

Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya

**Document de treball: funcions i funcionament
#LleiEAPC**

v2.2 17/03/2022



Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya

Document de treball: funcions i funcionament

Aquest és un document de treball per a l'elaboració de la nova Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC). Té per objectiu estructurar la informació i generar debat del qual en puguin eixir propostes de consens que, posteriorment, puguin traslladar-se a l'avantprojecte de llei.

El document s'estructura al voltant de les qüestions obertes pel Govern a la memòria de l'avantprojecte de llei i recull els consensos generats en múltiples converses, especialment la consulta pública prèvia oberta a tota la ciutadania i les jornades de treball celebrades amb actors clau de la formació dels servidors públics.

Com a document de treball, el seu contingut és temptatiu i exploratori, i no representa cap acord ni cap posició concreta de cap institució.

Selecció: de l'Escola que selecciona al talent que es mobilitza.....	2
Formació: de l'Escola que ensenya a la xarxa que aprèn	4
Recerca i desenvolupament: de l'Escola que forma a la comunitat que transforma	7
D'un nou sistema de governança per a vertebrar un ecosistema	9
Bibliografia.....	12
Annexos	13

Selecció: de l'Escola que selecciona al talent que es mobilitza

Objectius

- Contribuir al desenvolupament d'un sistema d'Administració pública de Catalunya integrat.
- Disposar d'instruments consistents a tot el sistema d'administracions públiques de Catalunya per a la gestió integral del talent: definició, captació, reclutament, formació, acompanyament i desenvolupament.
- Facilitar instruments per a la mobilitat horitzontal i vertical dels treballadors públics.
- Estalviar recursos mitjançant l'optimització de l'organització dels processos de selecció.
- Donar suport a l'Administració local mitjançant la reducció de tasques administratives.

Proposta de funcions i funcionament

L'Escola d'Administració Pública de Catalunya aporta eines a l'Administració perquè aquesta faci el trànsit de centrar la seva activitat en la gestió del tràmit a centrar-la en la mobilització de talent en benefici de la ciutadania a través de la provisió de serveis públics i la implantació de polítiques públiques. S'adreça a tot el sistema públic català en conjunt:

- Desenvolupa la **carrera professional** dels servidors públics del sistema català d'acord amb la normativa vigent en matèria d'ocupació pública. Defineix **models competencials, funcionals i curriculars, i les seves respectives realitzacions professionals i plans de desenvolupament professional**. S'adreça especialment als cossos generals i en queden exclosos aquells que, per la seva especificitat, ja disposen dels seus propis sistemes i ens de desenvolupament: sistema judicial, seguretat pública, educació pública, salut pública, etc. Els ens responsables d'aquests sistemes podran utilitzar sistemes creats per l'EAPC per complementar els seus, especialment en àmbits transversals o relatius a la direcció pública professional.
- Desenvolupa eines i serveis d'oferta i gestió integrada de processos de selecció a través de l'**Oficina de provisió de llocs de treball per al sistema públic català**. Per delegació d'altres ens públics, l'Oficina estableix criteris i models de selecció, gestiona processos selectius i manté una borsa de candidats que han superat amb èxit els processos de selecció o acreditació corresponents que posa a lliure disposició de totes les administracions públiques de Catalunya.
- La superació de qualsevol procés selectiu habilita per concórrer a llocs de treball convocats en qualsevol Administració pública de Catalunya, dins allò estipulat en la normativa vigent en matèria d'ocupació pública.
- Dins de l'ordenació dels sistemes de direcció pública professional de les administracions i els seus sectors públics institucionals, l'Escola dona suport a la implantació de la direcció pública mitjançant la definició de les seves funcions i la provisió de serveis d'aprenentatge, desenvolupament i avaluació de l'acompliment. L'Escola fa aquestes funcions a través de l'**Oficina de Direcció Pública de Catalunya**, tret que la normativa específica estipuli una altra cosa.
- L'Escola d'Administració Pública de Catalunya proveeix serveis d'**avaluació, acreditació i compliment professionals**, que posa a disposició de l'Oficina de provisió de llocs de treball i de l'Oficina de Direcció Pública de Catalunya.



Figura 1. Ecosistema de definició i selecció en Administració pública de Catalunya.

Formació: de l'Escola que ensenya a la xarxa que aprèn

Objectius

- Establir un model d'aprenentatge de referència per a tots els treballadors del sistema d'administracions públiques de Catalunya.
- Oferir instruments per implantar efectivament el model d'aprenentatge per als treballadors públics a tot el sistema.
- Optimitzar l'assignació de recursos i maximitzar el seu impacte a través de la planificació estratègica i operativa de la formació i l'aprenentatge.

Proposta de funcions i funcionament

La prioritat estratègica de l'EAPC és el desplegament i manteniment d'infraestructures de gestió del coneixement per a vertebrar i enfortir tot l'ecosistema de treballadors públics de Catalunya. En matèria d'aprenentatge i desenvolupament, l'EAPC:

- Dissenya, desenvolupa, desplega i posa a disposició de tot el sistema públic català un **model, metodologies i eines d'aprenentatge i desenvolupament**, fruit de l'avaluació interna i la prospectiva en pedagogia i didàctica. Aquest model d'aprenentatge i desenvolupament dona suport a la implantació efectiva dels models de **carrera professional** dels servidors públics de Catalunya.
- Proveeix un servei de selecció, formació i suport als formadors de tot el sistema.
- Ofereix aularis, **plataforma** corporativa de gestió acadèmica, plataforma corporativa de formació virtual i assessorament en eines de tecnologia educativa segons les necessitats i la prospectiva.
- Facilita i dinamitza l'espai de formació oberta i repositori documental per a l'emmagatzemament i publicació de recursos d'aprenentatge en obert.
- Defineix i gestiona un sistema d'**acreditació i homologació** del model d'aprenentatge i desenvolupament de l'EAPC. Aquest sistema reconeix els ens que implementen els models de carrera professional, marcs competencials, objectius i metodologies d'aprenentatge desenvolupats per l'EAPC.
- Defineix i gestiona un sistema normalitzat de **certificació** de competència professional. Aquest sistema acredita que les persones certificades han assolit les competències i objectius d'aprenentatge desenvolupats per l'EAPC per a un determinat nivell o estadi d'una carrera professional.

Els centres adherits al model d'aprenentatge i al sistema normalitzat de certificació constitueixen la **Xarxa per a l'Aprenentatge i el Desenvolupament a l'Administració Pública de Catalunya (XADAP)**. Els membres de la Xarxa poden homologar la seva formació i certificar-la de forma oficial a efectes de reconeixement als processos de selecció, promoció i mobilitat dels treballadors públics.

L'Escola proposa i coordina l'elaboració d'una estratègia i uns plans generals anuals d'aprenentatge i desenvolupament per a les administracions públiques de Catalunya, juntament amb els membres de la XADAP.

L'**Estratègia d'aprenentatge i desenvolupament per a les administracions públiques de Catalunya** recull la visió a llarg termini i els horitzons desitjables a assolir en matèria de competències i continguts que han d'adquirir els treballadors públics de Catalunya. L'estratègia s'aprova cada cinc anys.

Per la seva banda, el **Pla general d'aprenentatge i desenvolupament per a les administracions públiques de Catalunya** és la concreció anual de l'estratègia i s'hi recullen les accions formatives oficials, les seves característiques principals, una planificació temptativa, l'assignació de les entitats que impulsaran cadascuna d'aquestes accions i el repartiment de fons per a realitzar aquestes accions quan s'escaigui.

El Pla general d'aprenentatge i desenvolupament per a les administracions públiques de Catalunya inclourà els àmbits de coneixement següents:

- Administració i gestió pública
- Govern i polítiques públiques
- Funció directiva pública
- Ètica pública, integritat i bon govern

El Pla general d'aprenentatge i desenvolupament per a les administracions públiques de Catalunya inclourà els destinataris de formació següents:

- Formació específica per a servidors públics, alta direcció i càrrecs electes de tots els nivells de l'Administració i dels seus sectors públics respectius
- Formació oberta a tota la ciutadania

El Pla general d'aprenentatge i desenvolupament per a les administracions públiques de Catalunya inclourà les modalitats de formació següents:

- Formació continuada i professionalitzadora
- Formació de servidors públics de nou ingrés / acollida
- Formació de llarga durada i formació superior
- Formació especialitzada i/o de caràcter estratègic
- Formació a mida, especialment adreçada a equips o organitzacions
- Formació a candidats per a les proves d'accés a la funció pública

L'eina preferent per a organitzar l'activitat d'aprenentatge i formació serà el **contracte programa**. El contracte programa és un instrument que facilita la planificació estratègica i operativa, la identificació d'actors i recursos que han de concórrer per al desenvolupament correcte d'una activitat, la governança de l'activitat ordinària a través de les comissions de seguiment del contracte corresponents, i la transparència, avaluació i retiment de comptes necessaris.

L'Escola desenvoluparà aquests àmbits, destinataris i modalitats segons la normativa vigent, amb l'aplicació de les metodologies que siguin més adients en cada cas i segons els recursos disponibles.

L'Escola d'Administració Pública de Catalunya promou també la normalització del llenguatge tècnic i jurídic en llengua catalana de tot el seu àmbit d'activitat, ja sigui amb iniciatives pròpies o en col·laboració o suport a iniciatives d'altres ens especialitzats en l'àmbit de l'Administració o el foment de la llengua catalana.

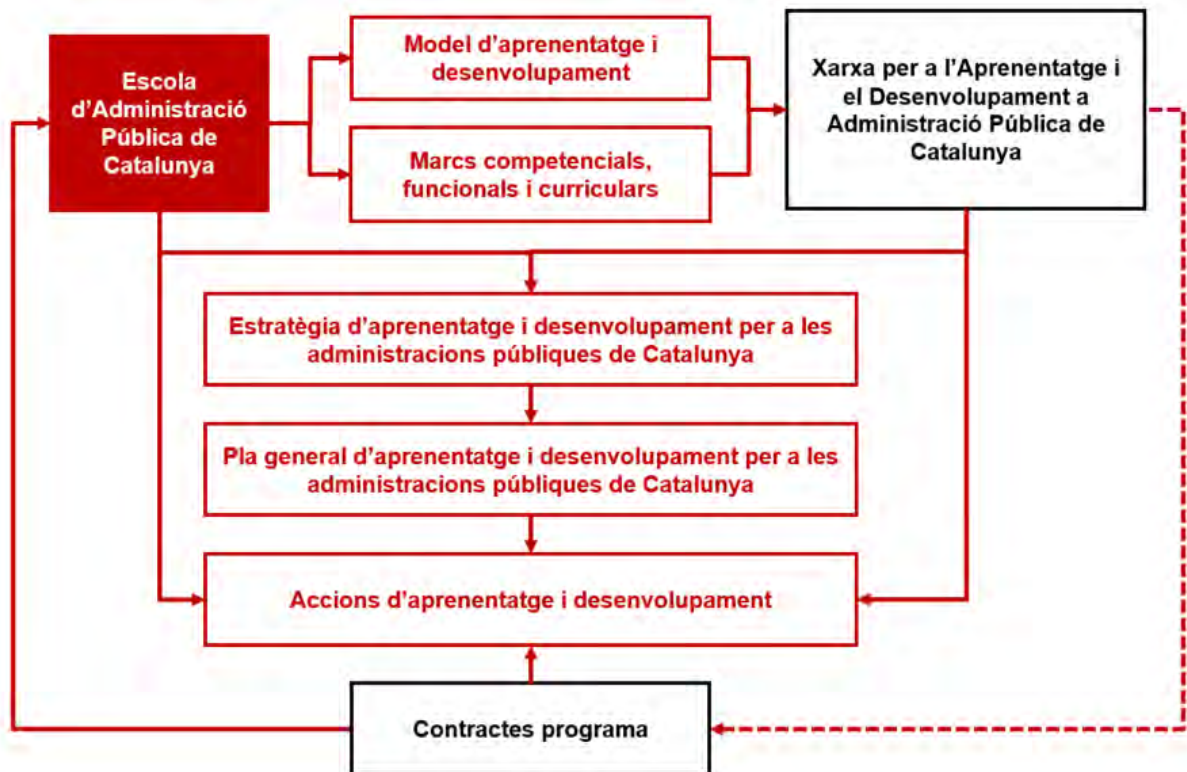


Figura 2. Ecosistema d'aprenentatge i desenvolupament en l'Administració pública de Catalunya.

Recerca i desenvolupament: de l'Escola que forma a la comunitat que transforma

Objectius

- Establir un model de recerca, innovació i desenvolupament per a la transferència de referència per a tot el sistema d'administracions públiques de Catalunya.
- Contribuir a la gestió del coneixement de tot el sistema públic català.
- Oferir instruments per a impulsar la transformació efectiva de les administracions públiques de Catalunya.

Proposta de funcions i funcionament

A més de l'aprenentatge i la formació, el desplegament i manteniment d'infraestructures de gestió del coneixement per a vertebrar i enfortir tot l'ecosistema de treballadors públics de Catalunya implica també la creació de coneixement nou i la seva aplicació efectiva a través del desenvolupament i la transferència. L'EAPC:

- Dissenya, desenvolupa, desplega i posa a disposició de tot el sistema públic català un **model de recerca aplicada i innovació** per a la millora i transformació de les administracions públiques, fortament fonamentat en el coneixement i experiència dels servidors públics de l'Administració de Catalunya, així com de la seva comunitat científica, la societat civil i el sector privat.
- **Impulsa** directament o indirecta **projectes** de recerca, anàlisi, innovació, transferència i difusió del coneixement mitjançant els diversos instruments al seu abast.
- Analitza experiències del territori i del seu entorn, col·labora en el disseny, prototipat i pilotat de **nous models de treball, gestió i política pública**, i en proposa la seva adopció per part de les administracions catalanes. L'Escola fa aquestes tasques per iniciativa pròpia o a petició d'altres ens públics en règim d'assessoria o consultoria.
- Proveeix serveis de **consultoria i assessoria en el desenvolupament d'equips i organitzacions**, especialment per a la millora de les administracions públiques catalanes.
- Col·labora i dona suport als altres ens públics que treballen en la millora del cicle integral de la política pública, especialment el disseny i l'avaluació de les polítiques públiques.
- Acompanya els equips i les organitzacions en la implantació efectiva de les propostes de millora i transformació sorgides dels projectes de recerca i d'innovació mitjançant projectes de desenvolupament i transferència.

Els àmbits de treball de l'Escola d'Administració Pública en matèria de recerca i innovació són:

- Administració i gestió pública
- Govern i polítiques públiques
- Funció directiva pública
- Ètica pública, integritat i bon govern

L'àmbit de recerca i innovació connecta amb l'àmbit d'aprenentatge i desenvolupament a través del **Laboratori de Governança Pública**. El Laboratori de Governança Pública:

- Fomenta la creació, facilitació i dinamització de comunitats d'aprenentatge sorgides a partir de les accions d'aprenentatge amb l'objectiu de crear dinàmiques estables de difusió del coneixement que puguin desembocar en iniciatives de recerca i d'innovació.
- Fomenta la creació, facilitació i dinamització de comunitats de pràctica sorgides a partir de projectes de recerca i d'innovació, amb l'objectiu d'impulsar la creació, difusió i aplicació del coneixement.
- Incorpora en el seu model, estratègia i pla d'aprenentatge i desenvolupament els nous coneixements o experiències compartides tant en les diverses iniciatives que generen coneixement com en les comunitats que el comparteixen i difonen.

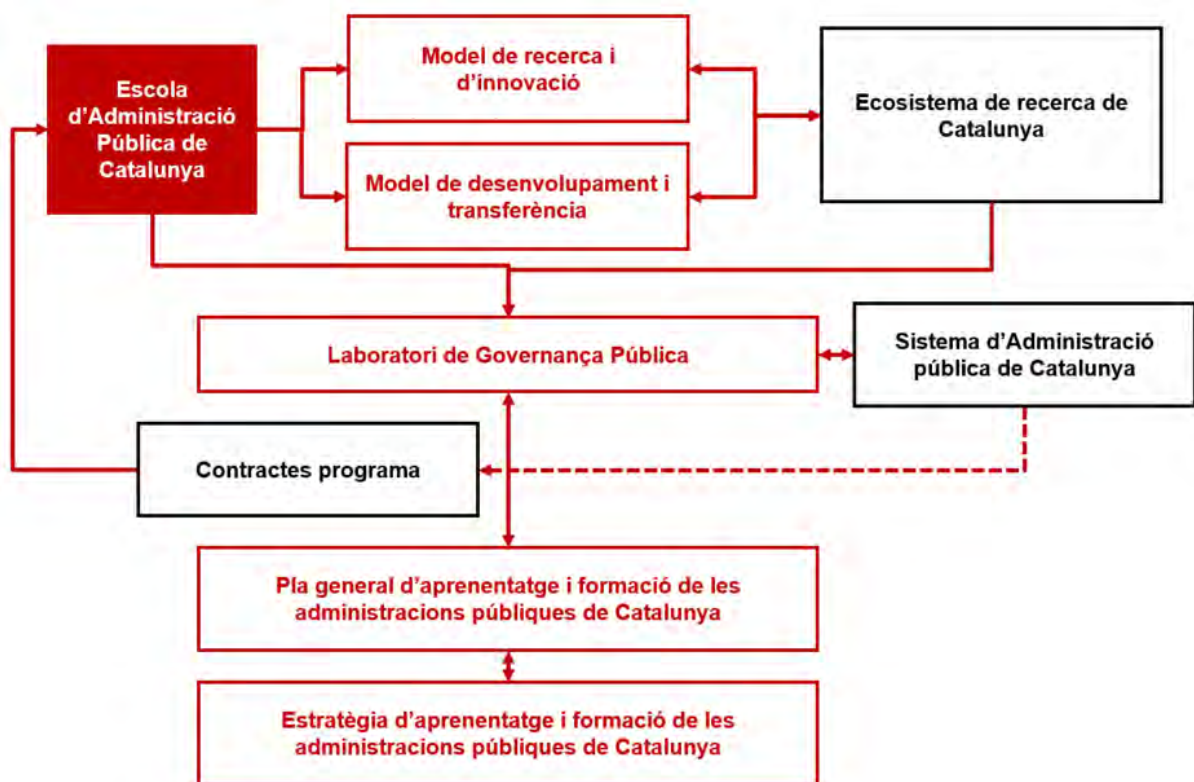


Figura 3: Ecosistema de recerca i d'innovació en l'Administració pública de Catalunya.

D'un nou sistema de governança per a vertebrar un ecosistema

Objectius

- Definir el mandat de l'EAPC de forma consensuada i plural entre actors representatius de l'ecosistema de governança pública de Catalunya
- Dotar l'EAPC d'una governança meritocràtica, professional i autònoma
- Dotar l'EAPC d'una gestió especialitzada, una contractació àgil i una fiscalització basada en l'auditoria
- Protegir l'EAPC del calendari electoral

Proposta de funcions i funcionament

L'Escola d'Administració Pública de Catalunya executa una activitat que:

- Té un origen ampli i plural en diferents nivells i tipus d'Administració pública, així com en institucions de la societat civil.
- Requereix agilitat i autonomia en el seu finançament, organització i execució.
- Exigeix un retiment de comptes estricte, tant polític com social.

La figura jurídica que genera consens per donar resposta a aquestes necessitats és l'**entitat de dret públic sotmesa a l'ordenament jurídic privat**. De forma similar, una **Administració independent** que pot produir resultats semblants en matèria de pluralitat, agilitat i autonomia. Tanmateix, és en la combinació de figura jurídica i model de governança on realment poden decantar-se opcions.

- El disseny d'aquesta combinació entre figura jurídica i model de governança està determinat pel nivell de proporcionalitat de drets i deures dels ens que concorren a la conformació i/o govern de l'ens.
- En el model de governança de l'Escola ha d'haver-hi representació dels tres nivells de l'Administració –Generalitat de Catalunya, ens supramunicipals, ens municipalistes– i dels servidors públics –organitzacions sindicals, de les institucions acadèmiques i dels col·legis professionals de l'àmbit.

Així mateix, l'Escola d'Administració Pública de Catalunya:

- Té consideració d'agent del sistema d'R+D+I de Catalunya.
- Té competència per establir convenis de col·laboració amb universitats i altres centres oficials per impartir formació superior
- És membre nat de:
 - Els principals centres de formació de servidors públics de Catalunya –Institut de Seguretat Pública de Catalunya (ISPC), Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE), Centre de Formació d'Estudis Agrorurals (CFEA), Servei d'Ocupació de Catalunya, Agència de Formació Professional i els òrgans de formació de l'àmbit de l'educació i la salut– i l'avalua.
 - La Comissió Tècnica de la Funció Pública de la Generalitat de Catalunya, la Comissió Interdepartamental d'Administració i Personal (CIAP) i la Comissió Interdepartamental de Govern Obert (CIGO).

- La Xarxa de Governants Transparents de Catalunya.
- Les comissions que coordinin l'elaboració i execució del pla de govern i les polítiques estratègiques i transversals.

L'EAPC té els òrgans de govern següents:

El Consell Rector és el màxim òrgan de govern de l'EAPC. N'aprova el pla estratègic, el pla d'activitats, la memòria i el pressupost. El Consell Rector es reuneix en plenari tres cops l'any i té per funció aprovar l'estratègia de l'Escola i del seu àmbit competencial, la seva programació anual i el seu pressupost.

El Consell Rector es pot reunir en consells tècnics per tractar qüestions de funcionament específiques d'algun dels àmbits d'actuació de l'Escola. Els consells tècnics no són decisoris, sinó propositius; si les seves propostes requereixen aprovació del plenari s'hauran d'aprovar en una sessió ordinària o extraordinària segons aconselli el calendari.

Està compost per:

- El president, nomenat pel Govern de la Generalitat de Catalunya a proposta del titular del departament competent en matèria de funció pública
- El director/a de l'EAPC, com a vicepresident
- Les diputacions i les principals entitats municipalistes
- Les principals organitzacions sindicals amb representació a la funció pública de Catalunya
- L'Institut de Seguretat Pública de Catalunya, el Centre d'Estudis Jurídics i de Formació Especialitzada i l'Àlvia
- Les universitats públiques
- Els col·legis professionals
- El director/a:
 - És nomenat pel Govern, a proposta de la persona titular del departament competent en matèria de funció pública, amb consulta prèvia al Consell Rector de l'EAPC.
 - Ha de tenir experiència demostrada en el camp del disseny de polítiques públiques, la gestió pública o la gestió d'ens de formació i/o d'innovació i recerca.
 - Prepara els assumptes a sotmetre al Consell Rector i fa el seguiment i l'avaluació de l'execució dels plans estratègics i anuals, així com les qüestions d'administració general de l'EAPC.
- La Xarxa per a l'Aprenentatge i el Desenvolupament a Administració Pública de Catalunya (XADAP), que a iniciativa de l'EAPC, codissenya l'estratègia i els plans generals d'aprenentatge i desenvolupament.
- El consell assessor per a l'aprenentatge i el desenvolupament, que té per objectiu aconsellar el director/a de l'EAPC sobre l'estratègia a llarg termini de tots els àmbits d'actuació de l'Escola. Està format per una selecció de persones de trajectòria reconeguda en els diversos àmbits de treball de l'Escola.

