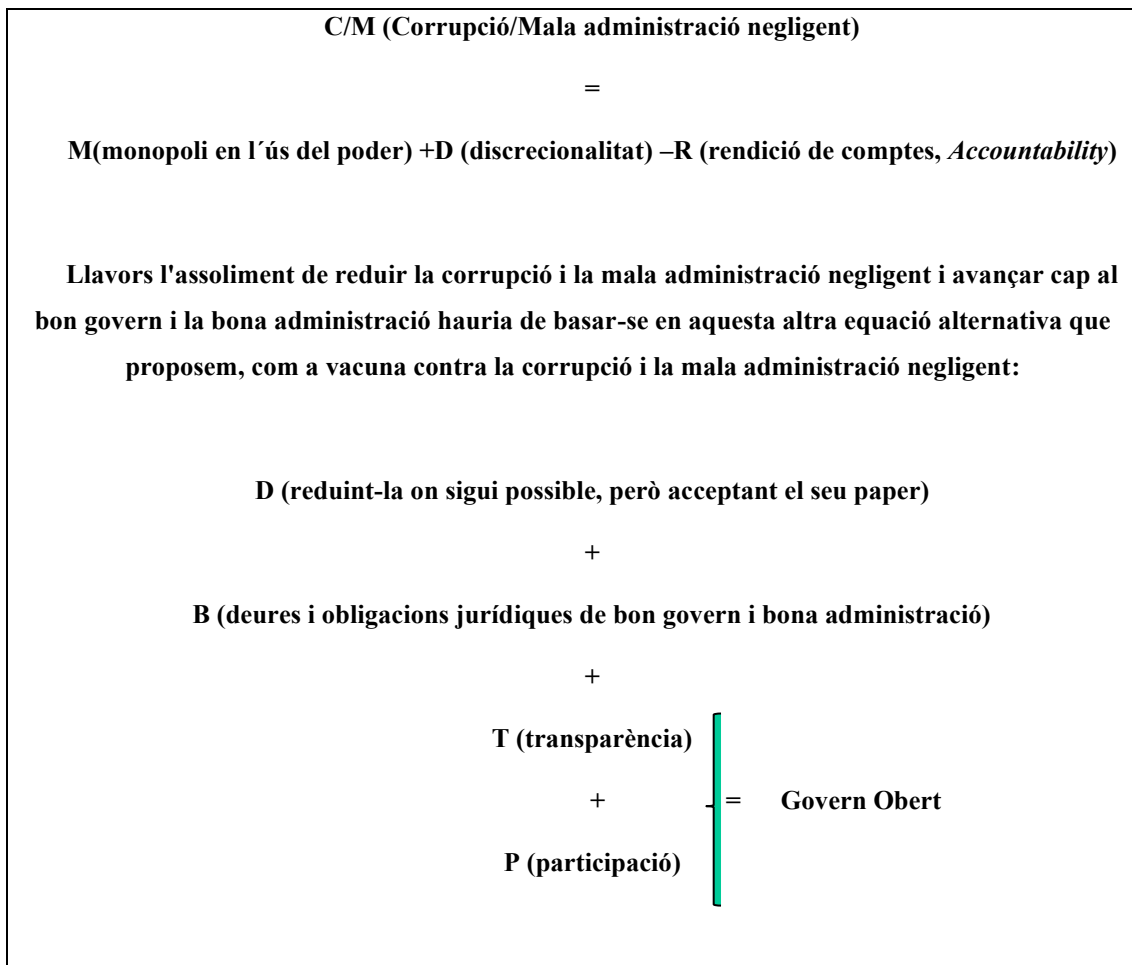
En aquest sentit, el professor italià de dret administratiu CASSESE ha assenyalat com el segle XXI ha de ser el segle de la bona administració. La ja abundant i creixent bibliografia especialitzada en el bon govern i la bona administració i la nombrosa normativa i jurisprudència que en fan referència sembla ser indicadors que ens trobem en aquest camí. CASSESE, S., “Il diritto alla buona amministrazione”, *European Review of Public Law*, Vol. 21, N° 3, 2009, pp. 1037-1047.

Aquesta precisió de la bona administració ha vingut acompanyada d'una preocupació creixent per la corrupció (*mala administració dolosa*) i per la *mala administració* (negligent). En aquest punt, la bona administració s'articula com un dels mecanismes preventius de la corrupció i la mala administració, al costat de la transparència i la participació ciutadana.

De la mala administració (sigui corrupció o negligència) en parlarem més endavant, a propòsit de l'organització administrativa, l'ètica dels servidors públics o la responsabilitat patrimonial per danys causats als ciutadans pel mal funcionament dels serveis públics, per exemple. Cal tenir molt present que la lluita contra la mala administració no és només una responsabilitat del Dret penal, reprimint els delictes que es puguin trobar associats a la corrupció (prevaricació, suborn, tràfic d'influències...) sinó també, i principalment, de forma preventiva pel Dret Administratiu, dissenyant marcs jurídics organitzatius, procedimentals i de control adients.

La corrupció administrativa, la que ara ens interessa, pot ser definida com un ús del poder que fa un membre del poder executiu per aconseguir un guany privat il·legítim, bé sigui per ell, bé per a terceres persones (una empresa, un partit polític...), amb la intenció d'obtenir un benefici present o futur (ex. portes giratòries: aconseguir una posició en el sector privat després d'abandonar el sector públic en reciprocitat). Sempre implica voluntat de fer aquesta activitat. En canvi, la mala administració negligent no comporta corrupció, sinó, més senzillament, manca de diligència deguda en l'activitat administrativa que provoca decisions inadequades per l'interès general, per exemple per ineficaces o ineficients (ex. construir una infraestructura pública sobredimensionada o innecessària, que després no serà utilitzada per la ciutadania, amb el corresponent malbaratament de recursos públics: una aeroport, una estació de trens, una ciutat de la cultura, etc.).

Fent una adaptació d'una coneguda fórmula de Klitgaard sobre la corrupció, podem dir que:



Tan diversa normativa a nivell internacional, com la Carta de Drets Fonamentals de la Unió Europea (art. 41), com nacional, així, la Constitució espanyola, de manera implícita, els més moderns Estatuts d'Autonomia i la legislació a Espanya, recullen el dret a una bona administració.

L'art. 41 de la Carta assenyala que:

“Artículo 41

Derecho a una buena administración

1. *Toda persona tiene derecho a que las instituciones y órganos de la Unión traten sus asuntos imparcial y equitativamente y dentro de un plazo razonable.*

2. *Este derecho incluye en particular:*

-el derecho de toda persona a ser oída antes de que se tome en contra suya una medida individual que le afecte desfavorablemente,

-el derecho de toda persona a acceder al expediente que le afecte, dentro del respeto de los intereses legítimos de la confidencialidad y del secreto profesional y comercial,

-la obligación que incumbe a la administración de motivar sus decisiones.

3. *Toda persona tiene derecho a la reparación por la Comunidad de los daños causados por sus instituciones o sus agentes en el ejercicio de sus funciones, de conformidad con los principios generales comunes a los Derechos de los Estados miembros.*

Material només per sessió de 22 de novembre de 2022 sobre dificultats d'accessibilitat a l'Administració Pública. Es prega no difondre sense permís de l'autor

4. *Toda persona podrá dirigirse a las instituciones de la Unión en una de las lenguas de los Tratados y deberá recibir una contestación en esa misma lengua.*”

A la CE, els arts. 9.3, 31.2 i 103 estableixen els principis de racionalitat, eficiència i economia, objectivitat i coordinació

Entre els Estatuts, tingui's en compte l'art. 30 de l'Estatut d'Autonomia català, aprovat per la Llei orgànica 6/2006, de 19 de juliol, l'art. 31 de l'Estatut d'Autonomia andalús, aprovat per la Llei orgànica 2/2007, de 19 de març, l'article 14 de l'Estatut d'Autonomia balear, aprovat per Llei orgànica 1/2007, de 28 de febrer, de l'article 12 de l'Estatut d'Autonomia de Castella i Lleó, aprovat per Llei orgànica 14/2007, de 30 de novembre o l'art. 9 de la reforma operada per la Llei orgànica 1/2006, de 10 d'abril, a l'Estatut d'Autonomia valencià.