- Aquells que es derivin d'acords amb altres institucions per al seguiment dels mateixos, especialment les comissions de seguiment dels contractes programa entre institucions o les que estipuli la normativa vigent.

L'EAPC té les següents fonts de finançament principals:

- Les aportacions dels patrons o propietaris de l'entitat.
- Els fons corresponents a Catalunya en matèria de formació per a l'ocupació de les Administracions públiques de l'estat espanyol, que administra segons allò acordat al pla general d'aprenentatge i desenvolupament.
- Les percepcions que es derivin de l'establiment d'acords marc de prestació de serveis –de selecció, formació i transferència– amb altres administracions públiques.
- L'obtenció de fons en convocatòries competitives de recerca, innovació i desenvolupament.
- Les contraprestacions de convenis de col·laboració, drets de matrícula, taxes, rendiments de publicacions i altres fons de finançament.

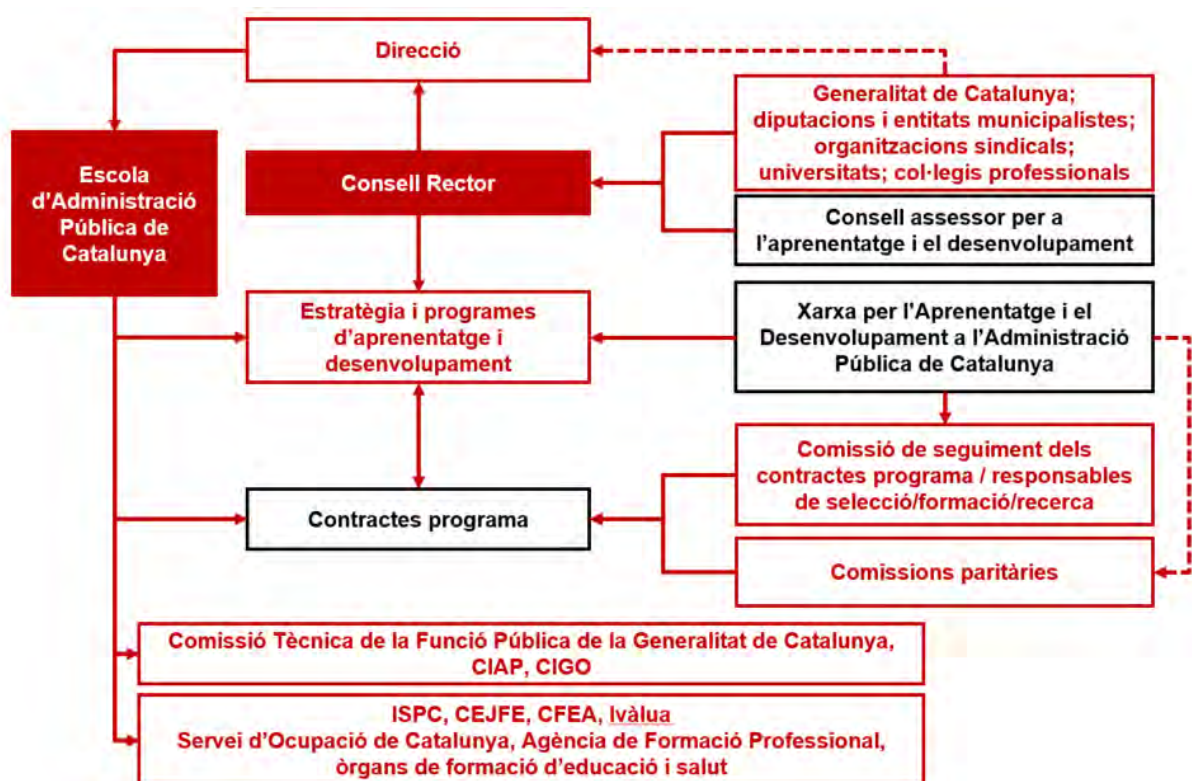


Figura 4. Model de governança de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Bibliografia

Aldomà Buixadé, Josep, Boltaina Bosch, Xavier, Comellas Batet, Eva, Férez Fernández, Manuel, Gala Duran, Carolina, Miró Folgado, Lola, Payola Planella, Adriana, i Valls Arnau, Joaquim. (2011). *Disseny d'un model de selecció comú per al personal de l'Administració de la Generalitat i de les entitats locals de Catalunya*. Escola d'Administració Pública de Catalunya. [Estudis de Recerca Digitals, núm. 4].

Associació Catalana de Gestió Pública. (2012). *Estatut de la Direcció Pública Professional de Catalunya*. Associació Catalana de Gestió Pública.

Enginyers Industrials de Catalunya. (2021). *Model d'Administració Pública: la proposta*. Enginyers Industrials de Catalunya.

Fòrum d'Entitats per la Reforma de l'Administració. (2013). *Propostes per la reforma de l'administració*. FERA.

Fòrum d'Entitats per la Reforma de l'Administració. (2020). *Propostes per la reforma de l'administració*. FERA.

Generalitat de Catalunya. (2005). *Llibre Blanc de la Funció Pública Catalana*. Generalitat de Catalunya.

Generalitat de Catalunya. (2017). *Avantprojecte de llei de l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques Enric Prat de la Riba*. Generalitat de Catalunya.

Llei 4/1987, de 24 de març, reguladora de l'Escola d'Administració Pública (DOGC, núm. 826, 08.04.1987).

Nesta. (2016). *UK Evidence Ecosystem for Social Policy. February 2016*. Nesta.

OECD. (2017). *National Schools of Government: Building Civil Service Capacity*. OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing.

Peña-López, Ismael. (2022, 14 de gener). [Una nova llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya: 4 eixos de treball](#). EAPC blog.

Rovira Romà, Marta. (2010). *Escola d'Administració Pública de Catalunya 2012: model conceptual i model institucional*. Escola d'Administració Pública de Catalunya. [Col·lecció Obres Digitals, 9].

Vilalta Reixach, Marc, Gracia Retortillo, Ricard, Beltran de Heredia Ruiz, Ignasi, Galindo Caldes, Ramon, Galán Galán, Alfredo, Molleví Bortoló, Josep, i Sigalat Navarro, Miquel. (2016). *La gestió mancomunada de serveis públics en l'àmbit supramunicipal a Catalunya*. Escola d'Administració Pública de Catalunya. [Estudis de Recerca Digitals, núm. 13].

Vilert Barnet, Juliana. (2010). *Cap a la professionalització dels comandaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de gestió i direcció de persones*. Escola d'Administració Pública de Catalunya. [Col·lecció Obres Digitals, 5].

Plans estratègics, planificacions operatives, informes d'estat i documentació accessòria elaborats pels diversos equips de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya 2003-2022

Annexos

EAPC. (2017). *Anàlisi comparativa de les Escoles de Capacitació Europees*. [Mimeo].

EAPC. (2021). *Planificació estratègica de l'EAPC per la XIV Legislatura 2021-2025*. [Mimeo].

EAPC. (2022). *Exemples de tipus d'organització pública*. [Mimeo].

ANNEX

EAPC (2017). Anàlisi comparativa de les Escoles de Capacitació Europees. [Mimeo]

Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya

**Escoles de Capacitació Europees. Una anàlisi comparativa
#LleiEAPC**

v1.0 15/06/2017



Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya **Escoles de Capacitació Europees. Una anàlisi comparativa**

Catalunya, EAPC	3
Itàlia, SNA	9
Itàlia, FORMEZ PA	14
França, ENA.....	18
França, CNFPT	22
Finlàndia, HAUS.....	26
Àustria, VAB	29
Alemanya, BAKöV.....	31
Irlanda, IPA.....	34
Regne Unit, CSL	38
Taula Comparativa	40
Conclusions.....	51
Una visió de futur	56
Bibliografia	72

Catalunya, EAPC

1. Organització interna

1.1. Definició

Segons la Llei 4/1987, de març 2014, l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) és un organisme autònom, de caràcter administratiu, adscrit al departament competent en matèria de funció pública. En aquest cas, segons el Decret 56/2016, de 19 de gener, resta adscrita al Departament de Governació, Administracions públiques i Habitatge.

Així mateix, l'EAPC gaudeix de personalitat jurídica pròpia, d'autonomia administrativa i financera i de plena capacitat d'obrar en l'exercici de les seves funcions, d'acord amb aquesta Llei i la legislació que li sigui aplicable. L'EAPC també gaudeix dels recursos suficients per al compliment de les seves necessitats. A aquests efectes, disposa de pressupost propi, segons allò que disposa la Llei 10/1982, de finances públiques de Catalunya. La seu de l'EAPC es troba a Barcelona però pot organitzar activitats i serveis, i establir delegacions pròpies en altres localitats de Catalunya.

1.2. Funcions

Són funcions pròpies de l'EAPC:

- a) Tenir cura de la realització de les proves selectives per a l'accés a la condició de funcionari, d'acord amb la normativa vigent i els convenis amb els ens locals.
- b) Organitzar i impartir els cursos selectius de formació subsegüents a les proves selectives.
- c) Organitzar i impartir els cursos complementaris de formació, de caràcter no selectiu, subsegüents a les proves selectives.
- d) Organitzar i impartir cursos, teòrics i pràctics, seminaris, taules rodones i altres activitats de reciclatge, de perfeccionament i de formació permanent o en carrera, d'acord amb els plans de formació del personal de la Generalitat i els convenis subscrits amb altres administracions públiques.
- e) Estudiar, en coordinació amb els departaments, les condicions i les aptituds exigibles, i els mètodes de selecció més adients per a l'accés als diferents cossos i escales del personal de la Generalitat.
- f) Col·laborar en la preparació dels funcionaris amb vista a la promoció interna determinada en els articles 57 i 58 de la Llei 17/1985, del 23 de juliol, reguladora de la funció pública a l'Administració de la Generalitat.
- g) Realitzar les proves i impartir els cursos selectius descentralitzats per a l'accés a la condició de funcionaris locals amb habilitació estatal en els termes de l'article 98.1 de la Llei estatal 7/1985, del 2 d'abril.
- h) Organitzar i impartir les proves selectives i els cursos selectius o complementaris de formació de funcionaris dels ens locals de Catalunya sense habilitació estatal, un cop establert el conveni o l'acord corresponent amb els ens locals interessats.
- i) Organitzar i impartir altres cursos i desplegar altres activitats que tinguin com a finalitat la formació en ciències de l'Administració.

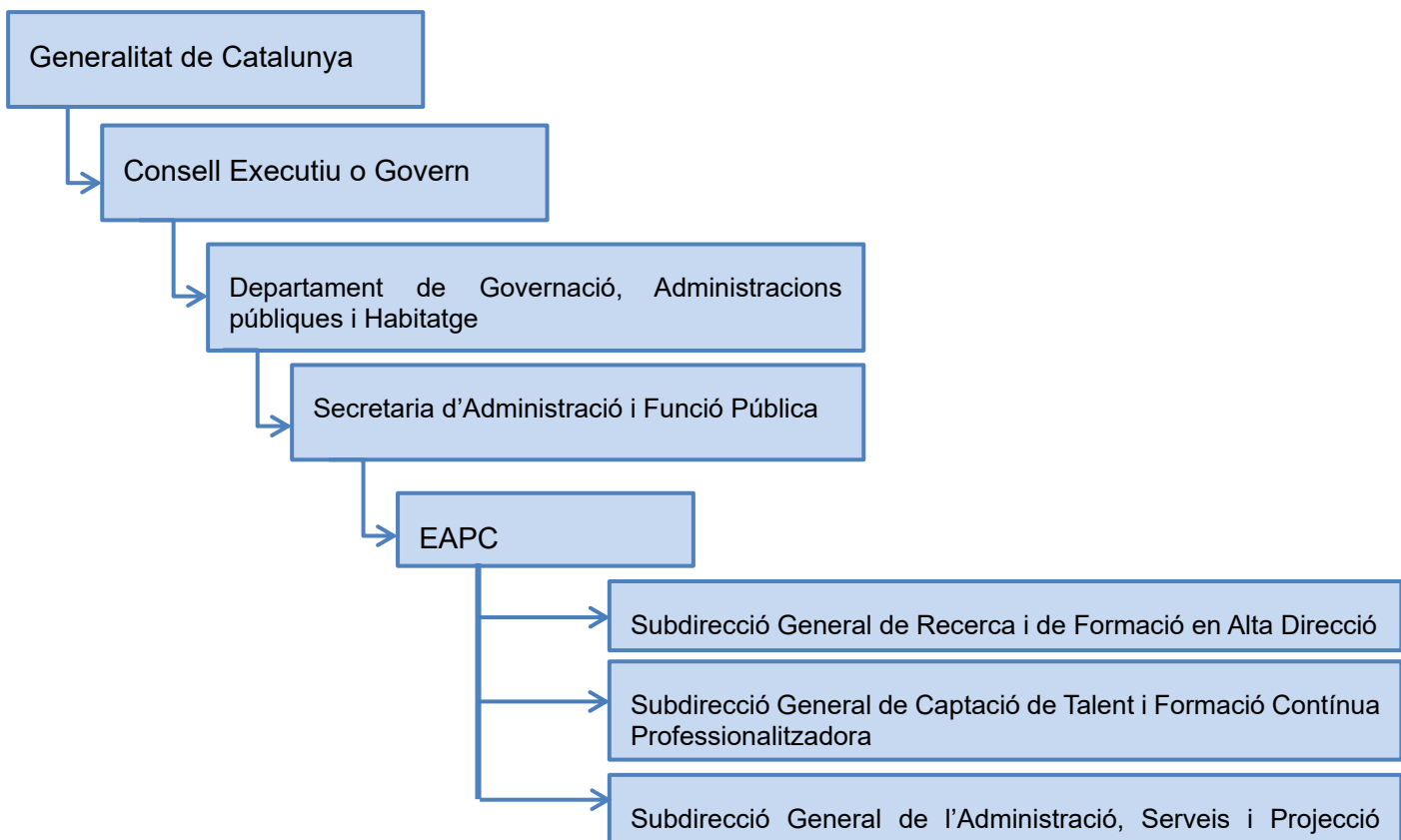
j) Investigar, aplegar documentació i estudiar matèries relatives a l'administració i la funció públiques, i, en especial, les relacionades amb les tècniques de direcció, organització i gestió pública, i també amb la millora de l'eficàcia de l'Administració de la Generalitat, i atendre la consulta i fer publicacions sobre totes aquestes matèries.

k) Establir intercanvis de col·laboració i, eventualment, concertar convenis amb altres centres amb funcions similars, estatals o estrangers, i, en especial, amb les universitats de Catalunya o altres entitats públiques.

l) Coadjuvar en la programació i l'organització de l'ensenyament de la llengua catalana i, en especial, del llenguatge administratiu destinat a la plena qualificació lingüística del personal al servei de l'Administració, d'acord amb el que estableix la Llei 7/1983, del 18 d'abril, de normalització lingüística a Catalunya, i el que determinen els articles 34 i 35 de la Llei 17/1985, del 23 de juliol, de la funció pública de l'Administració de la Generalitat.

L'Escola també pot concertar amb els centres universitaris de Catalunya, o amb altres centres públics que compleixin les condicions exigides en cada cas, el desenvolupament d'activitats a què es refereix l'apartat anterior. Només quan no hi hagi centres públics amb les característiques necessàries, la concertació pot fer-se amb centres privats.

1.3. Organigrama



1.4. Òrgans de Govern

En relació a l'article 6 de la Llei 4/1987 s'estableix que els òrgans de govern i administració de l'Escola són el president, el Consell Rector i el director.

La **presidència** es troba en mans del conseller/a titular del Departament al qual s'adscriu l'EAPC. Correspon al president:

- Convocar les sessions del Consell Rector i presidir-les amb vot de qualitat.
- Representar l'Escola, tot i estar facultat per a delegar-ne la representació ordinària en el director.
- Qualsevol altre atribució que no estigui expressament reservada a cap altre òrgan, la qual també pot delegar.

El **Consell Rector** està format pels membres nats:

- El president de l'Escola, que el presideix.
- El director general de la Funció Pública de la Generalitat de Catalunya, com a vicepresident del Consell.
- El director general d'Administració Local de la Generalitat de Catalunya.
- El director General d'Universitat.
- El director de l'Escola.

Així com per les persones següents nomenades pel conseller competent en matèria de funció pública:

- Tres escollides entre alts càrrecs dels diferents departaments de la Generalitat.
- Set representants de les entitats associatives dels ens locals legalment constituïdes a Catalunya, a proposta d'aquestes.
- Cinc representants dels sindicats i les associacions de funcionaris més representatius a Catalunya en l'àmbit de l'Administració pública, a proposta d'aquests.
- Un representant de cadascuna de les universitats de Catalunya, a proposta d'aquestes.
- Sis experts de prestigi reconegut en el camp de l'Administració pública. El conseller titular del departament al qual s'adscriu l'Escola, nomena un secretari de l'Escola, que assumeix les funcions de secretari del Consell Rector, i que assisteix a les seves reunions amb veu i sense vot. El nomenament ha de recaure en una persona que tingui la condició de funcionari públic de la Generalitat de Catalunya.

El Consell Rector és l'òrgan de deliberació, consulta, seguiment, participació i aprovació de les activitats de l'Escola i es reuneix en sessió ordinària almenys un cop cada trimestre lectiu i en sessió extraordinària sempre que ho decideix el seu president o ho demanda la tercera part dels seus membres. Correspon al Consell Rector:

- Aprovar l'avantprojecte de pressupost.
- Aprovar els criteris per a determinar els drets de matrícula i, si s'escau, de les exempcions.
- Aprovar el projecte de taxes.
- Aprovar els barems reguladors de les remuneracions de les activitats docents.

- Aprovar el pla d'activitats, els plans d'estudis i l'avantprojecte del Pla anual de formació dels funcionaris.
- Proposar l'estructura orgànica de l'Escola i la plantilla del seu personal.
- Aprovar els criteris que han d'informar la cooperació amb altres entitats.
- Aprovar la memòria anual.
- Seguir l'execució del pla d'activitats i del pla anual de formació dels funcionaris.
- Aprovar l'avantprojecte de reglament interior i sotmetre'l a la decisió del Consell Executiu.
- Deliberar i informar sobre els assumptes que el president li sotmet, a proposta del director o d'un terç dels membres del Consell.
- Proposar les actuacions que afavoreixin el bon compliment de les funcions de l'Escola.

El **director** de l'Escola és nomenat pel Consell Executiu, a proposta del conseller, entre persones d'experiència i prestigi en el camp de l'Administració Pública. Correspon al director:

- L'execució dels acords del Consell Rector.
- L'impuls, la direcció i el control dels plans d'actuació de l'Escola.
- L'organització i la gestió de l'Escola.
- La direcció dels serveis i la contractació, el nomenament i la direcció del personal administratiu.
- L'ordenació de les despeses i els pagaments.
- La determinació dels drets de matrícula.
- L'expedició dels diplomes i dels certificats acadèmics.
- La cooperació i la signatura de convenis amb altres institucions, de la qual cosa ha de donar compte al Consell Rector perquè ho ratifiqui.
- La contractació del personal docent, d'estudi o consulta, necessari.

1.5. Sistema de finançament

Les finances de l'Escola són integrades pels recursos següents:

- Les aportacions de la Generalitat i de les corporacions locals.
- Les subvencions i altres aportacions públiques o privades.
- Les contraprestacions derivades dels convenis.
- Els drets de matrícula dels cursos i de l'expedició de certificats d'assistència i d'aprofitament i, si s'escau, de les taxes corresponents.
- Els rendiments de les publicacions i dels serveis retribuïts de l'Escola.
- Els altres que li poden ésser atribuïts.

El pressupost és anual i s'ha de subjectar al que estableix la Llei de finances públiques de Catalunya i la legislació corresponent.

2. Oferta formativa

Segons la Memòria d'actuació de l'Escola d'Administració Pública de l'any 2015 les funcions d'aquest s'articulen al voltant de tres eixos competencials:

2.1. Formació

Referent a la innovació i millora de la gestió pública a l'Administració de la Generalitat i a les administracions locals. Formació d'empleats i directius públics per fer compatible la millora de les capacitats i habilitats dels empleats amb els valors públics que defineixen els valors institucionals propis de la Generalitat de Catalunya i de la resta d'administracions.

Pla de Formació per a l'Administració de la Generalitat de Catalunya



Formació de llarga durada

- Mestratge en alta funció directiva
- Mestratge en direcció pública local
- Mestratge en gestió pública
- Mestratge en gestió i dret local/Postgrau en dret urbanístic
- Mestratge en gestió i dret local/Postgrau en dret local
- Postgrau en gestió dels documents electrònics
- Postgrau de formació integral d'agents socials (ocupació pública)
- Postgrau en auditoria pública

Formació a mida

37 activitats en resposta a encàrrecs de formació a mida i assessorament de 15 departaments i organismes públics amb un total de 879 persones implicades.

Altres projectes en matèria de formació

- Comissió paritària de formació contínua de la Generalitat de Catalunya
- Comissió tècnica de responsables de formació
- Formació sobre la llei de transparència, informació pública i bon govern
- Govjam 2015

Pla de Formació per a l'Administració local

S'han organitzat 208 activitats, que han suposat un total 2.720 hores de formació, amb un total de 7.592 assistents

2.2. Selecció

Assegurar que aquesta compleix els principis d'igualtat, mèrit, capacitat i publicitat seguint criteris d'objectivitat. Orientar el sistema selectiu cap a determinar la idoneïtat dels aspirants en relació amb el contingut del lloc de treball que s'ha d'ocupar, amb criteris d'eficàcia i d'eficiència, amb la finalitat de nodrir l'Administració de la Generalitat dels millors empleats per a la prestació dels serveis públics.

- Convocatòries per als cossos d'administració general
- Convocatòries per als cossos d'administració especial
- Convocatòries per a col·lectius específics
- Altres convocatòries
- Execucions de sentència (amb proves)
- Execucions de sentència (sense proves)
- Projecte Entrevistadors interns i avaluació de competències en els processos de selecció
- Incorporació dels valors públics d'ètica i transparència en els processos d'accés a la funció pública
- Manteniment de la Base de dades de sentències del Tribunal Superior de Justícia relatives als processos selectius
- Actualització d'epígrafs de temes de les proves selectives per a l'accés al cos de titulació superior al cos de diplomatura de la Generalitat

2.3. Recerca

Promoure i donar suport a la innovació en la gestió pública establint un sistema de foment que permeti una recerca externalitzada, en col·laboració amb els equips interns que configuri l'EAPC. Alhora, incorporar els aspectes d'internacionalització de l'EAPC perquè esdevingui un referent a Espanya, a Europa i a Amèrica i perquè els valors propis es puguin compartir amb altres administracions públiques.

Itàlia, SNA

1. Organització

1.1. Definició

La Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) és l'evolució de l'Scuola superiore della pubblica amministrazione. Es regula a través del Decret Legislatiu, del 29 de desembre del 2003, i es defineix com una institució depenent de la Presidència del Consell de Ministres. La SNA és la institució encarregada de la selecció, reclutament i formació dels funcionaris i dirigents públics amb l'objectiu de millorar l'eficiència i la qualitat de l'administració pública italiana. Està dotada d'autonomia organitzativa i comptable dins dels límits dels seus propis recursos econòmics i financers.

El cos docent de la SNA està compost per experts provinents del món acadèmic, de l'administració pública i de diverses organitzacions de caràcter internacional.

La seu central de la SNA es troba a Roma no obstant, també es duen a terme activitats de formació a la seu de Caserta.

Bàsicament, la SNA té dos línies d'actuació:

- Seleccionar i formar els futurs gestors públics garantir un sistema de selecció i accés a la funció pública estable i competitiu que seleccioni a través de concursos anuals a joves talents oferint-les-hi formació específica per tal que pugui superar aquestes proves.
- Desenvolupar un programa de formació contínua per a treballadors públics que permeti innovar i millorar l'administració pública dotant als funcionaris de les habilitats necessàries per a desenvolupar les seves tasques.

1.2. Funcions

Són funcions pròpies de la SNA:

- La contractació de funcionaris i dirigents públics d'acord a allò establert per la legislació vigent.
- La organització i aplicació dels programes de formació inicial dels funcionaris d'acord amb els procediments i límits legals.
- La organització i aplicació dels programes de formació contínua per a funcionaris i dirigents estatals segons allò previst per les lleis vigents.
- La realització d'estudis de recerca vinculats a l'administració pública així com la realització d'activitats de consultoria i assistència tècnica a petició de la Presidència del Consell de Ministres. Així com la realització d'estudis a petició del Govern en qüestions institucionals, projectes de reforma i altres afers referents a la innovació administrativa i a la millora de la capacitat dels funcionaris.
- La coordinació de les activitats de la resta d'escoles públiques de formació a través de l'establiment de formes de col·laboració, connexió i cooperació conforme a la legislació tot respectant les esferes d'autonomia de les diverses escoles. Així mateix, la SNA ha de realitzar una observació constant de l'entorn per tal de detectar les necessitats

formatives dels treballadors públics elaborant informes comparatius i avaluatius de les intervencions implementades.

- Establiment i manteniment de relacions amb òrgans i estructures similars d'altres Estats a través del desenvolupament d'acords, convenis i altres formes de col·laboració que fomentin l'intercanvi d'experiències i el suport mutu.
- Implementar programes de formació per a funcionaris a altres Estats, sempre que aquests així ho sol·licitin.
- Desenvolupar programes formatius també en col·laboració amb escoles i universitats públiques, institucions privades d'educació superior, tant nacionals com estrangeres. Així com col·laborar amb empreses privades en activitats d'investigació i recerca relacionades amb els objectius de la SNA.
- Publicació dels estudis de recerca realitzats.

1.3. Organigrama



1.4. Òrgans de govern

Els òrgans de govern de la SNA són els següents:

- a) El Comitè directiu
- b) El Director
- c) El Comitè de funcionament/Comitè operatiu
- d) El Director administratiu

El **Comitè directiu** està presidit pel President del Consell de Ministres o pel Ministre de la Funció Pública, que pot també designar un representant. La seva composició és la següent:

- El Director

- El President del Consell d'Estat (o el representant que designi en nom seu)
- El President del Tribunal de Comptes (o el representant que designi en nom seu)
- Un Advocat general de l'estat (o el representant que designi en nom seu)
- El President de la Conferència de rectors de les universitats italianes (o el representant que designi en nom seu)
- El President de l'Accademia dei Lincei (o el representant que designi en nom seu)
- El President del Consell Superior d'investigacions científiques (o el representant que designi en nom seu)

Per a que les reunions siguin vàlides cal que hi siguin presents la majoria dels seus membres. La participació al Comitè directiu no ofereix cap tipus de remuneració als participants. Les decisions s'han de prendre per majoria i en cas d'empat el President té vot de qualitat.

El Comitè directiu es reunirà com a mínim una vegada a l'any per tal d'aprovar el programa general de la SNA. Entre les funcions del Comitè trobem les següents:

- Establir les principals línies d'actuació de la SNA
- Aprovar el programa anual presentat pel Director
- Adoptar mesures previstes per la legislació vigent

El **Director** de la SNA és el representant legal de l'Escola i és nomenat pel President de la República, i ratificat posteriorment pel Consell de Ministres, a proposta del President de Consell de Ministres o del Ministre de la Funció Pública. El Director és escollit d'entre una sèrie de candidats qualificats i de reconegut prestigi que han ocupat com a mínim un càrrec directiu a una de les cinc Direccions Generals, han estat professors universitaris (o d'institucions equivalents), magistrats, funcionaris públics d'alt nivell, advocats de l'estat. També poden ser escollits per al càrrec personalitats amb una alta qualificació personal que hagin dirigit durant almenys un quinquenni institucions públiques o privades d'educació superior.

El càrrec té una duració de 4 anys i pot ser reescollit.

El **Comitè operatiu** està format pel director que el presideix i per tres membres nomenats pel President del Consell de Ministres, escollits d'entre els membres que formen part del Comitè directiu. Per a què les reunions siguin vàlides cal que hi siguin presents la majoria dels membres, les decisions són preses per majoria i en cas d'empat el director té vot de qualitat.

El Comitè operatiu és un òrgan consultiu del Director en les matèries de referència de l'Escola així com altres temàtiques que aquest sol·liciti.

El **Director administratiu** és escollit d'entre els dirigents de l'administració pública aquest, és designat pel President del Consell de Ministres o pel Ministre de la Funció Pública en base a la proposta realitzada pel Director de la SNA. El càrrec té una duració de 4 anys i pot tornar a ser designat. És el responsable de la gestió de l'Escola i s'encarrega d'escollir els caps dels diversos departaments.

1.5. Sistema de finançament

Els ingressos de l'Escola provenen de:

- Suport financer regular de l'Estat: el pressupost mínim de la SNA és fixat anualment als pressupostos Generals de l'Estat. L'objectiu d'aquesta dotació mínima és garantir un programa d'activitats orientatiu que es pugui desenvolupar durant l'any següent.

- Assignacions i contribucions de les administracions públiques nacionals i locals per a l'execució d'iniciatives específiques.
- Contribucions de la Unió Europea o d'altres organitzacions de caire internacional per a la participació en programes internacionals.
- Contractes amb entitats externes, tan públiques com privades, per al desenvolupament de certs serveis
- Ingressos obtinguts per la venda de productes de propietat intel·lectual.
- Ingressos obtinguts mitjançant la realització d'activitats d'assistència tècnica i/o consultoria a institucions públiques o privades, estatals o estrangeres.
- Ingressos obtinguts d'altres activitats realitzades per la SNA i que queden recollides a la legislació vigent.
- Ingressos per reemborsament de fons de compensació de l'IVA

2. Oferta formativa

La SNA té un claustre de professors propi seleccionat d'entre tot el professorat universitari, o d'institucions d'un nivell similar, tant públiques com privades (de caràcter nacional o internacional), professionals de l'administració pública, magistrats, advocats de l'Estat o consellers/assessors polítics. Aquests professors, que també tenen representació als òrgans directius de l'Escola, són els encarregats de definir quines són les competències que els funcionaris han d'adquirir per tal de poder desenvolupar de forma correcta les seves funcions.

L'Oferta formativa es divideix en 3 parts:

- Formació per a nous funcionaris
- Formació contínua
- Formació internacional

La **Formació per a nous funcionaris** ofereix cicles formatius per a nous funcionaris empleats pels governs a través de concursos específics. L'objectiu d'aquest tipus de formació és aconseguir que l'Administració pública pugui adaptar-se ràpidament als canvis socials, econòmics i globals que succeeixen. Amb aquesta finalitat s'ha iniciat un procés de reforma i modernització de l'Administració a través de la contractació de nous funcionaris que renovin i enriqueixin el sistema administratiu italià. La contractació del personal es realitza mitjançant concursos, una vegada els candidats han superat les proves i han accedit a al funció pública la SNA realitza cursos formatius de no més de 12 mesos de duració que poden incloure períodes de pràctiques a institucions i organitzacions públiques i privades (governos, empreses, universitats etc) tant italianes com estrangeres. Aquesta formació és de caràcter obligatori.

Actualment s'ofereix 3 cursos: V Curs de formació inicial per al personal de carrera de prefectura, IV Curs de formació inicial per al personal de carrera de la prefectura, XXIX Curs de formació per accedir a la viceprefectura.

La **Formació contínua** i de millora va dirigida als treballadors públics i també a executius amb l'objectiu de potenciar el desenvolupament professional dels funcionaris per tal que puguin desenvolupar les seves tasques en entorns canviants i en constant evolució.

L'oferta formativa actual és la següent: cursos no presencials (a través de plataformes e-Learning), cursos presencials i màsters universitaris. En referència als cursos presencials destaquen diverses àrees: selecció de personal i prevenció de riscos laborals, comptabilitat i

finances, matèria jurídica-administrativa, comunicació digital, TIC, ètica pública i lluita contra la corrupció, sostenibilitat i medi ambient etc.

La **formació internacional** està orientada cap a la promoció de la internacionalització de l'administració pública amb l'objectiu de facilitar la interacció de l'administració pública italiana amb altres administracions estrangeres així com diverses organitzacions internacionals.

L'Oferta formativa no és tan ample com l' anterior no obstant destaca la formació que ofereix al funcionariat pertanyent al cos d'administracions públiques que operen a l'estranger (com per exemple ambaixades i consolats), la realització d'accions coordinades amb altres escoles i centres formatius d'altres països, el suport a experiències d'intercanvi de funcionaris o el desenvolupament d'activitats formatives per a funcionaris d'altres països, realitzades a petició dels governs dels seus respectius estats.

Oferta formativa de l'any 2014 (últim any actualitzat i publicat):

- Visita d'estudi a Roma de la delegació del Govern alemany i austríac. (20-23 maig 2014)
- Visita d'estudi a Roma de la delegació de l'Institut d'Administració de Shanghai (11-14 juny 2014)
- Visita d'estudi a Roma de representants de l'Institut d'Administració de Shanghai (18-19 juny 2014)
- Visita a Roma de la delegació hongaresa a la presentació d'un curs de formació trimestral per a funcionaris hongaresos (9 setembre 2014)
- Visita d'estudi a Roma de la delegació xina (16-17 setembre 2014)
- Visita d'estudi a Roma de la delegació de la Acadèmia Xina de Govern (22-26 setembre 2014)
- Selecció de candidats italians per a participar en el Programa de Bellevue en col·laboració de la República Federal d'Alemanya.
- Visita a Roma de la delegació del Ho Chi Minh Acadèmia Nacional de Vietnam (7 octubre 2014)
- Visita a Roma de la delegació de la Universitat de Ciències aplicades d'affers legals i administració pública de Baviera (16 octubre 2014)

Itàlia, FORMEZ PA

1. Organització interna

1.1. Definició

És l'Institut per a la modernització de l'Administració Pública italiana. Aquest, sorgeix de l'anterior Centre de Formació i Estudi (FORMEZ) que a través del decret legislatiu del 25 de gener de 2010 es transforma en FORMEZ PA: Centre de servei, assistència, estudi i formació per a la modernització de l'Administració Pública.

FORMEZ PA és una associació reconeguda amb personalitat jurídica privada subjecta al control i a la supervisió directa de la Presidència del Consell de Ministres i del Ministre per a la Simplificació de l'Administració Pública. La seva seu es troba a Roma.

El soci fundador de la FORMEZ PA és el Ministeri d'Administració Pública i Innovació, poden associar-se les Administracions estatals, regionals, provincials i locals, les unions locals i les comunitats de muntanya. En qualsevol cas, el Ministeri sempre manté la quota associativa majoritària.

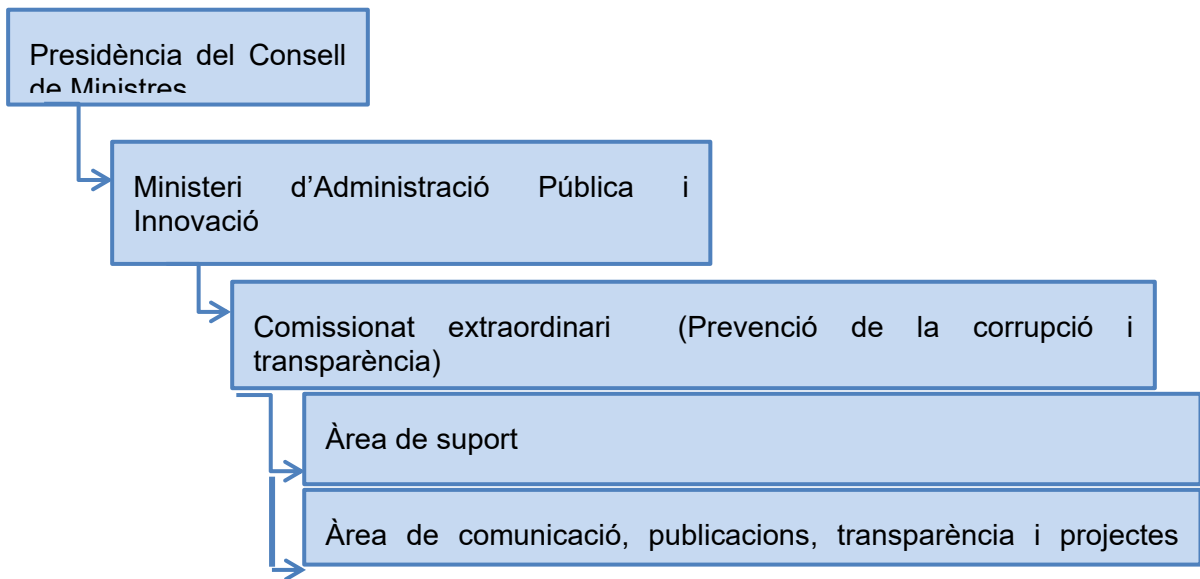
1.2. Funcions

- a) En referència a la formació:
 - Desenvolupar models formatius per a la promoció de la qualificació del personal dels governs regionals i locals.
 - Dissenyar noves modalitats de formació a través d'internet garantint la formació continua en l'Administració Pública.
 - Creació d'un suport per a l'avaluació de la qualitat dels serveis i les ofertes de formació
 - Promoure mesures especials de formació en el àmbit de la internacionalització de l'administració pública.
 - Prestar suport al Departament de la funció pública en la coordinació del sistema de formació pública.

- b) En quant a serveis i assistència tècnica
 - Ajudar al Govern en la realització d'activitats institucionals per a la modernització i innovació de les estructures organitzatives en el desenvolupament i la ocupació.
 - Proporcionar assistència als governs en els processos de transferència de funcions de l'Estat a les regions i a les autoritats locals per a facilitar la descentralització.
 - Proporcionar assistència tècnica a les Administracions Públiques amb el fi de millorar la comunicació entre les autoritats públiques i la ciutadania i les empreses.
 - Proporcionar assistència tècnica per a l'aplicació de les polítiques comunitàries, especialment per a la gestió dels fons estructurals europeus.

Així mateix, FORMEZ PA pot desenvolupar qualsevol altre funció que li sigui assignada per la Presidència del Consell de Ministres, establint relacions amb altres autoritats regionals i locals, associacions, empreses, universitats i altres entitats públiques i privades.

1.3. Organigrama



1.4. Òrgans de govern

Els òrgans de govern i administració de FORMEZ PA són:

- El President: és el representant legal de la Institució i és nomenat pel Ministre d'Administració Pública i Innovació. Resulta escollit d'entre un grup d'experts de reconeguda experiència en el camp de la formació i de l'organització de l'administració pública.
- El Consell d'administració: format pel President, el Secretari General del Consell de Ministres, el director del Departament de la Funció Pública, quatre membres dels quals dos són designats pel Ministre d'Administració Pública i Innovació i els altres dos per l'Assemblea d'entre un grup d'experts.
- El Director General
- La Junta d'Auditors: formada per 3 membres, un designat pel Ministre d'Economia i Finances, un pel President del Consell de Ministres o pel Ministre d'Administració Pública i Innovació i un últim nomenat per l'Oficina del Primer Ministre.
- El Comitè Directiu
- L'Assemblea

FORMEZ PA depèn directament del Ministeri d'Administració Pública i Innovació ja que aquest n'és el soci fundador i majoritari. També en són sòcies les següents regions del territori italià:

- Regió d'Abruzzo
- Regió Basilicata
- Regió de Calabria
- Regió de la Campania
- Regió de la Lombardia
- Regió de Molise
- Regió Puglia
- Regió Autònoma della Sardegna
- Regió Siciliana

- Comuna de Pescara
- Comuna de Ragusa
- Comuna de Roma
- Província Autònoma de Bolzano-Alto Adige
- Província de Pescara
-

1.5. Sistema de finançament

El finançament és públic i prové directament de la Presidència del Consell de Ministres. El pressupost és aprovat pel President de la FORMEZ PA i té una validesa de 3 anys no obstant, anualment s'ha de presentar un informe sobre la seva aplicació i la seva possible actualització. Una vegada ha estat aprovat pel President el Ministre de l'Administració Pública i Innovació ha de donar el vistiplau en els següents 30 dies. També rep finançament de:

- Quotes dels associats i de contribucions eventuais d'aquests
- Contribucions eventuais de tercers
- Fons de reserva
- De la venda de productes i servicis així com els pagaments pels seus serveis
- De la venda d'immobles o altres béns

2. Oferta Formativa

No obstant, tots els encàrrecs que no vinguin del Ministeri abans de ser realitzats han de rebre el seu vistiplau.

Així doncs, FORMEZ PA no té una oferta formativa pròpia sinó que la dissenya en funció de les necessitats de les administracions que el conformen.

En aquesta línia, la principal activitat que actualment està desenvolupant FORMEZ PA és l'encàrrec del Ministeri d'Administració Pública i Innovació per a la simplificació de l'administració i la formació i millora contínua dels funcionaris. FORMEZ PA realitza aquesta tasca de forma conjunta amb altres institucions com la SNA.

L'encàrrec es basa en 3 línies estratègiques bàsiques:

- Modernitzar l'Administració oferint noves competències als treballadors per tal de requalificar-los i preparar-los per al nou model.
- Informatitzar l'Administració oferint molta més transparència al ciutadà. Per aquest motiu cal formar els treballadors en l'àmbit de les TIC.
- Establir un model de formació contínua a l'Administració, reformar el model organitzatiu i crear un sistema més dinàmic i pluralista proper a la societat.

La implementació d'aquests objectius però, segons el Decret legislatiu de juliol de 1999, és responsabilitat dels responsables de personal de cada organisme públic sota la supervisió del Ministeri. L'objectiu de deixar en mans de cada ens la formació respon a la intenció d'individualitzar els plans formatius en base a les necessitats de cada organisme.

Així doncs, quan FORMEZ PA rep l'encàrrec d'oferir formació a qualsevol administració realitza un procediment d'avaluació i detecció de les necessitats de cada institució i a partir d'aquí dissenya un pla formatiu propi i individualitzat. Es té en compte des de les

característiques de l'organització fins als seus recursos financers, creant una metodologia docent adaptada així com un sistema d'avaluació del pla de formació ex-post. També es dissenyen models d'avaluació individual per conèixer l'opinió dels treballadors públics que han realitzat els cursos. El paper del Ministeri d'Administració Pública i Innovació es limita a controlar que totes aquestes activitats es realitzin de forma correcta i adequada a la legislació vigent i als objectius generals.

L'Oferta formativa s'orienta cap a la consecució dels següents objectius:

- Reorganització dels ministeris i descentralització de les funcions del govern central.
- Simplificació dels processos administratius.
- Reforç dels sistemes de control i avaluació interna del personal.
- Enfortiment de les capacitats necessàries per a la gestió dels recursos humans.
- Capacitació dels professionals públics en l'àmbit de la comunicació pública i les relacions amb els ciutadans.
- Desenvolupament dels sistemes de govern electrònic.
- Desenvolupament de la formació a nivell europeu i internacional.
- Aplicació de la legislació comunitària.
- Gestió dels fons comunitaris.

En base al Decret Ministerial del 3 de novembre de 1999, número 509, existeix una col·laboració permanent entre FORMEZ PA i les universitats, així com altres institucions privades d'educació superior. Aquestes institucions han estat prèviament seleccionades pel Ministeri per tal de facilitar el control dels cursos que ofereixen a les administracions públiques.

França, ENA

1. Organització interna

2.

2.1. Definició

Segons la Ordenança n° 45-2283, del 9 d'octubre de 1945, relativa a la formació, selecció i situació de determinades categories de funcionaris, així com l'establiment d'una direcció del servei públic i un consell permanent de l'administració civil. Es crea l'École Nationale d'Administration (ENA), aquesta s'encarrega de la captació de funcionaris destinats al Consell d'Estat, el Tribunal de Comptes, la carrera diplomàtica, la Inspecció General de Finances i el cos d'administradors civils així com altres organismes o serveis especificats en Decrets emesos pel Consell d'Estat i referendats pel Ministre corresponent i el Ministre d'Hisenda.

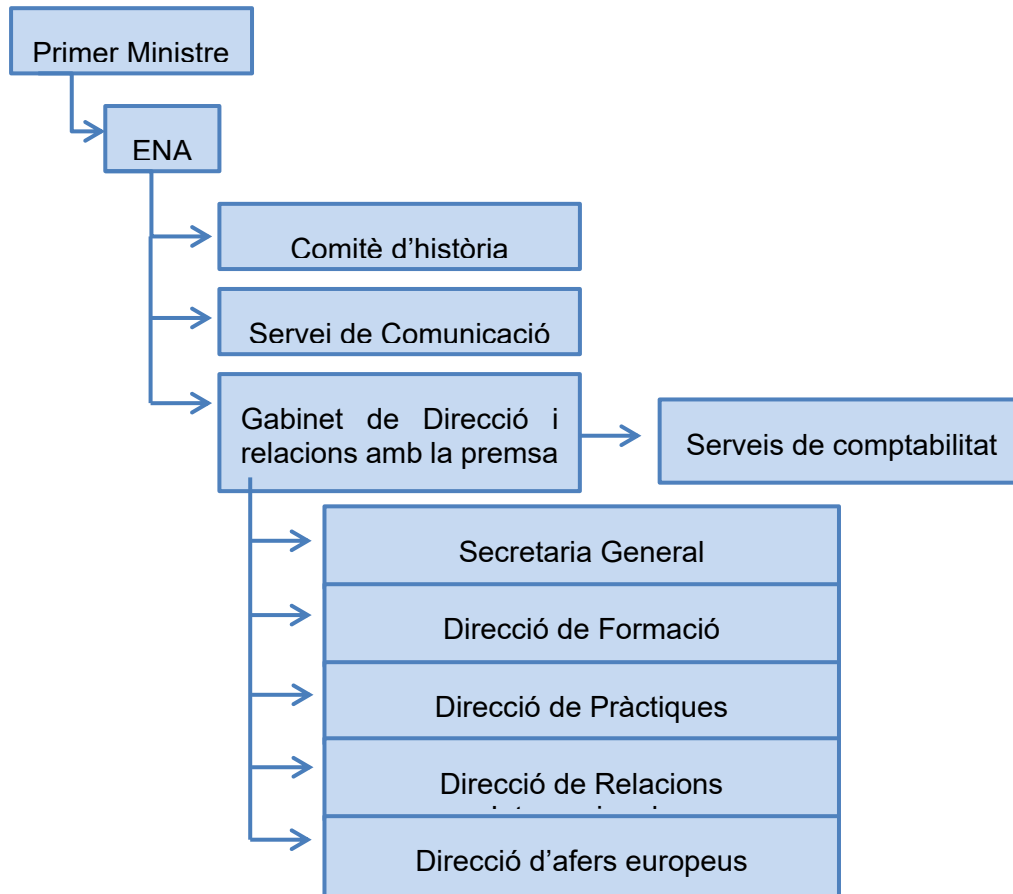
El Decret 2002-49, del 10 de gener de 2002, defineix l'ENA com un organisme públic de l'Estat amb caràcter administratiu, dotat d'autonomia financera, que depèn directament del Primer Ministre. La seu de l'ENA es troba a Estrasburg.