Entre la normativa autonòmica, tinguis en compte, per exemple, la llei catalana 19/2014 de transparència, accés a la informació i bon govern.

Dret que és ja aplicat quotidianament per a la resolució de concrets conflictes pel Tribunal Europeu de Drets Humans, el Tribunal de Justícia de la Unió Europea, el Tribunal Suprem espanyol i els Tribunals de Justícia de les Comunitats Autònomes, els quals compten ja amb centenars de sentències sobre aquest tema.

En diverses sentències, el TEDH s'ha referit a la *good governance*, que exigeix que l'activitat administrativa sigui:

- Àgil i ràpida i en el seu degut moment (“promptly”, “speedily”) desenvolupada d'una manera apropiada i “sobretot” consistent, especialment quan afecta “drets humans fonamentals, incloent-hi el dret de propietat”.

-Duta a terme amb la major (“utmost”) cura, “en particular quan es tracta de matèries de vital importància per als individus, com a beneficis socials i altres drets semblants”.

-Mitjançant el desenvolupament de procediments interns que permetin la transparència i la claredat de les seves operacions, minimitzin el risc d'errors i promoguin la seguretat jurídica en les transaccions entre particulars afectant interessos relatius a la propietat.

-Correctora d'errors comesos, amb el pagament, si escau, d'una adequada compensació o un altre tipus de reparació apropiada per al ciutadà afectat per aquests.

(ex. Öneriyildiz contra Turquia, de 30 de novembre de 2004)

Entre la nombrosíssima jurisprudència del TJUE, tinguis en compte la [Sentència del Tribunal de Primera Instància \(Sala Segona ampliada\) de 30 de gener de 2002, max.mobil Telekommunikation Service GmbH contra Comisión de las Comunidades Europeas](#): *“el derecho a la buena administración, (...) forma parte de los principios generales del Estado de Derecho comunes a las tradiciones constitucionales de los Estados miembros”*

A Espanya, la sentència del Tribunal Suprem de la Sala contenciós-administrativa, de 19 de febrer de 2019 ha assenyalat que:

“Ya en otras ocasiones hemos hecho referencia al principio de buena administración, principio implícito en la Constitución, arts. 9.3 y 103, proyectado en numerosos pronunciamientos jurisprudenciales y positivizado, actualmente, en nuestro Derecho común, art. 3.1.e) de la Ley 40/2015; principio que impone a la Administración una conducta lo suficientemente diligente como para evitar definitivamente las posibles disfunciones derivada de su actuación, sin que baste la mera observancia estricta de procedimientos y trámites, sino que más allá reclama la plena efectividad de garantías y derechos reconocidos legal y constitucionalmente al contribuyente y mandata a los responsables de gestionar el sistema impositivo, a la propia Administración Tributaria, observar el deber de cuidado y la debida diligencia para su efectividad y de garantizar la protección jurídica que haga inviable el enriquecimiento injusto.”

I la STS de 15 d'octubre de 2020 (rec.1652/2019) ha assenyalat com a doctrina cassacional que:

"Es sabido que el principio de buena administración está implícito en nuestra Constitución (artículos 9.3, 103 y 106), ha sido positivizado en la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea (artículos 41 y 42), constituye, según la mejor doctrina, un nuevo paradigma del Derecho del siglo XXI referido a un modo de actuación pública que excluye la gestión negligente y –como esta misma Sala ha señalado en anteriores ocasiones- no consiste en una pura fórmula vacía de contenido, sino que se impone a las Administraciones Públicas, de suerte que el conjunto de derechos que de aquel principio derivan (audiencia, resolución en plazo, motivación, tratamiento eficaz y equitativo de los asuntos, buena fe) tiene –debe tener- plasmación efectiva y lleva aparejado, por ello, un correlativo elenco de deberes plenamente exigible por el ciudadano a los órganos públicos"