2.2. Funcions

Són funcions pròpies de l'ENA:

- a) La formació inicial dels funcionaris francesos o estrangers.
- b) La formació professional al llarg de tota la vida laboral i el perfeccionament de les habilitats dels funcionaris francesos i estrangers.
- c) La organització dels concursos d'accés a l'Escola.
- d) La preparació per a els concursos, i com a tal, l'organització dels preparatius per a permetre la diversificació del reclutament de personal de l'ENA.
- e) La cooperació europea i internacional, bilateral i multilateral, en el camp de l'Administració pública i en el context de la política exterior del Govern francès.
- f) La formació i preparació per als concursos d'organitzacions europees, en particular les referents a la Unió Europea, el Consell europeu i l'Organització per a la Seguretat i la Cooperació europea. Així com totes les qüestions relatives a la cooperació i al desenvolupament de les relacions entre estats europeus.
- g) La recerca i publicació en temàtiques relatives a l'Administració pública i al dret públic.

2.3. Organigrama



2.4. Òrgans de Govern

En relació a l'article 6 de l'Ordenança 45-2283 s'estableix que els òrgans de govern de l'ENA és el director, assistit per un Consell d'administració.

El **director** es nomena per decret durant un període de 5 anys, renovable només una vegada. Aquest, rep l'assistència d'un secretari, del director de formació, del director de pràctiques, del director de relacions internacionals i del director d'afers europeus.

El Decret 2002-49 estableix què: el **Consell d'administració** està presidit per el vicepresident del Consell d'Estat i es compon:

- El secretari general del Govern o el seu representant.
- El director general d'Administració i Funció Pública o el seu representant nomenat.
- Set personalitats escollides a proposta del ministre de Serveis Públics, per la seva formació o experiència en gestió de recursos humans. Una d'aquestes figures és de nacionalitat estrangera.
- Un membre del Parlament Europeu, designat pel President del Parlament Europeu.
- Un diputat i un senador designats respectivament pel president de l'Assemblea Nacional i pel president del Senat.
- Un alumne de l'Escola Nacional d'Administració designat a proposta de l'associació d'alumnes.

- Un ex estudiant estranger de l'Institut Internacional d'Administració Pública o dels cicles internacionals de l'Escola Nacional d'Administració, designat a proposta del Ministre d'Afers Exteriors i del Ministre de la Funció Pública.
- Tres delegats dels estudiants. Cada delegat té un suplent.
- Quatre membres designats a proposta de les federacions sindicals representats d'alts funcionaris de l'administració pública del Consell d'Estat. Aquests membres tenen cadascun un suplent designat en les mateixes condicions.
- Dos representants escollits pel personal administratiu i de servei de l'ENA. Aquests representants tenen cadascun un suplent designat en les mateixes condicions.

El Consell es reuneix com a mínim 3 vegades a l'any i sempre que el president ho consideri necessari o a petició de 6 dels seus membres o del director.

2.5. Sistema de finançament

El model de finançament de l'ENA queda sotmès al Decret nº 2012-1246, del 7 de novembre de 2012, i estableix que les finances de l'ENA són integrades pels recursos següents:

- Subsidis estatals o de qualsevol altre persona, amb caràcter públic o privat.
- El producte de la venda de béns, fons i actius.
- Els rendiments de béns, fons i valors
- Les donacions rebudes
- El producte dels préstecs i de la venda de publicacions
- La remuneració d'obres i serveis
- El reemborsament de la matrícula d'estudiants que renunciïn a la formació
- Els dividends de les filials

3. Oferta formativa

El període d'estudis de l'ENA dura 27 mesos i es divideix en dos períodes:

- El de les pràctiques (12 mesos). L'alumne està destinat amb un Prefecte durant 7 mesos i després ocupa un càrrec al servei diplomàtic francès (o a alguna Organització Internacional) durant 5 mesos per tal que aprengui quines són les responsabilitats d'un alt funcionari.
- El dels estudis (15 mesos) que es desenvolupa a Estrasburg.

L'objectiu de l'ENA és preparar als seus alumnes per a les carreres en l'alta funció pública, a la qual s'accedeix per concurs. Per poder cursar els estudis a l'ENA existeixen 3 exàmens:

1. Un concurs extern per als estudiants que hagin obtingut un diploma de nivell universitari equivalent, almenys, a 3 anys d'estudis terciaris.
2. Un concurs intern per a funcionaris de carrera o funcionaris públics amb una experiència mínima de 4 anys.
3. Un tercer concurs per a funcionaris electes, líders sindicals i directius de l'àmbit privat amb una experiència mínima de 8 anys.

Tots aquests concursos es troben oberts també a tots els ciutadans de la UE des de l'any 2004.

3.1. Formació inicial

L'ENA ofereix formació inicial per a ocupar càrrecs referents a:

- L'administració civil
- Alt funcionariat de l'administració de la ciutat de París
- Inspector adjunt de la Inspecció General d'Hisenda
- Inspector adjunt de la Inspecció General de l'Administració
- Inspector adjunt d'Afers Socials
- Auditor al Consell d'Estat
- Conseller del Tribunal Administratiu o del Tribunal Administratiu d'Apel·lacions
- Auditor del Tribunal de Comptes
- Conseller a la sala regional del Tribunal de Comptes
- Ajudant d'un Prefecte o sub-Prefecte
- Diplomàtic depenent del Ministeri d'afers exteriors.

3.2. Formació contínua

- Formació de curta durada (cicles de treball d'entre 1 i 4 setmanes referents a temàtiques molt específiques com per exemple els CISAP)
- Formació de llarga durada (formació de 14 mesos dirigida a funcionaris públics com per exemple el CIL)
- Cicles Internacionals de perfeccionament (formació de 8 mesos dirigida a alts funcionaris públics).
- Curs Internacional IRA
- Altres programes de màster

França, CNFPT

1. Organització

1.1. Definició

Segons la llei n° 48-53, de gener de 1984, el Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) és un organisme públic, conjunt i descentralitzat encarregat de la formació i de l'ocupació d'1,8 milions d'agents territorials. Té personalitat jurídica i autonomia financera.

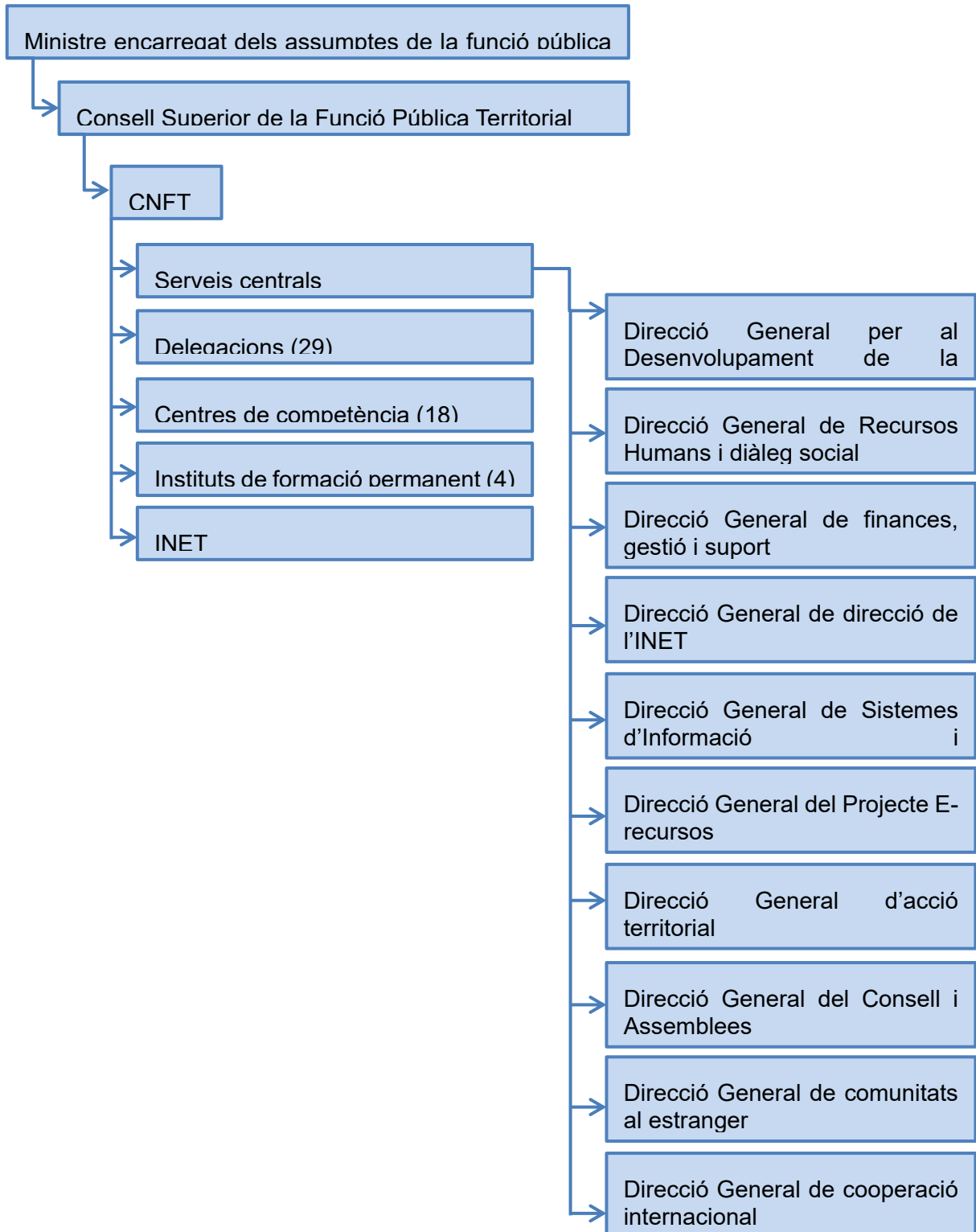
El CNFPT està dirigit per un Consell que es compon a parts iguals per representats locals i representants dels sindicats de funcionaris locals. El Consell d'Administració escull d'entre els representants locals al seu President aquest, és assistit per dos vicepresidents (un escollit entre les autoritats locals i l'altre d'entre els representants sindicals).

1.2. Funcions

EL CNFPT té com a missió dissenyar i oferir formació per a totes les categories de funcionaris. Tal i com estableix la llei n° 84-594, de juliol de 1984, el CNFPT es responsable de:

- Definir les directrius generals per a la formació dels funcionaris de l'administració pública local.
- Definir, conforme la normativa, els programes formatius i garantir la seva execució.
- Definir i executar la formació continua dels funcionaris relatius a la policia municipal.
- Definir els programes de formació que inclouen:
 1. Preparar professionals per a accedir als concursos i exàmens de la funció pública local.
 2. Proporcionar una formació contínua durant tota la vida laboral en relació amb el seu lloc de treball o per a l'accés a un nou cos, grau o càrrec.
 3. Oferir formació als funcionaris locals que vulguin accedir a ella de forma voluntària.
- Avaluar els requisits formatius i de selecció de personal oferint una avaluació anual de les accions.
- Transmetre al Consell de la Funció Pública Territorial un informe anual relatiu a com s'ha desenvolupat la formació del personal durant aquell any.
- Definir, juntament amb la Federació Nacional d'oficines públiques d'habitatge social, el programa nacional de formació especialitzada.

1.3. Organigrama



1.4. Òrgans de govern

Segons l'article 12 de la llei nº 84-594, del 12 de juliol de 1984, el CNFPT s'organitza mitjançant un Consell directiu compost per:

- 10 funcionaris locals designats pels membres del consell d'administració nacional del CNFPT.
- 10 representats dels funcionaris locals designats pels sindicats dels treballadors públics.
- 5 persones qualificades escollides pel consell d'administració del CNFPT que degut a les seves capacitats pedagògiques i de formació o per les responsabilitats que assumeixen o han assumit en càrrecs de lideratge del govern o d'institucions. Participen en qualitat d'assessors.

El Consell escull al seu President d'entre els representats dels funcionaris públics locals.

1.5. Sistema de finançament

Els recursos del CNFPT són els següents:

- Contribucions obligatòries pagades pels municipis, departaments, regions i els seus organismes públics. Llars per a persones amb discapacitat inscrites a temps complet que registren el seu pressupost, oficines públiques d'habitatge amb renda moderada (amb la finalitat de crear un fons addicional per a programes nacionals de formació especialitzada que beneficiïn als seus agents).
- Reemborsament del fons de compensació de l'IVA.
- Ingressos procedents dels serveis oferts.
- Donacions i llegats.
- Beneficis per operacions d'inversió.
- Subvencions.
- Beneficis per productes.
- El producte dels serveis prestats.

2. Oferta formativa

La CNFPT ofereix tota la formació obligatòria, establerta legalment, per als funcionaris públics locals. A més a més també ofereix formació especialitzada de caràcter no obligatori.

Formació obligatòria

- Formació per a la integració: és el primer pas en la formació del funcionariat. Ofereix a l'empleat públic les habilitats necessàries per a desenvolupar les funcions pròpies del seu lloc de treball.
- Formació professional: formació per als funcionaris dirigida a acompanyar-los al llarg de la seva carrera professional per a que desenvolupin noves habilitats, continuïn perfeccionant-se i formant-se i puguin accedir a nous càrrecs.

- Formació reglamentària: fa referència a la formació obligatòria que han de tenir els funcionaris per tal de poder desenvolupar les seves funcions. La duració i els continguts són definits pel reglament respectiu.
- Preparació per a concursos i exàmens d'accés a la funció pública: definició dels temaris i formació i recursos per a candidats.

Formació no obligatòria

- Formació per compte propi: formació per als funcionaris per decisió pròpia d'aquests mateixos per a benefici propi.
- La Validació de l'Experiència Adquirida (VAE): ofereix la possibilitat als funcionaris d'obtenir una certificació en base a l'experiència i a les capacitats adquirides al llarg de la seva vida laboral. S'aplica a tots els diplomes i títols professionals així com als certificats de qualificació registrats al directori nacional de certificacions professionals. El procés d'obtenció és individual i voluntari.
- El balanç de competències: és un dret reconegut per a tots els professionals públics amb més de 10 anys de servei efectiu. Es realitzen una sèrie de proves amb l'objectiu de fer un balanç de quines habilitats i motivacions té el treballador. La seva realització no es obligatòria i es troba subjecta a la iniciativa individual del funcionari.
- El llibre de formació individual (LIF): creació d'un llibret on es recullen les experiències laborals de determinats funcionaris: mostra la seva formació, les seves experiències i les seves habilitats
- Cicles de formació professional: formació en professions diverses dirigida a què el futur empleat públic tingui les capacitats necessàries per a desenvolupar les funcions pròpies del seu futur lloc de treball. S'ofereix formació: per a la protecció de la infantesa, inspecció en seguretat laboral, gestió comptable etc.
- Formació a distància: S'entén com un complement a la formació presencial que pretén apropar la formació a tots els funcionaris. Existeixen dos tipus de formació a distància: una primera que ofereix complements per a la formació d'integració, la formació professional i la preparació per a concursos de la funció pública. I un segon tipus, oberta a tothom, que es realitza a través de MOOCs.

Al ésser la CNFPT una organització conjunta i descentralitzada, els objectius i les missions es marquen a nivell nacional no obstant, són les 29 delegacions les que acaben implementant els objectius nacionals és a dir, s'encarreguen d'aplicar al seu territori les directrius nacionals. Per tant, són les delegacions les qui tenen un tracte directe amb els funcionaris cosa que els hi permet també observar i anticipar-se als canvis que es puguin produir al món local per tal que la CNFPT a nivell nacional pugui redefinir les seves línies estratègiques.

Finlàndia, HAUS

1. Organització interna

1.1. Definició

Segons la llei 944/27, del 27 de novembre de 2009, HAUS Institut Finlandès d'Administració Pública Ltd és una societat de responsabilitat limitada de propietat estatal que depèn directament del Ministeri d'Hisenda. Està format per un conjunt d'actors interessats en l'àmbit de l'administració pública però a la vegada és reconegut com un actor individual de caràcter intern. Té com a principal funció oferir a les organitzacions governamentals els mecanismes suficients per a que aquestes puguin desenvolupar-se com a institucions i també formar al personal.

Actualment HAUS és una societat amb responsabilitat limitada de propietat estatal però en els seus inicis fou creada com una agència amb un pressupost assignat pel Govern. Respecte l'evolució fins arribar a l'actual HAUS cal destacar els següents punts:

- Centre de Formació Estatal (WK) fundat al 1971
- Agència de Desenvolupament Administratiu (1978)
- Institut Finlandès d'Administració Pública (1995) passa a ser una empresa estatal
- HAUS Institut Finlandès d'Administració Pública (2002)
- HAUS es converteix en una societat de responsabilitat limitada estatal (2010).

1.2. Funcions

Té com a funció bàsica oferir serveis de formació, consultoria i desenvolupament organitzacional centrat en la gestió pública, les activitats de servei i el personal tant finlandès com estranger. S'ofereix des de formació oberta fins a cursos personalitzats i altres projectes dirigits a organitzacions estatals específiques. D'altra banda, HAUS és també l'encarregat d'organitzar la formació dels professionals que imparteixen els estudis finançats pel Ministeri d'Educació i Cultura.

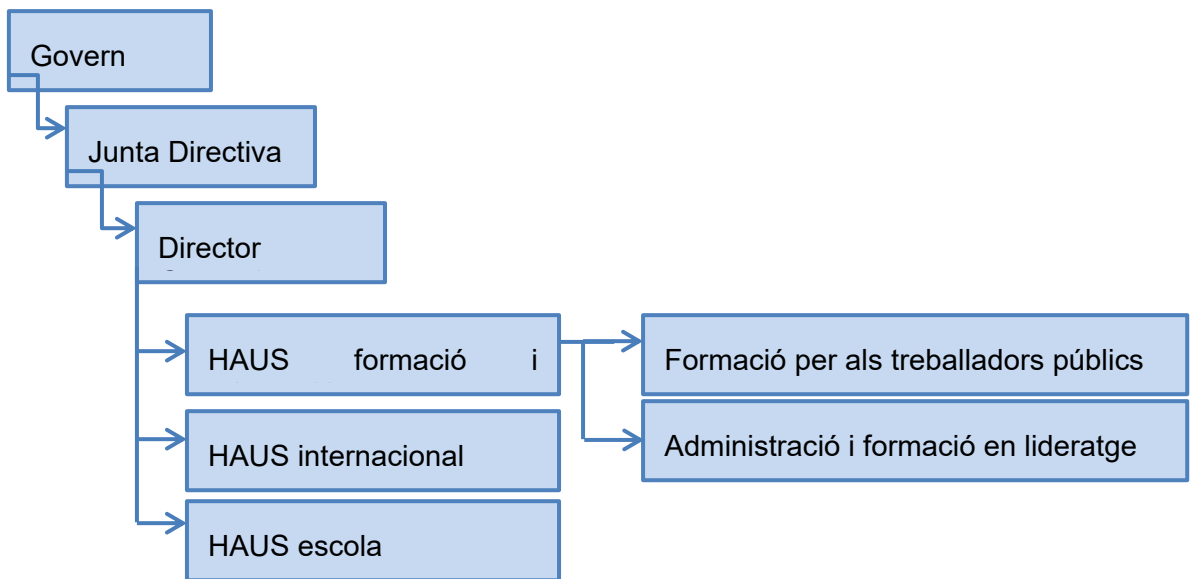
Les seves activitats es centren en 4 àrees:

- Administració i lideratge
- Formació al personal públic
- Haus- escola
- Projectes internacionals

Segons la llei 144/2009 els clients de HAUS són:

- Organismes i institucions governamentals
- Empreses estatals
- Parlament i altres institucions sota la seva autoritat, supervisió i en relació amb aquest
- L'administració de la Unió Europea així com la dels Estats Membres en projectes de cooperació entre governs.
- Organitzacions internacionals de les que Finlàndia n'és membre.

1.3. Organigrama



1.4. Òrgans de govern

La Junta Directiva està formada pels següents membres:

- Director General: representant del Ministeri d'Hisenda.
- Secretari Permanent: Ministre de Justícia
- Vicesecretari Permanent: membre de l'oficina del Primer Ministre
- Director: membre de l'Autoritat Reguladora de Finlàndia
- Membre informant

1.5. Sistema de finançament

El 90% del pressupost del HAUS es troba establert pel pressupost anual que defineix el Govern. La legislació defineix que només el 10% del pressupost pot provenir d'aportacions realitzades pels clients.

El passat any 2015 HAUS va presentar uns resultats financers finals de 155.354,68 euros i uns actius totals que arribaven fins als 4.956.5432,88 euros.

2. Oferta formativa

HAUS proveeix serveis de formació en els següents àmbits:

- Creació i desenvolupament d'institucions
- Formació de la funció pública
- Desenvolupament de bones pràctiques i processos d'administració pública
- Bon govern
- Gestió financera
- E-Govern
- Seguretat cibernètica
- Anti corrupció

- Gestió del lideratge
- Avaluació personal i orientació

En referència a la formació que s'ofereix a treballadors públics tant nacionals com estrangers trobem cursos de:

- Gestió de recursos humans
- Comptabilitat
- Contractació pública
- Organització dels serveis públics
- Redacció de lleis i dret administratiu
- Afers europeus
- Bon govern i ètica de la funció pública
- Formació de professionals formadors
- Programes executius per a l'alta direcció
- Programes de gestió del rendiment
- Formació per a la gestió del medi ambient
- Govern corporatiu
- Gestió estratègica i lideratge
- Gestió del canvi
- Formació d'equips de treball

Àustria, VAB

1. Organització Interna

1.1. Definició

L'Acadèmia Federal d'Administració Pública (VAB) és una institució depenent directament del Canceller, s'encarrega d'oferir formació als empleats públics de l'administració federal austríaca no obstant, també ofereix serveis a governs provincials i locals així com a organitzacions del sector privat. La VAB fou fundada al 1976 i la seva seu es troba a Schloss Laudon.

La VAB s'encarrega d'oferir formació continuada per al personal de l'administració pública federal austríaca i també estableix els temaris d'accés al cos de funcionaris i ofereix cursos de preparació als candidats.

1.2. Funcions

No hi ha informació.

1.3. Organigrama

No hi ha informació.

1.4. Òrgans de Govern

No hi ha informació.

1.5. Sistema de finançament

No hi ha informació.

2. Oferta formativa

La VAB ofereix formació bàsica per a aquells candidats que volen preparar-se per als exàmens d'accés al cos de funcionaris de l'administració pública i també per al nou personal. També realitza formació continua i especialitzada, com per exemple els cursos referents a jurisdicció administrativa. D'altra banda, presenta una oferta formativa relativa a temes de gestió pública, governança, finances públiques, igualtat de gènere etc. Així mateix dedica una línia formativa al desenvolupament d'habilitats de lideratge, una altre a afers internacionals (especialment europeus) i una última línia s'encarrega de desenvolupar nous mecanismes modernitzadors de l'administració pública com són l'E-govern o altres eines TIC.