En fi, per emprar de nou les paraules del propi Tribunal Suprem espanyol (sentència de la sala contenciós-administrativa de 7 de novembre de 2017, rec. núm 228/2016), el dret a una bona administració, recollit com hem vist, entre altres normes, en l'art. 41 de la Carta de Drets Fonamentals de la Unió Europea, tracta *"en síntesis, de la tradicional idea del "buen gobierno" en la "gestión pública"*, implicant, entre altres coses que *"la Administración pública no puede permanecer impasible y debe actuar con la diligencia debida propia del derecho a una buena administración"*

D'igual manera, la STS de 5 de desembre de 2016, (rec. Número 378/2013) assenyala que les obligacions de deguda cura o deguda diligència associades al dret a una bona administració exigeixen un determinat comportament administratiu en el procediment d'adopció de decisions normatives (la traducció al català és nostra):

"...i, d'altra banda, amb el dret a la bona administració, contemplat en l'article 41 de la Carta Europea de Drets Fonamentals, que en el seu germen porta també la procedència d'observar un deure de cura en l'adopció de les decisions amb la deguda ponderació de tots els interessos i fets rellevants; i això ha de trobar adequat reflex en la memòria de l'anàlisi d'impacte normatiu..."

En conclusió, els principis de bona administració implícits en la Constitució, com diu MARTÍN REBOLLO es relacionen amb *"un derecho implícito en la Constitución: el derecho al buen funcionamiento de una Administración cuya función es servir (art. 103 CE)"*.

MARTÍN REBOLLO, L., "Ayer y hoy de la responsabilidad patrimonial de la Administración", *Revista de Administración Pública*, n.º 150, 1999, p. 363, [treball disponible en obert al web de la Revista de Administración Pública](#)

El dret a una bona administració (amb la correlativa obligació d'actuar tenint en compte els elements rellevants en cada cas - Dret, fets, interessos, drets - i descartant els irrellevants, d'acord amb els principis abans esmentats i la diligència deguda o deguda cura) suposa una preocupació creixent per una actuació administrativa que serveixi efectivament als ciutadans.

Tant l'art. 41 de la Carta de Drets Fonamentals de la Unió Europea així com les consagracions implícites o explícites en els Drets nacionals, com a Espanya en la CE, els Estatuts i diverses lleis aplicades per la jurisprudència, poden dir-se, doncs, que consagren:

- **un dret subjectiu** i, ahora,
- **un principi general del Dret** i
- **un valor jurídic**

Pot traçar-se aquí **un paral·lelisme amb la igualtat**, que la jurisprudència i la doctrina entenen que implica tant un principi general del Dret com un dret subjectiu (i un valor) .

Per al cas espanyol, tingui's en compte el conegut i rellevant vot particular a la STC 75/1983, de 3 d'agost, signat pels Magistrats na Gloria Begué Cantó, en Luis Díez-Picazo i Ponce de Lleó, en Francisco Tomás i Valent, en Rafael Gómez-Ferrer Morant i n' Antonio Truyol Serra, en el qual s'afirma que:

“El art. 14 de la Constitución contiene tres figuras distintas: a) un principio general del derecho, de suerte que cualquier excepción a él tiene que ser sometida a una estricta interpretación restrictiva; b) un derecho subjetivo de los ciudadanos que les permite recabar de los tribunales la tutela y protección para que la igualdad rota sea restablecida, y c) una limitación del poder legislativo, que impide que el legislador pueda dictar normas jurídicas introduciendo desigualdades”.

Així, doncs, la bona administració pot considerar-se, tant a nivell europeu com nacional, com un **dret subjectiu** (reconegut a la legislació i la jurisprudència), que permet obtenir dels tribunals la tutela i protecció perquè la bona administració no complida pugui ser restablerta. Aquest dret, implica les **obligacions correlatives** de deguda diligència i deguda cura a les que dedicarem més atenció de seguida.

A més, és un **principi general del Dret** (implícit a la CE i que limita al poder executiu i al legislador, impedit que aquest pugui dictar normes jurídiques que generin mala administració i al qual ens referirem en el bloc següent quan parlem de les fonts).

A més, es pot dir de la bona administració que és un valor de l'ordenament jurídic, perquè cal afirmar que, per exemple, quan la CE afirma “com a valors superiors del seu ordenament jurídic la llibertat, la justícia, la igualtat i el pluralisme polític”, està consagrant la bona administració **implícitament com a valor**, atès que cap dels explícitament afirmats és possible amb una mala administració i un mal govern.

De nou un paral·lelisme és útil aquí, en aquest cas amb el principi de proporcionalitat.

El Tribunal Constitucional espanyol ha afirmat que el principi de proporcionalitat és inherent a l'Estat de Dret (STC 65/1986, de 22 de maig, FJ 2, o STC 85/1992, de 8 de juny, FJ 4) i que cal deduir-ho del valor Justícia de l'art. 1.1 CE (STC 65/1986, de 22 de maig, FJ 2 o STC 50/1995, de 23 de febrer, FJ 7), alguna cosa que fàcilment és traslladable a la bona administració.

Pel que fa específicament a una de les **característiques més específiques de la bona administració, l'obligació jurídica de deguda diligència o deguda cura**, es pot assenyalar com els alts càrrecs i els empleats públics en compliment de les seves obligacions de bon govern i bona administració hauran d'actuar amb la diligència d'un acurat servidor públic, actuant només en absència de conflictes d'interessos, amb la informació necessària, tenint en compte els factors rellevants i atorgant a cadascun dels mateixos la seva deguda importància en la decisió, excloent de la seva consideració tot element irrellevant, motivant suficient i congruentment la mateixa en relació amb la fonamentació existent en l'expedient i esgotant la diligència en el cas de maneig de cabals públics i afectació de drets constitucionals

Diverses decisions del *Tribunal de Cuentas* han donat alguna pista complementària sobre aquest **nivell de diligència dels servidors públics**, en relació, específicament, al maneig de cabals públics. Una anàlisi de les decisions del *Tribunal de Cuentas* recaigudes en procediments de reintegrament permet detectar desenes de sentències referides **al nivell de diligència exigible a un servidor públic en el maneig de cabals públics, que és superior a la del gestor d'un patrimoni privat.**

El Tribunal de Comptes ha assenyalat que la diligència exigible a un gestor públic és superior a la del gestor privat, ja que es tracta d'una diligència qualificada, ja que “*el gestor de fondos públicos está obligado a una*

Material només per sessió de 22 de novembre de 2022 sobre dificultats d'accessibilitat a l'Administració Pública. Es prega no difondre sense permís de l'autor

diligencia cualificada en la administración de los mismos, que es superior a la exigible al gestor de un patrimonio privado". Sent necessari el que s'ha denominat com "esgotar la diligència".

Valgui per totes, sobre aquest tema, la sentència núm. A8/13 any 2014:

“La sentencia de la Sala de Apelación de 14 de marzo de 2007 acota los requisitos de dolo o negligencia grave, es decir, la generadora de responsabilidad contable, al señalar que, “para que una acción u omisión antijurídica y productora de un daño a los caudales o efectos públicos sea contable y genere una responsabilidad que pueda ser así calificada, es necesario, como ha venido declarando reiteradamente esta Sala, que el agente haya actuado consciente de que su comportamiento provocaba o podía provocar un perjuicio a los fondos públicos tenidos bajo su cargo y manejo, sin adoptar las medidas para evitarlo, o al menos, que en su actuación no haya desplegado la debida diligencia -culpa o negligencia-, entendiendo que esta obliga a tomar las medidas correspondientes para evitar el resultado dañoso, previo un juicio de previsibilidad del mismo, de forma que es negligente quien no prevé debiendo hacerlo, lo que lleva a no evitar dicho daño, o previendo no ha tomado las medidas necesarias y adecuadas para evitar el evento. Igualmente si el resultado dañoso fue conscientemente querido, con el propósito cierto de producirlo, estaríamos ante una actuación dolosa,” especificando en sentencia de 31 de marzo de 2008, que, en el ámbito contable, ha de exigirse al gestor de fondos públicos «una especial diligencia en el cumplimiento de las obligaciones de custodia, justificación y rendición de cuentas, en cuanto su incumplimiento da lugar a una conducta, generadora de daños y perjuicios, que puede considerarse socialmente reprochable”.