La formació bàsica està dividida en diferents mòduls amb una durada reduïda a la qual els treballadors públics es poden inscriure via web. En quant a la formació per aquells aspirants que volen presentar-se als exàmens d'accés al cos de funcionaris s'ofereix un programa anual.

En referència a la formació especialitzada destaca la formació de caire jurídic orientada a dotar de les capacitats i coneixements necessaris a tots els empleats públics per tal que puguin desenvolupar qualsevol part del procediment administratiu. A més a més la VAB ha creat també eines per a facilitar el treball diari dels funcionaris a través d'una plataforma on-line on els treballadors poden trobar materials legals, comunicar-se entre ells i debatre, intercanviar informació etc.

Un dels objectius per aquest any 2017 és la modernització de l'administració pública austríaca. Es pretén desenvolupar un model molt més innovador, transparent, participatiu i proper a la ciutadania, és per això que la VAB ha començat a realitzar també cursos referents a la Gestió Pública i Governança per assegurar que la velocitat amb la qual es succeeixen els canvis no afecten a la eficiència i a la qualitat de les organitzacions. Els cursos en aquest àmbit van encaminats cap a la formació en OpenData, estadística, comunicació, prevenció de la corrupció, creació de valor públic, nous mecanismes participatius, mecanismes d'orientació al ciutadà etc. En aquest sentit, cal destacar la importància de la orientació cap als resultats que s'ha dut a terme a tita l'administració federal des de l'any 2013.

En aquesta mateixa línia, l'oferta formativa de la VAB es centra en oferir a les organitzacions els coneixements necessaris per construir una administració innovadora però també sostenible. Per aquest motiu els cursos relatius a les Finances Públiques tenen una gran importància. S'ofereixen cursos referents a: legislació pressupostària nacional, gestió del pressupost europeu (FEDER), comptabilitat bàsica i avançada, llei de contractació pública, llei d'adquisicions etc.

També destacar la importància que han adquirit els temaris referents a la igualtat de gènere en aquest últim període i en especial enguany. La VAB es proposa fer arribar a tots els empleats públics els marcs legals bàsics referents a la igualtat de gènere per tal d'incorporar aquest aspecte en totes les polítiques públiques. L'oferta de cursos fa referència als aspectes bàsics que s'estableixen a la Llei Federal d'Igualtat de Tracte: igualtat salarial, competència de gènere, emancipació social etc.

Una altra línia estratègica és la que fa referència a la gestió de l'organització i el lideratge. El paper dels gestors és clau per assegurar l'èxit d'una administració ja que defineix els processos interns i la representa exteriorment. Per aquest motiu la VAB ofereix formació als alts càrrecs de l'administració. En aquest mateix sentit es treballen també les Relacions Públiques per tal de poder comunicar correctament les idees que es vulguin expressar i fer front a situacions complicades. També es forma als treballadors en l'ús de les xarxes socials.

La gestió digital i els mecanismes d'E-Govern s'han implementat en l'administració pública de forma ràpida per això cal formar a tots els treballadors per tal que puguin comprendre tots els processos que es realitzen digitalment. Es tracta d'una formació continua ja que els canvis en aquest sentit continuaran incrementant-se.

D'altra banda destaca la formació referent a afers europeus i internacionals. La formació en aquesta matèria té com a objectiu apropar la legislació comunitària als empleats públics per tal que puguin desenvolupar les seves funcions d'acord a aquesta tot coordinant-la amb la normativa nacional. A més a més també es potencia la formació encaminada cap al desenvolupament de capacitats comunicatives, negociadores i de resolució de conflictes.

La Gestió dels Recursos Humans ha esdevingut també un tema central per a la VAB. S'ha dissenyat una plataforma on-line mitjançant la qual els responsables de RRHH de les diferents organitzacions poden accedir a la legislació, informació de referència i interactuar amb altres caps de RRHH per ajudar-se en la resolució de problemes quotidians que es donen en les organitzacions. A més també es realitza formació específica referent a la gestió del coneixement i del personal.

Alemanya, BAKöV

1. Organització interna

2.

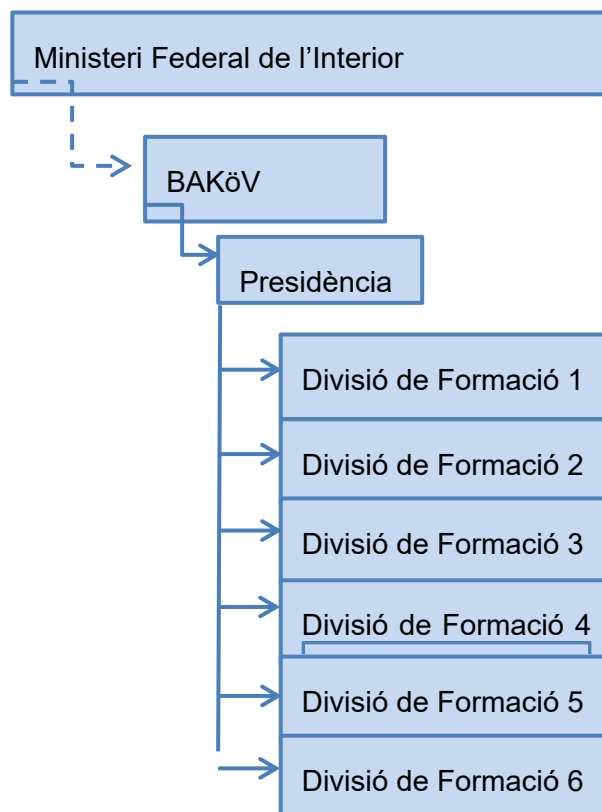
2.1. Definició

L'Acadèmia Federal d'Administració Pública alemanya (BAKöV) és una institució dedicada a la formació avançada per a l'administració federal. Va ser fundada al 1969 com un organisme independent del Ministeri Federal d'Interior. La seu de la BAKöV es troba a Brühl. Es defineix com un centre de capacitació interministerial a nivell federal, proveïdor de capacitació per a totes les agències federal oferint formació per al personal públic i assessorament en afers de desenvolupament i formació.

2.2. Funcions

La BAKöV treballa en col·laboració amb l'administració federal alemanya, el teixit empresarial i el món acadèmic i universitari. És la responsable de proporcionar una formació per al personal administratiu federal. Té com a objectiu mantenir i millorar el rendiment dels recursos humans públics per tal d'assegurar que el funcionariat pot realitzar una àmplia varietat de funcions dins de l'administració la qual cosa, ofereix un augment de la qualitat i de la flexibilitat de l'administració pública alemanya.

2.3. Organigrama



La **Divisió de Formació 1** té un caràcter intersectorial i s'encarrega d'establir els principis bàsics de la BAKöV i de coordinar la resta de divisions. Estableix els mecanismes de control general de les activitats que es duen a terme, defineix la metodologia didàctica, gestiona les relacions públiques amb altres entitats etc.

La **Divisió de Formació 2** es troba especialitzada en la formació continua general així com en la preparació dels treballadors públics per a la promoció interna d'alt nivell (pas de funcionari de classe intermitja a classe alta).

La **Divisió de Formació 3** ofereix formació continua però especialitzada en el desenvolupament de capacitats de caire internacional com són totes les qüestions relatives al funcionament de la Unió Europea. Es realitza una formació centrada en proporcionar coneixements referents a la legalitat internacional, les Relacions Internacionals actuals, l'adquisició d'habilitats de negociació etc.

La **Divisió de Formació 4** es dedica a la formació d'executius joves per a que puguin fer front a les responsabilitats de gestió a més també ofereix formació a executius experimentats amb l'objectiu de profunditzar en els seus coneixements i ampliar el seu potencial. D'altra banda, també realitza tasques de formació i consultoria referents al desenvolupament del personal públic (tant per al personal de base com per a autoritats de l'administració federal).

La **Divisió de Formació 5** es dedica a l'estudi de tècniques per a la modernització de l'administració pública, ofereix formació al personal en l'ús de les TIC per tal de tenir una administració eficient amb uns treballadors que s'adaptin als canvis de l'entorn. També desenvolupa noves tècniques d'aprenentatge en línia (e-learning) però sense substituir la formació presencial només com a complement a aquesta.

La **Divisió de Formació 6** realitza tasques de suport i acompanyament a les organitzacions que així ho sol·licitin. S'encarrega del seguiment d'aquestes i del disseny d'un pla específic de formació en base a les seves necessitats.

2.4. Òrgans de Govern

L'òrgan encarregat de l'elaboració i aplicació del programa anual de la BAKöV és el Consell Assessor. Aquest està conformat per nou membres permanents i 5 no permanents.

Membres permanents:

- Un representant del Ministeri Federal de l'Interior
- Un representant del Ministeri Federal de Finances
- Un representant del Ministeri Federal d'Economia i Tecnologia
- Un representant del Ministeri Federal de Treball i Afers Socials
- Un representant del Ministeri Federal d'Educació i Investigació
- Un representant dels Estats Federats
- Un representant de l'Associació alemanya de ciutats
- Un representant de la Federació alemanya de Servei Civil
- Un representant de la Confederació de Sindicats alemanys

Els membres no permanents son designats pel Ministeri Federal de l'Interior per un període de 3 anys d'entre un grup de científics, representants de la indústria i altres experts.

D'altra banda, trobem també el Comitè Científic que està format per dos membres permanents i pels 5 membres no permanents del Consell Assessor. El Comitè Científic proporciona assessorament científic i tècnic a la BAKöV.

2.5. Sistema de finançament

No hi ha informació.

3. Oferta formativa

BAKöV ofereix formació per als empleats públics federals i consultoria per a les autoritats en qüestions referents al desenvolupament personal i a la formació contínua.

La formació és realitzada de forma presencial i es complementa via on-line a través del sistema IFOS-BUND i la plataforma d'estudi ILIAS.

L'oferta formativa es complementa amb el sistema IFOS-BUND que ofereix formació interactiva per a l'administració federal via on-line. Totes les autoritats federals i els seus empleats tenen accés a la informació relativa als cursos de formació que ofereix la BAKöV. A la web www.ifos-bund.de es poden trobar els materials formatius i la llista de seminaris i cursos que es realitzaran pròximament.

La plataforma ILIAS actua de forma complementaria a l'IFOS-BUND i ofereix tots els temaris referents a diverses matèries per tal que els propis treballadors públics es puguin preparar i adquirir els coneixements que considerin necessaris de forma autònoma. També és una eina a la que els funcionaris poden accedir diàriament per a resoldre dubtes o situacions que es donen de forma comuna al seu lloc de treball. L'accés a ILIAS és gratuït.

Cal destacar, d'entre les eines de treball d'ILIAS, la recopilació de legislació que ofereix: una base de dades legal actualitzada amb explicacions detallades de tota la normativa en vigor així com els projectes de llei que s'estan debatent. També es pot trobar informació de temes referents a educació, gestió administrativa, política europea i internacional, comunicació i cooperació, desenvolupament de recursos humans, e-govern, seguretat i promoció interna.

D'altra banda, la BAKöV ofereix serveis de consultoria especialitzats en el desenvolupament personal i la formació. Es realitza un assessorament personalitzat per a les organitzacions que així ho sol·licitin analitzant quines són les seves necessitats i desenvolupant itineraris formatius que fomentin el desenvolupament del personal. També dona suport en la introducció dels mecanismes de formació on-line.

Irlanda, IPA

1. Organització

1.1. Definició

El Institute of Public Administration d'Irlanda (IPA) fou fundat al 1957 i es defineix com el centre nacional per al desenvolupament de la funció pública, millores pràctiques en l'administració i la gestió pública del país. L'IPA ofereix serveis referents a:

- L'educació, la formació i la capacitació dels treballadors públics per tal que puguin afrontar els reptes de l'administració pública.
- Consultoria directa orientada a la resolució de problemes i a la definició d'objectius de futur.
- Recerca i publicació.

Aquests serveis s'adeqüen a les necessitats del sector públic irlandès no obstant, també s'ofereixen a nivell internacional. L'IPA proporciona formació específica per a les necessitats dels treballadors públics però la seva oferta formativa no és exclusiva per a aquests, és possible accedir-hi des del sector privat.

Des del moment de la seva creació es va definir com una Escola pertanyent a la National University of Ireland (NUI) oferint formació eminentment a treballadors del sector públic però també oberts a altres estudiants provinents del món privat.

No obstant, el 30 de gener de 2012 l'IPA es va convertir en una Escola integrada dins de la University College of Dublin (UCD). L'objectiu d'aquest conveni era oferir una visió conjunta, mitjançant la combinació de l'experiència i del prestigi d'ambos institucions. Així mateix, es pretenia establir Irlanda com un referent internacional en formació i recerca en l'àmbit públic i de govern on poguessin formar-se els servidors públics irlandesos, essent també un espai obert al públic europeu.

1.2. Funcions

L'objectiu de l'IPA és proporcionar informació, habilitats i capacitats als funcionaris per tal d'assegurar un servei públic de qualitat al servei dels ciutadans. En particular l'IPA es centra en:

- Donar suport en la definició d'un servei públic eficaç mitjançant la capacitat professional dels empleats públics.
- Debatre respecte els nous reptes de l'Administració i oferir solucions.
- Fomentar el reconeixement nacional i internacional com una institució de servei públic pionera.
- Dissenyar un servei públic en base a unes normes i a una ètica de valors públics.
- Formar part d'una xarxa d'organismes acadèmics i professionals nacionals i internacionals.
- Aplicar els coneixements i la recerca a la millora del servei públic.

Actualment l'Administració Pública irlandesa es troba en un moment de reforma degut als canvis de l'entorn que han tingut lloc amb la situació econòmica de crisi que va patir el país. Per aquest motiu un dels principals reptes als que s'enfronta l'IPA és al d'aconseguir gestionar

de forma eficient la prestació de serveis amb menys recursos, modernitzar l'administració i capacitar als empleats per a que puguin desenvolupar les seves funcions en un context més internacionals.

Els objectius són els següents:

- Modernitzar i adequar l'administració pública a la situació actual entenent les necessitats actuals i oferint respostes a aquestes.
- Millorar les capacitats professionals dels treballadors públics a través de la formació que ofereix l'Escola Whitaker en Govern y Gestió Pública.
- Contribuir al desenvolupament de l'administració pública irlandesa mitjançant la recerca i el debat.
- Realitzar activitats externes i fomentar la internacionalització de l'administració pública irlandesa.
- Mantenir uns serveis de qualitat i desenvolupar una administració eficaç i sostenible financerament en un marc de recessió.
- Fomentar la millora contínua, la innovació, la capacitat humana i la universalitat com objectius estratègics.

1.3. Organigrama

No hi ha informació.

1.4. Òrgans de govern

L'IPA ofereix formació acreditada i homologada per la University College of Dublin. El Consell Acadèmic del Programa IPA-UCD és el responsable davant la Universitat, s'encarrega del disseny, el desenvolupament, la regulació i la qualitat de la formació que ofereix l'IPA.

Entre les funcions del Consell Acadèmic destaquen les següents:

- Assessorar en les noves tendències en matèria d'investigació i educació referent a polítiques públiques i gestió i administració pública.
- Assegurar que la formació oferta s'adequa als objectius estratègics del IPA i de la UCD.
- Supervisar el desenvolupament dels programes i presentar noves propostes al Consell Acadèmic de la Universitat.
- Supervisar el procés d'avaluació dels estudiants a través de l'aprovació dels resultats dels exàmens abans que siguin presentats al Consell Acadèmic de la UCD.
- Assessorar en la contractació del personal acadèmic d'alt nivell així com en la selecció d'investigadors.
- Supervisar que s'acompleixen els estàndards de qualitat prèviament fixats.
- Facilitar les revisions institucionals periòdiques
- Supervisar la selecció, admissió i continuïtat dels estudiants inscrits als programes.
- Promoure l'excel·lència educativa coordinants objectius i resultats per a acordar una estratègia i un programa acadèmic.
- Acordar recomanacions que presentar davant de la Junta de Programes Universitaris.
- Supervisar i millorar la qualitat acadèmica i l'experiència dels estudiants.
- Admetre estudiants segons els reglaments i directrius de la Universitat.

- En els casos en els què el rendiment de l'estudiant es considera inacceptable recomanar a la Junta de Programes de la Universitat que presenti a l'estudiant la possibilitat de continuar o abandonar els seus estudis.

El Consell Acadèmic del Programa està presidit pel Director General de l'IPA o pel seu representant. El Director General és l'encarregat de presidir i assegurar el funcionament adequat del Consell, a més a més les seves funcions són:

- Oferir un lideratge acadèmic promovent la innovació i les millores contínues.
- Desenvolupar i mantenir relacions de col·laboració entre l'IPA i la UCD.
- Dirigir els processos de control de la qualitat dels programes i realitzar propostes de millora quan sigui necessari.
- Dirigir l'aplicació de l'estratègia i supervisar l'administració eficaç i eficient dels programes.
- Dissenyar i desenvolupar el perfil intern i extern de l'IPA.
- Construir relacions efectives amb professionals externs, interns, parts interessades, alumnes i òrgans universitaris.
- Realitzar funcions representatives i cerimonials.
- Complir amb la resta de funcions pròpies del Director General de l'IPA.

El Consell Acadèmic està conformat pels següents membres:

- 5 membres designats per la Junta del IPA recomanats pel Director General. Entre ells s'inclou al Secretari General de l'IPA.
- 4 membres designats pel Secretari General de la UCD.
- 2 estudiants de programes oferts per l'IPA.
- Membres addicionals de caire acadèmic, administratiu o estudiantil amb experiència reconeguda.

El Consell es reuneix com a mínim dues vegades al semestre, aquestes reunions s'han d'ajustar al calendari de les reunions dels Comitès universitaris. Les reunions han de ser convocades pel President amb un mínim de 7 dies d'antelació, en cas que el President no pugui acudir a una reunió pot nomenar un membre del Consell per a que actuï com a president en la seva absència. Per a que les reunions tinguin validesa han de estar presents dues cinquenes parts dels membres.

1.5. Sistema de finançament

No hi ha informació.

2. Oferta Formativa

L'IPA ofereix formació en diferents matèries:

- Auditoria i Govern
- Estudis econòmics
- Servei Públic
- Gestió Financera i tributaria
- Administració i salut
- Gestió de Recursos Humans
- Sistemes d'Informació i tecnologia
- Administració de justícia
- Lideratge
- Aprenentatge i desenvolupament
- Govern Local
- Desenvolupament de la Gestió
- Anàlisis de polítiques
- Aprovisionament i Gestió de Projectes
- Gestió Pública.

Aquesta formació s'ofereixen diferents formats de dificultat i duració diversa: (1) Certificats (2) Graus (3) Diplomes (4) Postgraus (5) Programes de llarg termini de l'Escola Whitaker. D'altra banda també es realitzen seminaris i conferències.

No obstant el treball de la IPA no és limita a la formació també ofereix serveis de consultoria per a assistir a organitzacions tant públiques com privades en qüestions referents a la governabilitat, el govern local, el lideratge etc. D'altra banda, la recerca es també un punt central per a l'IPA que compta amb un ampli grup d'investigadors que fan publiques les seves conclusions mitjançant les publicacions periòdiques de l'IPA que té una amplia biblioteca on també es troben els materials que utilitzen els estudiants en la seva formació.

Regne Unit, CSL

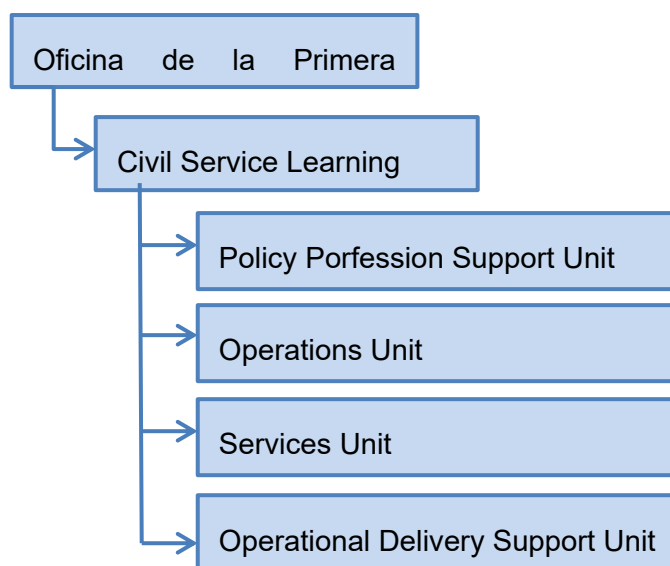
1. Organització interna

1.1 Definició

El Civil Service Learning (CSL) es defineix com una organització políticament neutre i independent del Govern que treballa per a tots els departaments del govern central, agències i altres organismes no governamentals. Depenen directament de la Primera Ministra en la seva qualitat de Ministra de la Funció Pública.

1.2 Funcions

1.3 Organigrama



1.4 Òrgans de Govern

No hi ha informació

1.5 Sistema de finançament

No hi ha informació

2. Oferta formativa

El CSL treballa conjuntament amb la consultora KPMG i amb el grup Korn Ferry Hay Group des de març del 2016. L'administració Pública britànica justifica l'externalització dels serveis de formació del CSL en base a criteris econòmics ja que considera que així aconsegueix estalviar recursos que pot invertir en altres elements que cal millorar de l'administració.

El grup Korn Ferry Hay Group va aconseguir un contracte de màxim 4 anys per desenvolupar els programes de formació als 4.000 alts funcionaris del país, aquells que ocupen els càrrecs més elevats dins dels departaments ministerials, no ministerials, agències i organismes públics no governamentals. L'objectiu d'aquest contracte és que el CSL treballi de forma conjunta amb Korn Ferry Hay Group en el desenvolupament d'un programa formatiu d'alt nivell, innovador, de qualitat i atractiu i que després sigui el Grup qui implementi i desenvolupi el programa.

L'oferta formativa que ofereix el Korn Ferry Hay Group està focalitzada cap a aspectes relacionats amb:

- Lideratge i la gestió del talent: és tasca dels líders aconseguir que els treballadors estiguin en sintonia amb el model organitzatiu per tal que es pugui arribar als objectius establerts. Per aquest motiu els líders han de conèixer els seus equips i aprendre a gestionar-los correctament.
- Construcció d'organitzacions eficients: cal assegurar que els principis, l'estructura, la cultura de treball i els objectius estan alineats amb l'estratègia que s'està duent a terme.
- L'avaluació de l'acompliment i el rendiment dels treballadors: la motivació dels treballadors és un element clau en el procés de consecució dels objectius plantejats per això cal conèixer i comprendre quina és la situació del personal a través de mecanismes com enquestes, avaluacions en línia, activitats individuals i grupals etc. En funció dels resultats obtinguts cal realitzar canvis en l'organització orientats a construir-ne una més eficient.
- L'orientació cap als resultats i els clients: s'han de definir els objectius i les estratègies que es duren a terme en base a les necessitats dels ciutadans i per aquest motiu cal que l'organització sigui capaç de conèixer als clients als quals es dirigeix.