Però tornant a una perspectiva més àmplia, i per acabar aquest epígraf, quin és l'estàndard de bona administració, és a dir de deguda cura en la presa de decisions administratives en general?

La normativa acostuma a apel·lar a estàndards oberts, com ara la diligència d'un bon pare de família o d'un ordenat empresari, expressions clàssiques de la legislació civil i mercantil a Espanya. Veure, PONCE SOLÉ, J. *La lucha por el buen gobierno y el derecho a una buena administración mediante el estándar jurídico de diligencia debida*, UAH-Defensor del Pueblo, 2019.

La determinació del nivell de diligència deguda o deguda cura necessari per a satisfer el dret a una bona administració **depèn, en definitiva, de cada cas, si bé, amb el que s'ha dit fins ara, es pot intentar avançar una fórmula general** per a determinar-ho de roma més precisa circumstanciadament.

Determinació necessària tant per part de **la pròpia administració** (a l'hora de decidir com utilitzar la discrecionalitat en la seva actuació, per exemple, per demanar o no un informe complementari no preceptiu o per desplegar una activitat de protecció en un servei públic com ara el penitenciari) com **dels òrgans de control, inclosos els judicials** (per controlar el compliment de l'obligació de bona administració i considerar violat o no el dret del ciutadà a una bona administració).

Així, el **punt òptim de cura**, que implica la diligència deguda o deguda cura en cada actuació administrativa (és a dir, el nivell de cura que s'ha de desplegar pel compliment de l'obligació de bona administració a la vista de les circumstàncies del cas concret) **seria aquell que permet complir la següent condició:**

$$c = p \times D$$

I, en canvi, **es violaria l'obligació jurídica de bona administració pròpia d'aquest dret quan s'ometi pel decisor administratiu una mesura de cura si**

$$c < p \times D$$

La **c** representa el **cost de la mesura addicional** de bona administració considerada

Una resposta més detallada a les al·legacions presentades pels interessats o els ciutadans, l'obertura o no d'un tràmit de prova, una vigilància més estricta d'un pres que podria suïcidar-se, etc.

La **p** representa **quant es redueix la probabilitat de prendre una decisió desencertada** quan s'adopta la mesura addicional de bona administració considerada.

Per exemple, una resposta més curosa a al·legacions implica una major ponderació de les mateixes i pot suposar la reducció de la probabilitat de no considerar problemes o alternatives rellevants, major atenció per evitar que un pres disposi d'un instrument per auto lesionar-se....

D és el perjudici derivat de prendre una decisió desencertada

La mort d'un pres per suïcidi per no haver adoptat la cura necessària en la seva seguretat, el malbaratament de diners públics en una infraestructura innecessària – una autopista, un aeroport, un equipament cultural -, que no és utilitzada pels ciutadans per no haver ponderat alternatives i dades rellevants o la manca d'aigua en un nou desenvolupament urbà, per no haver demanat un informe que advertís d'aquest fet... .

La magnitud o gravetat d'aquest perjudici pot dependre de diversos factors, entre els que ens semblen destacables els següents:

- l'afectació de l'esfera personal i patrimonial del ciutadà
- el risc malbaratament de cabals públics
- el número potencial d'afectats per la decisió

Aquesta gravetat serà màxima, doncs, quan afecti a drets constitucionals fonamentals, d'una pluralitat indeterminada de persones i suposi ús de cabals públics (el que implicarà un nivell equivalent de la deguda cura o deguda diligència a desplegar) i anirà disminuint (i amb ella, el grau de deguda cura exigible a l'Administració) quan afecti a drets constitucionals no fonamentals, a simples drets legals o a mers interessos legítims, suposi o no despesa de cabals públics i tingui transcendència només individual (ex. acte administratiu o contracte) o de caire general (ex. reglament o pla).

Llavors, $p \times D$ representa el benefici que s'obté en adoptar la mesura addicional de bona administració. Aquest benefici té dos ingredients: la reducció de la probabilitat de cometre una equivocació i el mal derivat de cometre una equivocació.

Cal assenyalar finalment que la probabilitat de cometre una equivocació pot dependre de diversos factors, a més del nivell de cura adoptat, per exemple: de la incertesa que pugui existir en cada cas sobre quina és la decisió més encertada, així com dels incentius o desincentius que tingui el decisor per cercar la bona administració (així, per exemple, si la manca de diligència li provoca o no repercussions personals

desfavorables, com ara una possible sanció disciplinària o la necessitat de rescabalar el dany causat amb el seu patrimoni personal).

Com més gran sigui la **incertesa** existent i més **febles els incentius** de les autoritats administratives per prendre decisions encertades (discrecionalitat), **més gran serà la probabilitat que aquestes s'equivoquin i, per tant, major serà el benefici derivat d'exigir mesures addicionals de bona administració**. D'aquí la importància d'adequats dissenys organitzatius, procedimentals i de funció pública per a incentivar la bona administració establint les mesures adients.

Es fa aquí una adaptació de la regla anomenada de Hand, jutge nord-americà que va establir una fórmula del càlcul de la negligència, per a establir la violació o no del deure de cura en casos de responsabilitat. Tornarem sobre la mateixa quan més endavant parlem de la responsabilitat patrimonial de l'Administració.

En temes posteriors veurem com la **bona administració influeix transversalment en el Dret administratiu**, amb el potencial, com han destacat diverses sentències, de ser una eina que determini un nou rol en les relacions entre els ciutadans i les administracions, un canvi de paradigma. Però l'efectivitat tècnica del dret a una bona administració, a banda del comportament del poder executiu, també depèn dels dissenys organitzatius i procedimentals que realitzin els **legisladors** (regulació dels conflictes d'interessos, dels grups de pressió, de l'avaluació de polítiques públiques, etc.) i del **control judicial** que es faci del respecte del mateix.

La bona administració i l'obligació jurídica de deguda diligència o deguda cura tenen o poden tenir impacte transversal, com anirem veient, en àmbits tan rellevants com ara l'enteniment de la discrecionalitat administrativa, que ja no pot ser considerada com una llibertat d'elecció entre indiferents jurídics, i el seu control judicial, en l'organització administrativa i la funció pública, els dissenys de les quals són crucials per assolir la bona administració, en les denúncies contra la mala administració i la corrupció (*whistleblowing*), en el dret a l'adient desenvolupament del procediment administratiu per elaborar reglaments (que no poden violar els principis de bona regulació, STS de 4 de juny de 2020 (núm. rec. 33/2019)), actes administratius i la resta de decisions administratives - "*derecho al procedimiento administrativo debido, que es corolario del deber de buena administración*" (STS de 14 d'abril de 2021, rec. n. 28/2020), procediment la caducitat del qual ha de ser declarada formalment abans d'iniciar un altre (STS de 3 de desembre de 2020 (rec. Núm. 8332/2019))- , en la correcta motivació de les decisions administratives, el dret a comprendre-la – amb relació lògica del seu contingut amb l'expedient i la decisió adoptada-, en les notificacions, que cal desplegar amb la deguda diligència (STC 160/2020), en els recursos administratius – no essent possible dictar providència de constrenyiment sobre el patrimoni si no s'han contestat, STS de 28 de maig de 2020, (recurs núm. 5751/2017) -, en l'inici de la revisió d'ofici d'actes administratius (STSJ de Catalunya d'1 d'octubre de 2020) en la obertura futura de la legitimació per impugnar l'activitat de l'administració en seu de recurs administratiu i davant de la jurisdicció contenciosa administrativa, en la inactivitat administrativa - STS de 8 d'octubre de 2020 (rec. núm. 91/2020), sobre insuficiència de mesures públiques de protecció a sanitaris durant la pandèmia de Covid-19- la responsabilitat patrimonial de les AAPP per funcionament anormal per existència de violació de l'estàndard de diligència deguda...