D'altra banda, la consultora KPMG s'encarrega d'oferir serveis de formació al gruix de funcionaris de l'administració pública, més de 400.000 treballadors en total. KPMG ofereix programes d'ampli abast que combinen temàtiques diverses com són el lideratge, la gestió pública, les finances, aspectes relatius al funcionament legal i polític de les institucions etc.

KPMG ofereix formació des de la "KPMG Learning Academy" definint un currículum per als treballadors públics que integra diferents temàtiques:

- Finances i comptabilitat
- Bon govern i lluita contra la corrupció
- Recursos Humans
- Lideratge
- Afers exteriors
- Auditoria i control de les organitzacions

Taula Comparativa

	Definició	Funcions	Organització	Finançament	Oferta Formativa	Altres
Catalunya, EAPC	<p>Organisme autònom adscrit al Departament de Governació, Administracions públiques i Habitatge.</p> <p>Personalitat jurídica pròpia, d'autonomia administrativa i financera.</p> <p>La seu es troba a Barcelona</p>	<p>Oferir formació als candidats a les proves d'accés a la condició de funcionari</p> <p>Definir els criteris a avaluar en les proves d'accés a la condició de funcionari</p> <p>Oferir formació continuada als funcionaris de carrera</p> <p>Investigar en matèria d'administració i funció pública</p> <p>Col·laborar amb altres centres</p> <p>Promocionar la llengua catalana</p>	<p>3 Subdireccions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recerca i de Formació en Alta Direcció 2. Captació de Talent i Formació Contínua Professionalitzadora 3. Administració, Serveis i Projecció Externa <p>Òrgans de govern:</p> <p><u>Presidència:</u> conseller/a titular del Departament al qual s'adscriu l'Escola.</p> <p><u>Consell Rector:</u> format pel president de l'Escola, el director general de la Funció Pública, el director general d'Administració Local, el director General d'Universitats i el director de l'Escola. Així com representats d'alts càrrecs de la Generalitat, entitats associatives del món local, sindicats, universitats públiques i experts de prestigi en el camp de l'Admó.Pública.</p> <p><u>Director:</u> nomenat pel Consell a proposta del conseller.</p>	<p>Aportacions de la Generalitat i de les corporacions locals.</p> <p>Subvencions i altres aportacions públiques o privades.</p> <p>Contraprestacions derivades dels convenis.</p> <p>Drets de matrícula dels cursos i taxes.</p> <p>Rendiments de les publicacions i dels serveis retribuïts de l'Escola.</p>	<p>Formació contínua per a funcionaris de carrera: formació de llarga durada, formació especialitzada, formació a mida personalitzada etc</p> <p>Àmbits formatius: jurídic-legal, Recursos Humans i prevenció de riscos laborals, formació per a directius i comandaments intermedis, organització i procediments administratius, comunicació i lideratge, TIC, finances i comptabilitat, urbanisme i medi ambient etc.</p> <p>Formació per a candidats a les proves d'accés a la funció pública i formació per a funcionaris de nou ingrés.</p>	<p>L'equip de formadors de l'Escola està conformat per empleats públics que s'integren en equips de treball. Per a ser formador cal superar un procés de selecció.</p> <p>En els mestratges en els que col·labora també realitzen accions formatives professors universitaris entre d'altres.</p>

Itàlia, SNA	<p>Institució depenent de la Presidència del Consell de Ministres.</p> <p>Autonomia organitzativa i comptable, dins dels límits dels seus propis recursos econòmics i financers.</p> <p>La seu es troba a Roma (també es duen a terme activitats de formació a Caserta)</p>	<p>Definició dels criteris de les proves d'accés a la funció pública i contractació de nous empleats</p> <p>Formació per als funcionaris de nou ingrés</p> <p>Formació continua per als funcionaris de carrera</p> <p>Realització d'estudis de recerca vinculats a l'administració pública</p> <p>Col·laboració amb entitats similars, universitats i institucions privades d'educació superior</p> <p>Publicacions referents a la recerca en administració pública</p>	<p>5 Departaments:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Dpt. Direcció Administrativa 2.Dpt. d'Administració, organització i recursos humans 3.Dpt. d'Integració europea i afers internacionals 4.Dpt. d'Economia, finances i estadística 5.Dpt. institucional, autonomia i política pública de desenvolupament <p>Òrgans de govern:</p> <p><u>Comitè directiu:</u> presidit pel President del Consell de Ministres i compost per el Director, el President del Tribunal de Comptes, un Advocat general de l'estat, el President de la Conferencia de rectors de les universitats italianes, el President de l'Accademia dei Lincei i el President del Consell Superior d'investigacions científiques</p> <p><u>Director:</u> nomenat pel President de la República d'entre una sèrie de candidats qualificats i de reconegut prestigi</p>	<p>Suport financer regular de l'Estat</p> <p>Assignacions i contribucions de les administracions públiques nacionals i locals</p> <p>Contribucions de la Unió Europea o d'altres organitzacions de caire internacional</p> <p>Contractes amb entitats externes</p> <p>Ingressos obtinguts per la venda de productes de propietat intel·lectual, realització d'activitats d'assistència tècnica i/o consultoria, o altres</p> <p>Ingressos per reemborsament de fons de compensació de l'IVA</p>	<p>Formació per a nous funcionaris: ofereix cicles formatius per a nous funcionaris empleats pels governs a través de concursos específics.</p> <p>Formació contínua i de millora: va dirigida als treballadors públics i també a executius amb l'objectiu de potenciar el desenvolupament professional dels funcionaris</p> <p>Formació internacional: està orientada cap a la promoció de la internacionalització de l'administració pública.</p>	<p>La SNA té un claustre de professors propi seleccionat d'entre tot el professorat universitari, o d'institucions d'un nivell similar, tant públiques o privades de caràcter nacional o internacional, professionals de l'administració pública, magistrats, advocats de l'Estat o consellers/assessors polítics</p>
--------------------	---	---	--	---	---	---

			<p><u>Comitè operatiu:</u> format pel director que el presideix i per 3 membres nomenats pel President del Consell de Ministres, escollits d'entre els membres que formen part del Comitè directiu</p> <p><u>Director administratiu:</u> és escollit d'entre els dirigents de l'administració pública i designat pel President del Consell de Ministres</p>			
--	--	--	---	--	--	--

<p>Itàlia FORMEZ PA</p>	<p>Associació reconeguda amb personalitat jurídica privada subjecta al control i a la supervisió directa de la Presidència del Consell de Ministres i del Ministre per a la Simplificació de l'Administració Pública.</p> <p>La seva seu es troba a Roma.</p>	<p>En referència a la formació:</p> <p>Desenvolupar models formatius per al personal dels governs regionals i locals.</p> <p>Dissenyar noves modalitats de formació</p> <p>Creació d'un suport per a l'avaluació de la qualitat dels serveis Promoure mesures especials de formació en el àmbit de la internacionalització de l'administració pública.</p> <p>En quant a serveis i assistència tècnica:</p> <p>Ajudar al Govern en la realització d'activitats institucionals per a la modernització i la innovació</p> <p>Proporcionar assistència als governs i a les Administracions Públiques</p>	<p>3 Departaments:</p> <p>Comissionat extraordinari</p> <p>Àrea de Suport</p> <p>Àrea de comunicació, publicacions, transparència i projectes especials</p> <p>Òrgans de govern:</p> <p>El President: nomenat pel Ministre d'Administració Pública i Innovació.</p> <p>El Consell d'administració: format pel President, el Secretari General del Consell de Ministres, el director del Departament de la Funció Pública i quatre membres</p> <p>El Director General</p> <p>La Junta d'Auditors: formada per 3 membres, un designat pel Ministre d'Economia i Finances, un pel President del Consell de Ministres o pel Ministre d'Administració Pública i Innovació i un últim nomenat per l'Oficina del Primer Ministre.</p> <p>El Comitè Directiu</p> <p>L'Assemblea</p>	<p>El finançament és públic i prové directament de la Presidència del Consell de Ministres. El pressupost és aprovat pel President de la FORMEZ PA i té una validesa de 3 anys.</p> <p>També rep finançament de:</p> <p>Quotes dels associats i de contribucions eventuais d'aquests</p> <p>Contribucions eventuais de tercers</p> <p>Fons de reserva</p> <p>De la venda de productes i servis així com els pagaments pels seus serveis</p> <p>De la venda d'immobles o altres béns</p>	<p>Els projectes que desenvolupa FORMEZ PA poden ser encomanats per el Ministeri d'Administració Pública i Innovació, per qualsevol dels governs associats anomenats anteriorment o per una altre administració pública.</p> <p>FORMEZ PA no té una oferta formativa pròpia sinó que la dissenya en funció de les necessitats de les administracions que el conformen.</p> <p>La principal activitat que actualment està desenvolupant FORMEZ PA és l'encàrrec del Ministeri d'Administració Pública i Innovació per a la simplificació de l'administració i la formació i millora contínua dels funcionaris.</p>	<p>El soci fundador de la FORMEZ PA és el Ministeri d'Administració Pública i Innovació, poden associar-se les Administracions estatals, regionals, provincials i locals, les unions locals i les comunitats de muntanya. En qualsevol cas, el Ministeri sempre manté la quota associativa majoritària.</p>
--------------------------------	---	---	---	---	---	---

<p>França, ENA</p>	<p>Organisme públic amb caràcter administratiu dotat d'autonomia financera, que depèn directament del Primer Ministre.</p> <p>La seu es troba a Estrasburg</p>	<p>Formació inicial dels funcionaris francesos o estrangers.</p> <p>Formació professional al llarg de tota la vida laboral dels funcionaris.</p> <p>La organització dels concursos d'accés a l'Escola.</p> <p>La preparació dels candidats per a els concursos,</p> <p>La cooperació europea i internacional, en el camp de l'Administració pública.</p> <p>La formació i preparació per als concursos d'organitzacions referents a la UE.</p> <p>La recerca en temàtiques relatives a l'Administració pública i al dret públic.</p>	<p>Els òrgans de govern és el director, assistit per un Consell d'administració.</p> <p>El Consell d'administració està presidit per el vicepresident del Consell d'Estat i es compon per: el secretari general del Govern, el director general d'Administració i Funció Pública, 7 personalitats escollides a proposta del ministre de Serveis Públics, per la seva formació o experiència en gestió de recursos humans (una d'aquestes figures és de nacionalitat estrangera), un membre del Parlament Europeu, un diputat i un senador, un alumne de l'Escola Nacional d'Administració, un ex estudiant estranger de l'Institut Internacional d'Administració Pública, 3 delegats dels estudiants, 4 membres designats a proposta de les federacions sindicals representats d'alts funcionaris, 2 representants escollits pel personal administratiu i de servei de l'ENA.</p>	<p>Subsidis estatals o de qualsevol altre persona, amb caràcter públic o privat.</p> <p>El producte de la venda de béns, fons i actius.</p> <p>Els rendiments de béns, fons i valors.</p> <p>Les donacions rebudes</p> <p>El producte dels préstecs i de la venda de publicacions</p> <p>La remuneració d'obres i serveis</p> <p>El reemborsament de la matrícula d'estudiants que renuncien a la formació</p> <p>Els dividendes de les filials</p>	<p>L'objectiu de l'ENA és preparar als seus alumnes per a les carreres en l'alta funció pública, a la qual s'accedeix per concurs.</p> <p>Per poder cursar els estudis a l'ENA existeixen 3 exàmens:</p> <p>Un concurs extern per als estudiants que hagin obtingut un diploma de nivell universitari equivalent, almenys, a 3 anys d'estudis terciaris.</p> <p>Un concurs intern per a funcionaris de carrera o funcionaris públics amb una experiència mínima de 4 anys.</p> <p>Un tercer concurs per a funcionaris electes, líders sindicals i directius de l'àmbit privat amb una experiència mínima de 8 anys.</p>	<p>El període d'estudis de l'ENA dura 27 mesos i es divideix en dos períodes:</p> <p>El de les pràctiques (12 mesos). L'alumne està destinat amb un Prefecte durant 7 mesos i després ocupa un càrrec al servei diplomàtic francès (o a alguna Organització Internacional) durant 5 mesos per tal que aprengui quines són les responsabilitats d'un alt funcionari.</p> <p>El dels estudis (15 mesos) que es desenvolupa a Estrasburg.</p>
---------------------------	--	--	---	---	---	--

França, CNFPT	<p>Organisme públic, conjunt i descentralitzat depenent del Ministre encarregat dels assumptes de la funció pública local.</p> <p>Té personalitat jurídica i autonomia financera.</p>	<p>Definir les directrius generals per a la formació dels funcionaris de l'administració pública local.</p> <p>Definir els programes formatius i garantir la seva execució.</p> <p>Definir i executar la formació continua dels funcionaris relatius a la policia municipal.</p> <p>Avaluar els requisits formatius i de selecció de personal</p> <p>Transmetre al Consell de la Funció Pública Territorial un informe anual relatiu a com s'ha desenvolupat la formació del personal durant aquell any.</p> <p>Definir, juntament amb la Federació Nacional d'oficines públiques d'habitatge social, el programa nacional de formació especialitzada</p>	<p>El CNFPT s'organitza mitjançant un Consell directiu compost per: 10 funcionaris locals designats pels membres del consell d'administració nacional del CNFPT, 10 representat5s dels funcionaris locals designats pels sindicats dels treballadors públics, 5 persones qualificades escollides pel consell d'administració del CNFPT que degut a les seves capacitats pedagògiques i de formació o per les responsabilitats que assumeixen o han assumit en càrrecs de lideratge del govern o d'institucions. Participen en qualitat d'assessors.</p> <p>El Consell escull al seu President d'entre els representats dels funcionaris públics locals.</p>	<p>Contribucions dels municipis i regions, llars per a persones amb discapacitat inscrites a temps complet que registren el seu pressupost, oficines públiques d'habitatge amb renda moderada.</p> <p>Reemborsament del fons de compensació de l'IVA</p> <p>Ingressos procedents dels serveis oferts</p> <p>Donacions i llegats.</p> <p>Beneficis per operacions d'inversió</p> <p>Subvencions</p> <p>Beneficis per productes</p> <p>El producte dels serveis prestats</p>	<p>Formació obligatòria:</p> <p>Formació per a la integració, Formació professional, Formació reglamentària i preparació per a concursos i exàmens d'accés a la funció pública.</p> <p>Formació no obligatòria:</p> <p>Formació per compte prop, Validació de l'Experiència Adquirida (VAE), balanç de competències, el llibre de formació individual (LIF), cicles de formació professional i formació a distància</p>	<p>Al ésser la CNFPT una organització conjunta i descentralitzada, els objectius i les missions es marquen a nivell nacional no obstant, són les 29 delegacions les que acaben implementant els objectius nacionals és a dir, s'encarreguen d'aplicar al seu territori les directrius nacionals</p>
----------------------	---	---	---	--	---	---

<p>Finlàndia, HAUS</p>	<p>Societat de responsabilitat limitada de propietat estatal que depèn directament del Ministeri d'Hisenda.</p> <p>Format per un conjunt d'actors interessats en l'àmbit de l'administració pública però a la vegada és reconegut com un actor individual de caràcter intern.</p>	<p>Oferir serveis de formació, consultoria i desenvolupament organitzacional centrat en la gestió pública, les activitats de servei i el personal tant finlandès com estranger. D'altra banda, HAUS és també l'encarregat d'organitzar la formació dels professionals que imparteixen els estudis finançats pel Ministeri d'Educació i Cultura.</p> <p>Els clients de HAUS són:</p> <ul style="list-style-type: none"> Organismes i institucions governamentals Empreses estatals Parlament i altres institucions sota la seva autoritat, supervisió i en relació amb aquest L'administració de la Unió Europea així com la dels Estats Membres en projectes de cooperació entre governs. Organitzacions internacionals de les que Finlàndia n'és membre. 	<p>La Junta Directiva és l'únic òrgan de govern. Està formada pels següents membres: Junta Directiva està formada pels següents membres:</p> <p>Director General: representant del Ministeri d'Hisenda</p> <p>Secretari Permanent: Ministre de Justícia</p> <p>Vicesecretari Permanent: membre de l'oficina del Primer Ministre</p> <p>Director: membre de l'Autoritat Reguladora de Finlàndia</p> <p>Membre informant</p>	<p>El 90% del pressupost del HAUS es troba establert pel pressupost anual que defineix el Govern. La legislació defineix que només el 10% del pressupost pot provenir d'aportacions realitzades pels clients.</p> <p>El passat any 2015 HAUS va presentar uns resultats financers finals de 155.354,68 euros i uns actius totals que arribaven fins als 4.956.5432,88 euros.</p>	<p>HAUS proveeix serveis de formació en els següents àmbits:</p> <ul style="list-style-type: none"> Creació i desenvolupament d'institucions Formació de la funció pública Desenvolupament de bones pràctiques i processos d'administració pública Bon govern Gestió financera E-Govern Seguretat cibernètica Anti corrupció Gestió del lideratge Avaluació personal i orientació 	
-------------------------------	---	--	--	--	---	--

<p>Àustria, VAB</p>	<p>Organisme autònom directament depenent directament del Cancellier</p> <p>La seu es troba a Schloss Laudon</p>				<p>Ofereix formació bàsica per a aquells candidats que volen preparar-se per als exàmens d'accés al cos de funcionaris de l'administració pública i també per al nou personal. També realitza formació continua i especialitzada com per exemple els cursos referents a jurisdicció administrativa. D'altra banda també té una oferta formativa relativa a temes de gestió pública, governança, finances públiques, igualtat de gènere etc. Així mateix dedica una línia formativa al desenvolupament d'habilitats de lideratge, una altre a afers internacionals (especialment europeus) i una última línia s'encarrega de desenvolupar nous mecanismes modernitzadors de l'administració pública com són l'E-govern o altres eines TIC.</p>	
----------------------------	--	--	--	--	---	--

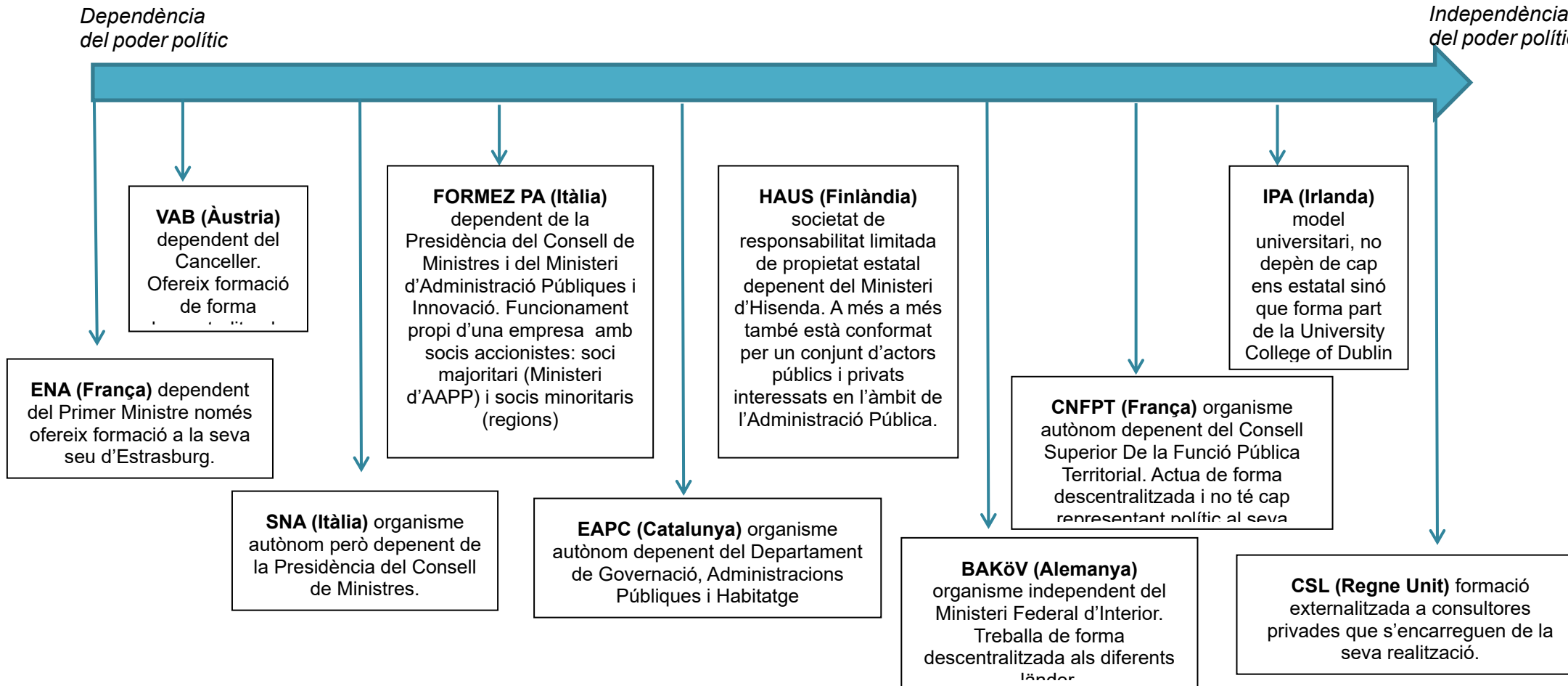
<p>Alemanya, BAKÖV</p>	<p>Organisme independent adscrit al Ministeri Federal d'Interior.</p> <p>Autodefinit com un Centre de capacitació interministerial a nivell federal.</p> <p>La seu es troba a Brühl</p>	<p>La BAKöV treballa en col·laboració amb l'administració federal alemanya, el teixit empresarial i el món acadèmic i universitari. És la responsable de proporcionar una formació per al personal administratiu federal.</p> <p>Té com a objectiu mantenir i millorar el rendiment dels recursos humans públics</p>	<p>6 Divisions de Formació:</p> <p>Divisió 1: intersectorial, estableix els principis bàsics de la BAKöV.</p> <p>Divisió 2: formació continua.</p> <p>Divisió 3: formació continua de caire internacional.</p> <p>Divisió 4: formació de nous executius.</p> <p>Divisió 5: estudi de tècniques per a la modernització de l'administració pública.</p> <p>Divisió 6: tasques de suport i acompanyament</p> <p>Òrgans de govern: Consell Assessor. Conformat per 9 membres permanents, en representació del Ministeri Federal de l'Interior, Ministeri Federal de Finances, Ministeri Federal d'Economia i Tecnologia, del Ministeri Federal de Treball i Afers Socials, Ministeri Federal d'Educació i Investigació, Estats Federats, de l'Associació alemanya de ciutats, Federació alemanya de Servei Civil i Confederació de Sindicats alemanys. Els membres no permanents són 5 i són escollits d'entre un grup d'experts, científics i personalitats del món industrial.</p>		<p>La formació és realitzada de forma presencial i es complementa via on-line a través del sistema IFOS-BUND i la plataforma ILIAS.</p> <p>L'oferta formativa es complementa amb el sistema IFOS-BUND (www.ifos-bund.de) que ofereix formació interactiva per a l'administració federal via on-line. Totes les autoritats federals i els seus empleats tenen accés a la informació relativa als cursos de formació que ofereix la BAKöV.</p> <p>La plataforma ILIAS actua de forma complementaria a l'IFOS-BUND i ofereix tots els temaris referents a diverses matèries per tal que els propis treballadors públics es puguin preparar de forma autònoma</p>	<p>la BAKöV ofereix serveis de consultoria especialitzats en el desenvolupament personal i la formació. Es realitza un assessorament personalitzat per a les organitzacions que així ho sol·licitin</p>
-------------------------------	---	--	--	--	---	---

<p>Irlanda, IPA</p>	<p>Inicialment fou una Escola pertanyent a la National University of Ireland (NUI) però des del 2012 l'IPA és una Escola integrada dins de la University College of Dublin (UCD)</p>	<p>Donar suport en la definició d'un servei públic eficaç mitjançant la capacitat professional dels empleats públics.</p> <p>Debatre respecte els nous reptes de l'Administració i oferir solucions.</p> <p>Fomentar el reconeixement nacional i internacional com una institució de servei públic pionera.</p> <p>Dissenyar un servei públic en base a unes normes i a una ètica de valors públics.</p> <p>Formar part d'una xarxa d'organismes acadèmics i professionals nacionals i internacionals.</p> <p>Aplicar els coneixements i la recerca a la millora del servei públic.</p>	<p>El Consell Acadèmic del Programa IPA-UCD és el responsable davant la Universitat, s'encarrega del disseny, el desenvolupament, la regulació i la qualitat de la formació que ofereix l'IPA.</p> <p>El Consell està presidit pel Director General de l'IPA o pel seu representant. I format pels següents membres: 5 membres designats per la Junta del IPA recomanats pel Director General. Entre ells s'inclou al Secretari General de l'IPA., 4 membres designats pel Secretari General de la UCD, 2 estudiants de programes oferts per l'IPA i membres addicionals de caire acadèmic, administratiu o estudiantil amb experiència reconeguda.</p>		<p>La formació s'ofereix en diferents formats de dificultat i duració diversa: (1) Certificats (2) Graus (3) Diplomes (4) Postgraus (5) Programes de llarg termini de l'Escola Whitaker.</p> <p>Àmbits de formació: Auditoria i Govern, Estudis econòmics, Servei Públics, Gestió Financera i tributaria, Administració i salut, Gestió de Recursos Humans, Sistemes d'Informació i tecnologia, Administració de justícia, Lideratge, Aprenentatge i desenvolupament, Govern Local, Desenvolupament de la Gestió, Anàlisi de polítiques, Aprovisionament i Gestió de Projectes i Gestió Pública.</p>	<p>L'IPA també ofereix serveis de consultoria per a assistir a organitzacions tant públiques com privades en qüestions referents a la governabilitat, el govern local, el lideratge etc.</p> <p>D'altra banda, la recerca es també un punt central per a l'IPA que compta amb un ampli grup d'investigadors</p>
----------------------------	--	---	---	--	--	---

<p style="text-align: center;">CSL, Regne Unit</p>	<p>Organització políticament neutra i independent del Govern que treballa per a tots els departaments del govern central, agències i altres organismes no governamentals.</p> <p>Depenent directament de la Primera Ministra.</p>	<p>Donar suport en la millora continua de l'administració pública a través de la formació dels treballadors assegurant la seva capacitat i el seu desenvolupament.</p>	<p style="text-align: center;">4 Departaments:</p> <p style="text-align: center;">Policy Profession Support Unit</p> <p style="text-align: center;">Operations Unit</p> <p style="text-align: center;">Services Unit</p> <p style="text-align: center;">Operational Delivery Support Unit</p>		<p>El CSL treballa conjuntament amb la consultora KPMG i amb el grup Korn Ferry Hay Group des de març del 2016.</p> <p>El grup Korn Ferry Hay Group desenvolupa els programes de formació per als funcionaris del país, aquells que ocupen els càrrecs més elevats dins dels departaments ministerials, no ministerials, agències i organismes públics no governamentals.</p> <p>D'altra banda, la consultora KPMG s'encarrega d'oferir serveis de formació al gruix de funcionaris de l'administració pública, més de 400.000 treballadors en total</p>	<p>L'administració Pública britànica justifica l'externalització dels serveis de formació del CSL en base a criteris econòmics ja que considera que així aconseguirà estalviar recursos que pot invertir en altres elements que cal millorar de l'administració.</p>
---	---	--	--	--	--	--

Conclusions

Gràfic 1. Nivell de dependència envers el poder polític



Segons l'informe de l'OCDE: *Nationals Schools of Government, Building Civil Service Capacity* (2017) la funció principal de les Escoles és ajudar als governs a superar els reptes que se'ls presenten com són la inestabilitat econòmica i la desigualtat, la globalització, la desafecció ciutadana envers les institucions o la revolució de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació. D'aquí podem deduir doncs que com més properes són les Escoles als seus governs més fàcil els hi resulta poder acomplir amb aquesta tasca. Mentre que aquelles que presenten una independència major del executiu al tenir una i major llibertat per establir els seus propis objectius, poden allunyar-se dels interessos i de les necessitats dels seus governs.

Per exemple l'ENA ofereix formació als funcionaris destinats al Consell d'Estat, el Tribunal de Comptes, la carrera diplomàtica, la Inspecció General de Finances i el cos d'administradors civils així com altres organismes o serveis especificats en Decrets emesos pel Consell d'Estat i referendats pel Ministre corresponent i el Ministre d'Hisenda. Tots els requisits d'accés són establerts prèviament pel Govern francès sense que l'Escola tingui cap discrecionalitat per definir la formació que vol implementar. L'Escola austríaca (VAB) depèn directament del Canceller que s'encarrega de definir quines són les tasques que ha de realitzar l'Escola, en quant a la formació dels empleats públics a nivell federal, per tal d'acomplir amb els objectius que l'Executiu ha establert prèviament.

La SNA (Itàlia) és un organisme autònom però que penja de la Presidència del Consell de Ministres fet pel qual, encara que presenta major independència que les Escoles anteriorment mencionades, també es troba molt propera al Executiu nacional. En canvi, FORMEZ PA té una major autonomia degut a la seva estructura organitzativa, pròpia d'una empresa privada. D'altra banda l'EAPC es troba en una posició central llevat que no depèn directament de la Presidència sinó d'un Departament específic i a més, presenta autonomia per definir les accions que vol implementar.

En contraposició a l'ENA, dins de la mateixa França, trobem el cas de la CNFPT que s'encarrega de la formació dels funcionaris locals. Dins dels seus òrgans de govern no hi ha cap representat del poder polític i segons la legislació que el regula té completa independència per determinar les directrius generals per a la formació dels funcionaris de l'administració pública local, executar-la i gestionar-la. En aquesta mateixa línia es situa la BAKöV (Alemanya) que ofereix formació per als empleats públics federals i consultoria per a les autoritats en qüestions referents al desenvolupament personal i a la formació contínua. L'oferta es realitza de forma descentralitzada a les diferents regions i encara que treballa de forma coordinada amb les diferents administracions i amb el Ministeri Federal d'Interior té autonomia per organitzar i establir els temaris formatius que consideri adients.

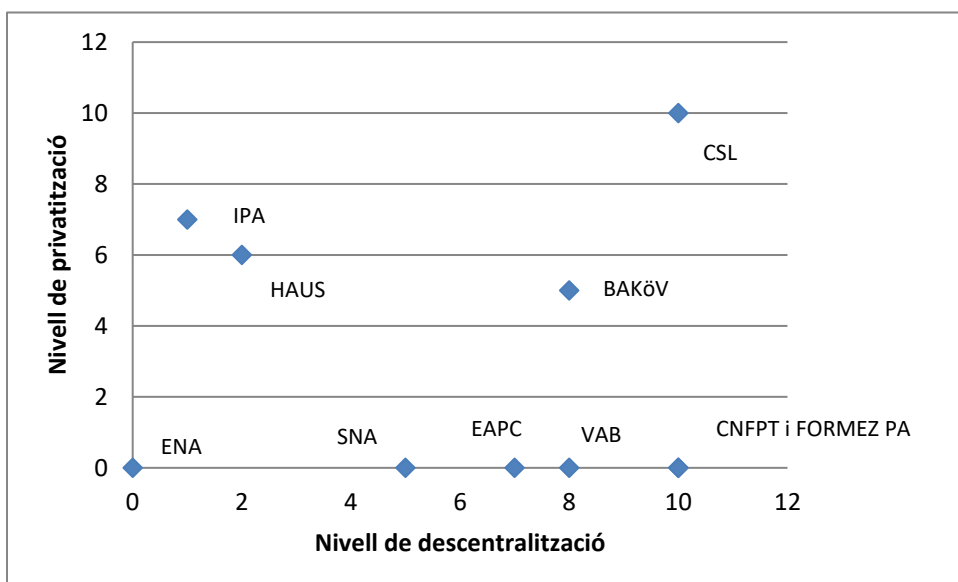
Finalment, destaquen l'IPA (Irlanda) i el CSL britànic que tenen un grau d'independència del poder polític important. L'IPA està integrada dins del sistema universitari de fet, és una escola que pertany a la University College of Dublin i encara que té caràcter públic no depèn de cap departament de govern. Així mateix el CSL ha passat a mans de consultores privades que defineixen, gestionen i implementen els temaris de formació per als funcionaris, el Govern britànic tan sols realitza una tasca de control a posteriori.

Segons la teoria de la "path dependence" (Pierson, 2000) les organitzacions estableixen dinàmiques persistents en el temps que generen reticències al canvi. Així doncs, podem deduir que aquelles Escoles que es troben més properes al poder polític pateixen en major mesura aquest efecte, fet que provoca que siguin molt més inflexibles ja que per a innovar. Per a implementar qualsevol canvi han de vèncer no només les lògiques internes i pròpies de la seva organització, sinó que també s'han d'enfrontar a les que es donin en institucions

superiors. Per exemple, veiem com l'ENA (França) presenta pocs canvis a nivell organitzatiu de fet, el seu funcionament és pràcticament idèntic al que tenia al seu inici.

En contraposició, hi ha Escoles molt més flexibles un clar exemple és l'Escola d'Administració Pública irlandesa (IPA) que ja en la seva definició presenta com a objectiu esdevenir un referent de millora i innovació continua. En gran part, la consecució d'aquest fi és possible gràcies al seu caràcter universitari que fomenta la recerca i l'adaptabilitat davant de les necessitats que es donin a la societat. Així mateix, el Regne Unit al haver externalitzat les funcions del CSL ha generat unes dinàmiques pròpies del mercat provocant que les consultores que han aconseguit la contractació es preocupin per situar-se dins dels barems establerts per l'Administració i poder mantenir l'acord.

Gràfic 2. Classificació de les Escoles en base al Nivell de descentralització territorial i al nivell de privatització



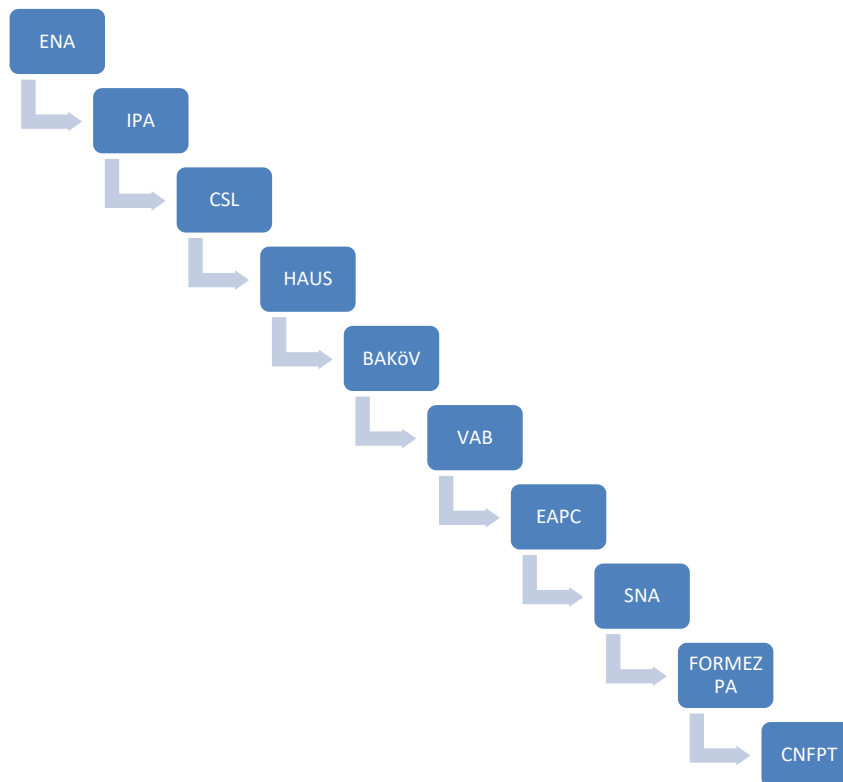
En primer lloc cal destacar que només són organitzacions totalment públiques l'ENA, la SNA, l'EAPC, la VAB, el CNFPT i el FORMEZ PA. L'IPA forma part de la University College of Dublin, una universitat pública, però rep finançament d'agències, companyies i fundacions tant nacionals com internacionals. La BAKöV (Alemanya) treballa amb organitzacions d'educació superior privades i a més es troba immersa dins del teixit empresarial del país i ofereix serveis propis d'una consultoria. L'escola finlandesa (HAUS) és de propietat estatal però en poden ser socis membres institucions interessades en l'administració pública dins de les quals trobem empreses privades. Finalment, destaca el cas del CSL britànic que té titularitat pública però la formació és dissenyada, gestiona i implementada per consultories privades.

En quant al nivell de descentralització l'ENA torna a ocupar la primera posició, és l'Escola més centralista ja que si es volen cursar els seus cursos de formació els estudiants han de desplaçar-se a la seu. Així mateix, l'IPA només ofereix formació a les instal·lacions de la University College of Dublin. L'activitat de la SNA també es troba bastant centralitzada a la seu de Roma, encara que també organitza activitats a altres centres (com el de Caserta). En aquesta mateixa línia es situa l'EAPC que tendeix a centralitzar les seves accions a Barcelona

però té potestat per organitzar-les al llarg de tot el territori. La BAKÖV i la VAB ofereixen un servei descentralitzat per als funcionaris federals i en menor mesura per a funcionaris locals. D'altra banda, la CNFPT i la FORMEZ PA són per definició Escoles regionals així que s'organitzen de forma descentralitzada arribant a tots els territoris. El CSL, encara que presenta una lògica diferent, té també un caràcter descentralitzat i diferenciat segons la tipologia de treballador públic.

Gràfic 3: Classificació de les escoles segons el tipus de formació que ofereixen

Escoles dirigides a oferir una educació post-secundària



Escoles dirigides a oferir un desenvolupament professional pràctic i funcional orientat a les tasques diàries dels treballadors

En referència a l'oferta formativa podem veure que existeixen dues: cap a oferir una educació post-secundària i una altre dirigida a general un desenvolupament professional dels funcionaris més pràctic i aplicable a les tasques quotidianes a les que els treballadors s'enfronten.

L'ENA es podria considerar el principal referent del primer model que hem anomenat. Presenta una formació específica per a funcionaris d'alt nivell, candidats a accedir a la funció pública que han acreditat un títol d'estudis terciaris i han superat uns exàmens d'accés i professionals amb una àmplia experiència. La formació que ofereix és en una part purament teòrica de caràcter legal, administratiu, econòmic etc i després realitza un període de pràctiques orientat a que els estudiants coneguin les responsabilitats d'un alt funcionari.

L'IPA ofereix formació en forma de mestratges universitaris per als treballadors públics. En canvi en el cas del CSL cal distingir entre els cursos que ofereix als alts funcionaris que si que segueixen aquesta línia i els dirigits al funcionariat de base que tenen un caràcter més funcional. En el punt central es situen la HAUS, la BAKÖV i la VAB que presenten una oferta formativa bastant diversa i que segons les àrees temàtiques s'encamina més cap a un extrem o cap a l'altre. Per exemple, si fem referència a cursos de lideratge i gestió de les organitzacions ens trobem més propers a una formació post-secundària en gran part, degut a que va dirigida a funcionaris d'alt nivell. En canvi, si analitzem la formació en e-govern o seguretat digital veiem que té un caràcter més pràctic i que hi poden accedir funcionaris de nivells inferiors.

L'EAPC i la SNA presenten dins de la seva oferta formativa certs mestratges en col·laboració amb universitats no obstant, la majoria dels seus cursos van dirigits a la formació del funcionariat en aspectes que els hi són útils en el seu treball diari per exemple, l'aplicació de nova legislació, la introducció de les TIC dins de l'Administració Pública, la gestió de certs processos etc.

Finalment, tornem a trobar la CNFPT i la FORMEZ PA que pel seu caràcter regional es dirigeixen cap a administracions més petites com poden ser les locals. Per aquest motiu, ofereixen una formació orientada a satisfer les necessitats quotidianes dels empleats.

Una visió de futur

Introducció a la Nova Gestió Pública

Des de finals del segle XX ens trobem l'anomenada "era de les reformes administratives" (Wright, 1994). Segons Cassesse (2003, pàg 128): "les reformes administratives indiquen una sèrie d'intervencions promogudes per cossos polítics o administratius i tenen com a objectiu adaptar les administracions públiques als canvis econòmics o socials".

Fins als anys 70 's el sector públic dominà la gestió dels serveis que oferia l'Administració però amb la crisi de 1973 els economistes comencen a teoritzar sobre els "errors de l'Estat", així com anteriorment s'havia parlat dels "errors del Mercat". Així doncs, s'inicia un procés de canvi de paradigma que obliga a dissenyar l'Administració en base a principis d'economia, eficiència i eficàcia. Aquest procés de transformació és el que ens ha portat fins a un nou sistema conegut com a Nova Gestió Pública (NGP) que té com a objectiu establir un model d'Administració Pública eficient d'acord a les necessitats dels ciutadans amb el menor cost econòmic possible. Per a això, utilitza mecanismes de competència que ofereixen llibertat de decisió als usuaris i desenvolupen productes i serveis de qualitat.

Segons Hood (1991, citat per Sánchez 2007) la filosofia de la NGP és "un matrimoni entre el Nou Institucionalisme i la gerència professional". Salvador (2001) defineix una institució com un "conjunt de valors, normes, regles, rutines i processos que es desenvolupen en un determinat entorn organitzatiu i que incideixen directament en l'actuació desenvolupada pels diferents actors implicats, dirigint i limitant el seu comportament". Així doncs, el Nou Institucionalisme es basa en la premissa que les institucions públiques són una variable explicativa a l'hora d'analitzar les relacions que es generen entre els individus ja que tenen un efecte directe sobre la forma en què es defineixen les preferències dels subjectes. Al seu torn el Nou Institucionalisme emergeix de la unió de diverses idees com són: la Teoria de l'Elecció Pública, la Teoria dels Costos de Transacció i la Teoria de l'Agència.

La Teoria de l'Elecció Pública es podria resumir en l'aplicació dels mecanismes de mercat en la res pública per millorar l'eficàcia i superar les ineficiències acabant amb el monopoli estatal. No obstant això, autors com Williamson (1975, citat per Sánchez 2001) addueixen que la Teoria de l'Elecció Pública genera costos de transacció com el control del compliment dels pactes. Així doncs, a mesura que augmenten els costos de transacció augmenten també els beneficis de proveir els serveis de forma pública. El punt d'inflexió es troba en el moment en què els costos de produir dins de l'administració s'igualen als costos de transacció de contractar a un ens privat.

La Teoria de l'Agència es defineix com un contracte entre un subjecte (principal) que delega en un altre (agent) la realització d'una determinada funció establint mecanismes de control de l'agent per assegurar que aquest compleix amb els objectius establerts. No obstant, la complexitat de l'esfera pública fa que ens trobem amb més d'una relació d'agent-principal. En primer lloc trobem la delegació de poder que realitzen els ciutadans en els polítics a través del seu vot, l'objectiu del principal en aquest cas és que els polítics duguin a terme els seus programes polítics la qual cosa, ens porta a una nova relació agent-principal que es dona entre els polítics que deleguen la implementació dels seus projectes en els gestors. D'altra banda, també es produeix una relació entre administracions: administracions territorials estatals deleguen funcions en administracions territorialment inferiors.

Per a què la Teoria de l'Agència sigui eficient és necessari establir mecanismes de control que delimitin les responsabilitats de cada part de la relació. Així mateix, és fonamental garantir la transparència en l'administració amb el ple objectiu que els ciutadans coneguin les activitats que s'estan duent a terme a través de sistemes de rendició de comptes es pugui generar una participació ciutadana activa que premii i/o castigui l'actuació dels seus agents.

La gerència professional es basa en les idees del neo-taylorisme segons les quals la causa que l'administració sigui ineficient es troba en l'administració en si mateixa; la gestió tradicional genera un sistema massa rígid i inadequat. Així doncs, per aconseguir un bon funcionament cal reinventar l'Administració perquè aquesta sigui més flexible i innovadora. Per a això, cal separar els polítics dels gestors, reduir la burocràcia, incrementar els mecanismes de control o introduir incentius i sancions. És la transició natural de la burocràcia a la "postburocràcia" (Barzelay, 1992 citat per Dussauge, 2009) dissenyant organitzacions més horitzontals, orientades cap als objectius, no cap als processos, i dirigides cap als serveis i a l'atenció dels ciutadans.

Autors com Osborne i Gaebler (1992, citats per Sánchez 2007) han definit la NGP com una "reinvenció del govern" amb caràcter internacional. De fet, si fem una anàlisi temporal podem observar com han anat sorgint organitzacions públiques i internacionals que han instat els estats a transformar les seves Administracions Públiques. L'FMI, el Banc Mundial o l'OCDE són alguns exemples d'aquest tipus d'institucions que han presentat la NGP com una resposta funcional i pragmàtica enfront de l'excessiva burocràcia, al dèficit públic i la lentitud de les reformes polítiques.

A manera de síntesi, si fem servir els mateixos documents de l'OCDE (1997) podem concloure que la NGP es defineix pels següents ítems:

1. Desregulació: entesa com la flexibilitat normativa necessària per introduir mecanismes de competitivitat i reduir els monopolis propis del Estat.
2. Gestió orientada cap al client: l'objectiu és crear una relació bidireccional entre l'Administració i els ciutadans, el Sector Públic ha de respondre a les necessitats dels ciutadans i per a això ha de conèixer quines són les seves preferències i incloure'ls en la presa de decisions.
3. Introducció de mecanismes de competència de mercat.
4. Importància de la responsabilitat dels gestors i de la motivació per a una millora contínua: es fa especial èmfasi que els gestors siguin conscients de la situació i defineixin les seves polítiques de manera realista i adequada. Així mateix es pretén que el personal públic estigui motivat i sigui productiu.
5. Implementació de mètodes avaluadors i tècniques de gestió: així es pretén que el sector públic sigui eficient i millori contínuament.
6. Descentralització: aconseguida a través de nous organismes (agències) en els quals l'Administració (principal) delega certes responsabilitats.
7. Reorganització, evolució i desburocratització: la NGP pretén ser prou flexible com per permetre a l'Administració evolucionar i adaptar-se als canvis que tenen lloc en la societat, per això aposta per una racionalització i desburocratització dels procediments administratius.

Quadre: Comparativa entre el model de Gestió Pública Tradicional y la NGP

Gestió Pública Tradicional	Nova Gestió Pública
<ul style="list-style-type: none"> • Regulació • Orientació interna, cap a la pròpia Administració • No existeixen mecanismes de competència • Falta de responsabilitats per la gestió i absència de mecanismes de motivació • No s'implementen sistemes d'avaluació • Centralització • Burocràcia 	<ul style="list-style-type: none"> • Desregulació • Orientació cap al ciutadà • Introducció de mecanismes de competència • Introducció de responsabilitats de gestió i de motivació, incentius per a la millora • Gran importància de l'avaluació i de les tècniques de gestió • Descentralització • Racionalització i simplificació dels procediments burocràtics.

Font: Elaboració pròpia. En base a las idees de: Santos, Y. F., Fernández, J. M. F., & Pérez, A. R. (2008). *Modernización de la gestión pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas*. Pevnia, (6), 75.

D'altra banda, el canvi de paradigma també lliga amb la idea de "governança" (Pierre y Peters, 2000) referent a una forma de govern oberta, participativa i de continua col·laboració entre l'Administració, la societat civil i els actors privats. Així doncs, ens és possible vincular aquest concepte amb el de "governança digital" on les noves Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) juguen un paper clau en la creació de xarxes entre actors i s'integren dins d'un nou model d'Administració Pública.

Situació i context actual

L'aplicació pràctica dels paradigmes teòrics es veu condicionada per una sèrie d'elements entre els quals cal destacar la tipologia d'Administració davant de la qual ens trobem. Kickert i Hakvoort (2000, citats per Van der Meer, Toonen i Raadschelders, 2008, pàg 90) consideren que "el context institucional d'un Estat i en particular de la seva administració és rellevant per a la forma i contingut que les reformes assumeixen, i per al seu èxit o fracàs".

En aquest sentit, Espanya es caracteritza per ser un exponent de tradició administrativa napoleònica. Ramió i Salvador (2004) analitzen el procés de descentralització regional espanyol i com aquest va acabar desenvolupant les diverses administracions públiques autonòmiques. Es va generar un procés d'isomorfisme institucional mitjançant el qual les noves administracions van formar-se a imatge de l'Administració General de l'Estat (AGE), aplicant les mateixes estructures i pautes de funcionament. Aquesta línia continuista va veure's reforçada per tres elements: el context d'urgència política en el què es van crear els nous serveis públics, el procés de transferència ja que el manteniment de les dinàmiques estatals facilitava la recepció de recursos i competències i la falta d'una legislació estatal clara. Així mateix, les transferències de competències i recursos també anaven acompanyades de dotacions de personal de l'AGE que portaven a les noves administracions autonòmiques els models de funcionament amb els que havien treballat anteriorment. Tot això va generar un marge de maniobra massa petit com per a què les noves administracions poguessin innovar.

Així doncs, parlar de l'Administració pública catalana és fer referència, també, a un model administratiu napoleònic definit per les següents dimensions (Peters, 2008):

- Relació entre l'Estat i la societat: es té una concepció orgànica de l'Estat. S'assumeix que l'Estat i la societat estan vinculats des del moment inicial i que és una tasca pròpia de l'Estat defensar la societat. A més a més, aquesta visió més orgànica entén que el rol dels actors socials en el procés de disseny i execució de les polítiques públiques

és una ingerència il·legítima, per això en moltes ocasions es tendeix a excloure als grups d'interès perquè es consideren un atac a la autonomia de l'Estat.

- Focus polític en la gestió o en la llei: l'Administració té com a principal funció administrar el dret de forma apropiada i eficient per tal d'aconseguir els objectius públics establerts. És el que es coneix com una visió garantista de l'Administració.
-
- Relació entre la política i la burocràcia: existeixen menys barreres entre allò polític i allò administratiu, en referència a altres tradicions administratives. Els funcionaris en bastants ocasions tenen carreres polítiques, ja sigui perquè ostenten un càrrec polític o perquè han estat designats per un polític.
- Grau d'uniformitat: la igualtat esdevé un element central en el disseny de l'Estat i es considera que aquesta s'aconsegueix en certa mesura mitjançant la uniformitat fet que acaba generant un cert centralisme.

Tenir en compte quin és el context històric-institucional del qual venim és essencial a l'hora de dissenyar quines reformes volem implementar per arribar als objectius plantejats. En aquest sentit hem de tenir clar que qualsevol reforma s'adesarà a un model diferent:

- Model garantista: l'objectiu suprem d'aquesta visió és assegurar el respecte a la legalitat en totes les accions de l'Estat per tal de garantir tots els drets i llibertats dels ciutadans.
- Model eficientista: la finalitat de la reforma ha de ser generar eficiència és a dir, garantir els millors resultats amb els menors recursos possibles aplicant tècniques de *management* a l'Administració Pública.
- Model contractualista: busca dissenyar pautes de gestió antiburocràtiques que facilitin la racionalitat. Organitzacions eficients, coordinades i flexibles que s'adaptin als canvis de l'entorn.
- Model servicial: entenen la gestió no com un mecanisme per arribar a uns objectius sinó com un continu aprenentatge. Aquest es trasllada a les estructures i en especial a les persones, que són essencials en l'acció pública. Destaca la flexibilitat, la participació ciutadana i la receptivitat de l'Administració davant les demandes dels ciutadans.

Gestió per processos

El punt central en quant al disseny d'un nou model d'Administració resideix en les idees expressades per Osborne y Gaebler (1992): l'excés de burocràcia genera organitzacions rígides i ineficients. Barzelay (1998, citat per Chica 2011) afegeix que el sistema purament weberianà acaba provocant una prevalença de la norma i dels procediments per sobre de l'eficiència, la qualitat, la generació de valor i la proximitat al ciutadà. Per tant, cal reflexionar en com aspectes formals de les organitzacions, com poder ésser els reglaments, acaben generant dinàmiques internes que donen poca importància a aspectes informals, com les relacions humanes, que són fonamentals per al bon funcionament de les Administracions Públiques.

En aquest sentit, Barzelay (1998) presenta el "Paradigma postburocràtic" com un canvi a futur en les Administracions a través d'un canvi organitzacional, nous enfocaments operatius, noves tecnologies administratives, noves actituds etc. El focus es troba en el pas del concepte burocràtic "d'interès públic" a un concepte de resultats mesurat des de la valoració que els ciutadans fan d'aquest. El concepte d'eficiència, entès com la reducció dels costos, ha de substituir-se per conceptes interrelacionats com són els serveis, la qualitat o el valor doncs el paper de la gestió pública ha de ser el de la creació de valor i la generació de satisfacció ciutadana.

En quant a la gestió interna de les organitzacions cal avançar cap a una gestió orientada cap als resultats fent especial èmfasi en els resultats i els impactes que s'aconsegueixen a favor de la satisfacció dels ciutadans. Makón (2000) defineix la gestió orientada als resultats com: "el model que proposa l'administració dels recursos públics centrada en el compliment de les accions estratègiques al pla de govern, en un període de temps determinat".

Segons l'Informe del Banc Mundial (1997) per tal de poder aconseguir aquest canvi cal redissenar les organitzacions de forma que siguin més transparents i ofereixin mecanismes de participació ciutadana en cadascun dels nivells de desenvolupament de les polítiques públiques. Aquesta reforma inclou també una major conscienciació en quant a la necessitat de rendir comptes i avaluar els resultats de les accions que es duen a terme.

Per aconseguir aquests objectius cal passar de la gestió per àrees funcionals a la gestió per processos. La gestió per processos "posa èmfasi en el conjunt estructurat d'activitats que es desenvolupen en una organització amb l'objectiu d'aconseguir un objectiu concret per al ciutadà". (Salvador,2009). Es tracta doncs, d'una nova manera d'entendre l'organització i el seu funcionament que s'orienta cap a la millora continua ja que: permet centrar-se en el flux

de tasques i en les relacions entre els departaments, ofereix una visió clara de les necessitats ciutadanes, desplega fàcilment els objectius estratègics de l'organització a través dels processos, apropa als "clients interns" i permet als empleats comprendre quina és la seva aportació al procés incidint en la seva motivació i implicació. L'eina principal en la gestió per processos són els mapes de processos.

La gestió dels Recursos Humans

La funció pública queda regulada per certs articles constitucionals, la llei 7/2007, del 12 d'abril, de l'EBEP o la normativa autonòmica. No obstant, aquestes normes presenten certa discrecionalitat per innovar i avançar en un nou model de gestió del personal públic. L'objectiu és plantejar un model organitzatiu flexible que prioritzi la consecució dels resultats, la innovació, la millora continua etc.

Salvador (1997) ens parla de flexibilitat, entesa com un redisseny dels efectius i com la dotació d'eines de gestió de recursos humans als directius de cada unitat per tal de poder enfocar tot el personal de l'organització cap als resultats. En aquest sentit destaca la necessitat d'eliminar la rigidesa pròpia del sistema burocràtic que es genera pel reglament uniforme i centralista que té lloc a les organitzacions. Salvador (2007) destaca dues iniciatives:

La primera és denominada com "anàlisi funcional de llocs de treball" i pretén redefinir el concepte de lloc de treball per tal d'ajustar-lo a la missió i als objectius específics de cada organització. La Generalitat de Catalunya, en base al Decret 202/2008, va regular els seus àmbits funcionals amb l'objectiu d'avançar en aquesta línia i creant agrupacions de llocs de treball segons les seves característiques amb l'objectiu de millorar l'adequació de les persones als llocs de treball que ocupen i les funcions que han de desenvolupar. La iniciativa pretén acabar amb certes rigideses i posar els recursos humans al servei de l'estratègia de l'organització.

La segona es coneguda com "gestió per competències professionals". Es parteix de la base d'identificar les competències professionals fonamentals per al desenvolupament d'un lloc de treball. Bàsicament, és necessari realitzar un anàlisi de les competències dels llocs de treball i el seu contrast amb una avaluació de les competències individuals de cada treballador. A partir d'aquestes diferències entre les competències de l'individu i les que requereix el lloc de treball es defineixen els processos de selecció, promoció interna, formació i avaluació de l'acompliment.

La carrera professional, en un sistema burocràtic, s'orienta cap als moviments de nivell verticals envers la promoció horitzontal que, segons Salvador (1997), promou el desenvolupament professional desvinculat de l'assumpció de tasques de comandament i enriqueix els llocs de treball. El canvi de fons es troba en la pròpia definició de carrera professional: aquesta passa de ser entesa com una promoció vertical cap a posicions de major responsabilitat per a convertir-se en un procediment per a renovar els llocs que van quedant vacants amb el personal adequat.

La formació continua ha de ser una eina de millora de la capacitat organitzativa adaptada sempre a les característiques de l'organització i integrada en una estratègia de canvi planificada. Així doncs, els directius de línia han de tenir un paper actiu en la detecció de les necessitats i el disseny de la formació específica per a cada lloc de treball.

No obstant no hem d'oblidar que la burocràcia és un mecanisme per tal de garantir l'efectivitat del sistema democràtic (Echebarría, 2008), les regles i normes de funcionament s'integren dins del poder executiu per tal de donar continuïtat, coherència i rellevància a les polítiques públiques tot garantint un exercici neutral i no arbitrari dels poders públics. En paraules d'Echebarría (2008) caldria avançar cap a un equilibri entre una "burocràcia paral·lela"; entesa com una burocràcia d'equips tècnics o de projectes (personal amb formes contractuals més flexibles i coneixements experts en matèries determinades) i una "burocràcia clàssica".

El paper de les TIC: Govern electrònic

Criado (2002) defineix les TIC com "eines amb un enorme potencial per a configurar estructures organitzatives i models de gestió pública que ofereixin una resposta única, àgil, eficient, de qualitat i transparent per a la ciutadania".

L'ús de les TIC es pot integrar dins del model de NGP que anteriorment hem explicat: la NGP és un model normatiu i teòric de reformes per a la gestió pública i el Govern electrònic fa possible l'aplicació pràctica d'aquestes transformacions. A través d'un trencament amb l'Administració purament burocràtica, acaba amb les normes i els rols existents i promou la participació, el diàleg intern, l'intercanvi extern o l'espontaneïtat. L'aspecte més destacable del Govern electrònic és que permet fer realitat el concepte de governança.

La Governança enriqueix a la NGP ja que incorpora lògiques dirigides a desenvolupar la capacitat de cooperació i interacció de les organitzacions públiques amb altres agents públicoprivats. (Meneguzzo 1997; Kickert, 1997, citats per Criado, 2002). Aquest procés d'elaboració de les polítiques públiques fonamentat en la col·laboració, el consens i la participació de

diferents actors és conegut com “policy networks”. En ell, les Administracions públiques juguen un paper central en la definició dels mecanismes de coordinació desenvolupant visions estratègiques i tenint un rol proactiu i líder en aspectes econòmics i socials.

No obstant, les TIC també presenten una dimensió interna per a les Administracions des d'una perspectiva d'interoperabilitat. Permeten desenvolupar mecanismes que de millora de l'eficiència i implementar els canvis que abans hem destacat, com la gestió per procediments o la gestió dels recursos humans.

Segons el Ministeri d'Hisenda i Funció Pública d'Espanya la Interoperabilitat es defineix com: “la capacitat dels sistemes d'informació i dels procediments als quals aquestes donen suport, de compartir dades i possibilitar l'intercanvi d'informació i coneixement entre ells”. La llei 40/2015, de l'1 d'octubre, del Règim Jurídic del Sector Públic, reconeix el protagonisme que ha de tenir la interoperabilitat i la menciona com un dels aspectes que la regulació estatal ha d'abordar per tal de potenciar la cooperació, el desenvolupament, la integració i la prestació de serveis.

La seva aplicació a les Escoles de Formació ha de plantejar-se en base a dues línies:

- La capacitat per dissenyar, gestionar i prestar serveis de forma adequada a les normes i als estàndards de qualitat.
- La creació de contingut intern que estigui disponible i sigui accessible mitjançant interfícies digitals compartides.

Les TIC en la prestació de serveis per part de les Escoles: e-Learning

Carnoy (2000, citat per Batalla, 2008) addueix que l'ús de les TIC i la globalització econòmica ha suposat un canvi en el món laboral caracteritzat per una major flexibilitat al lloc de treball, una major freqüència en els canvis de feina i un augment de la necessitat de reciclar el coneixement tant per part de les organitzacions com dels treballadors. Això ha implicat que la formació professional continua sigui una eina central per fer front a la necessitat d'adaptació davant dels canvis constants. D'altra banda, el perfil de l'empleat també ha patit certes transformacions cap al que Castells (2002, citat per Batalla 2008) denomina com a “treball autoprogramable”, el nou arquetip de treballador és un individu proactiu que sàpiga moure's en aquest context d'instabilitat amb les capacitats suficients per recopilar informació, organitzar-la i transformar-la en coneixements específics i apropiats per les tasques i els

objectius del seu lloc de treball. Així mateix es valora l'autonomia, la capacitat de prendre decisions i l'adaptabilitat.

Com a conseqüència d'aquest nou model ideal d'empleat també s'ha produït un canvi en la forma en la que es concep la formació, que ha d'anar orientada a la persona és a dir, al desenvolupament de les seves habilitats d'aprenentatge, i també al lloc de treball per tal que aquestes habilitats es puguin implementar en dia a dia. És en aquest context on les TIC apareixen com una eina que pretén facilitar l'aprenentatge i la formació continua dels treballadors.

La utilització de mecanismes d'e-Learning forma part d'un llarg procés de canvi i evolució que ha d'estar summament planificat per tal d'assegurar la seva eficiència. En aquest sentit, Prince2 és una metodologia formal que pot ésser emprada per a diferents projectes. Si seguim les directrius que Prince2 marca, abans d'iniciar un programa de formació totalment en línia les Escoles haurien de dissenyar un projecte i definir els següents aspectes:

1. Cicle de vida (temps, durada)
2. Productes
3. Activitats per a aconseguir els productes
4. Quantitat de recursos (pressupost, materials, humans etc)
5. Estructura organitzativa i responsables de la gestió del projecte
6. Mecanisme d'avaluació

L'objectiu final és oferir un servei de formació virtual i per això caldria començar per un procés de digitalització: convertir els materials analògics en un format digital per tal que aquests siguin emprats mitjançant un software de fàcil gestió, accessible i viable. No obstant, transferir de forma mecànica els continguts del format presencial és un error: cal dissenyar un mecanisme pedagògic propi i per tant, elaborar nous continguts.

Així mateix, l'acompanyament, entès com una tutoria personalitzada per a cada alumne, és un element essencial a l'hora de garantir l'èxit del model d'e-Learning. En aquest sentit, abans d'iniciar la formació l'Escola hauria d'assignar un tutor a cada participant. Les funcions d'aquest serien estimular, dinamitzar i acompanyar l'alumne per tal que aquest mantingui certs nivells de motivació, necessaris per a què el sistema funcioni. El punt més important és no oblidar el factor humà i no caure en un sistema impersonal, distant, desmotivant i poc empàtic amb els progressos i problemes de l'individu.

En el cas de la formació continuada, s'ha demostrat que els alumnes tendeixen a aprendre allò que perceben com a útil o necessari per al desenvolupament de les seves activitats professionals per això, cal assegurar que els continguts de la formació s'adeqüen a les necessitats de l'alumnat que els cursa. És important no caure en l'error d'entendre l'e-Learning com una formació "de segon nivell" sinó com l'evolució natural de la formació presencial, amb la mateixa solemnitat i importància. En moltes ocasions els alumnes aposten per la formació en línia per falta de temps i perquè suposa un estalvi de temps i de desplaçaments però en cap moment l'e-Learning pot ésser un estalvi de treball i d'estudi: l'aprenentatge ha de requerir el mateix esforç que ho feia quan era presencial.

D'altra banda cal tenir en compte que la flexibilitat dels sistemes de formació en línia es un avantatge però també ha estat en moltes ocasions el responsable del fracàs de certs projectes. Les Escoles haurien d'assegurar-se una acció formativa molt ben estructurada amb terminis d'estudi, entregues i exàmens clarament definits.

No obstant, les dades mostren que la implementació de l'e-Learning no ha tingut l'èxit esperat. Pascual (2003, citat per Bartolomé 2004) mostra, mitjançant les dades proporcionades per l'Associació de Proveedors d'e-Learning (APeL), que les expectatives en nombre de matriculacions, alumnes que finalitzen els seus estudis amb èxits i alumnes que repeteixen en experiències de formació en línia no s'han complert. Per aquest motiu molts centres d'educació secundària han apostat per un model híbrid conegut com a "blended learning" que combina la formació presencial amb la formació en línia.

Les Escoles de capacitació haurien també d'avançar en aquesta direcció per tal de poder combinar les potencialitats d'ambdós sistemes. Es tracta doncs, d'una formació integral que ofereix més flexibilitat que la presencial però que entén que els formadors són una peça insubstituïble en el procés d'aprenentatge. El "blended learning" permet combinar les aules i plataformes digitals com els Moodles, materials de diferents formats i competències de caires diversos.

A més a més el sistema híbrid permet impulsar un aprenentatge cooperatiu i ser més atents davant la diversitat de situacions que els treballadors públics que busquen formació poden presentar. En quant a l'avaluació, es pot impulsar un sistema molt més continu i personalitzat ja que el feed-back entre formadors i alumnes pot ser molt més continu doncs, no només hi pot haver una interacció presencial sinó que la comunicació pot seguir sent fluida fora de les aules, fet que facilita les tasques de tutoria del professorat. En aquest mateix sentit, el

“blended learning” permet mesurar de forma més fidedigna el progrés individual ja que l'augment de la flexibilitat permet que cada individu ajusti el seu ritme d'aprenentatge a les seves necessitats i particularitats.

Així doncs, l'aplicació pràctica d'aquest model a l'EAPC facilitaria que tota la formació realitzada per l'Escola fos formació a mida. En l'actualitat s'ofereixen una sèrie de mestratges i postgraus de forma presencial però amb un sistema de “blended learning” seria possible establir uns estàndards bàsics per a l'aula i flexibilitzar la formació i adaptar-la a les necessitats de cada matriculat a través de les TIC. Per exemple, el màster en Gestió Pública té una duració d'un any i un caràcter presencial, una possible transformació seria permetre als alumnes que seleccionessin si volen cursar-lo en un any o en dos oferint unes assignatures obligatòries i presencials i unes altres que es cursin en línia i que tinguin un caire més pràctic. Així a les aules es podria desenvolupar la part més teòrica i de transmissió de coneixements per part del professorat als alumnes i després mitjançant un sistema d'e-Learning obligar als estudiants a aplicar els continguts de forma pràctica amb un seguiment constant i una comunicació fluida amb el professor.

D'altra banda el Pla de Formació per a l'Administració Local es realitza en un 40% de forma virtual per tant, hi ha una aproximació a un model de “blended learning” però molt reduïda. L'Escola hauria de fixar uns continguts bàsics que tots els treballadors públics haguessin de conèixer i després, oferir formació en línia de forma flexible i d'acord a les necessitats de cada administració local i dels treballadors que es volen formar.

Les TIC com a mecanisme de gestió interna en les Escoles

Les TIC ofereixen també la possibilitat de fomentar el que es coneix com teletreball. El teletreball és defineix com un sistema de treball a distància en el qual l'empleat realitza les tasques que li han estat assignades de forma total, o parcial, fora del espai físic de treball (entès com la clàssica oficina). No obstant, per a que es consideri teletreball aquesta dinàmica ha de ser habitual i ha d'estar regulada. Per exemple, un empleat treballa els mateixos tres dies a la setmana des del mateix espai, el seu habitatge. En el cas que no existeixi aquest hàbit o rutina no es podria considerar teletreball sinó que es tractaria de treball connectat.

El teletreball ofereix certs avantatges com l'augment de la productivitat del treballador ja que s'optimitza el temps, s'eliminen els desplaçaments fins al lloc de treball, millora la satisfacció i la motivació del empleat ja que té la possibilitat d'adaptar la feina a les seves necessitats personals. Així mateix l'organització compta amb treballadors més productius, redueix l'absentisme laboral, redueix costos d'espais i equipaments etc. En contraposició a aquests

aspectes també cal destacar que el teletreball pot presentar certes desavantatges com són la falta d'integració del treballador a l'empresa, l'individualisme i la falta de mecanismes de cooperació i treball en equip o el descontrol.

Actualment el teletreball es troba molt estès al món empresarial del paísos com els Estats Units però si fem una mirada més localitzada al nostre entorn observem com segons les dades del Institut Nacional d'Estadística (2016) només el 27% de les empreses ofereixen la possibilitat de realitzar teletreball. En el cas de l'Administració Pública aquests valors són encara menors degut a la concepció rígida que ofereix el sistema burocràtic clàssic que abans hem explicat. Així doncs aquest és un camí encara per recórrer per part de les Escoles de capacitació.

D'altra banda, la Gestió del Coneixement destaca com un sistema per administrar la recopilació, l'organització i l'anàlisi del coneixement dins de les organitzacions. L'objectiu és incorporar el coneixement com un recurs que permet crear un avantatge competitiu i actuar de forma més eficient. En aquest sentit, les TIC faciliten els fluxos de coneixement i a la vegada, generen canvis organitzatius que milloren la captació del coneixement. Un exemple de tecnologia aplicada a la gestió del coneixement són els portals corporatius o intranets, mitjançant aquesta eina els treballadors tenen accés a continguts personalitzat i a espais de treball col·laboratiu.

En un moment inicial les intranets estaven orientades a facilitar informació als treballadors i a millorar la comunicació vertical en la organització. No obstant, actualment les intranets han esdevingut també una peça clau en el suport al canvi organitzatiu i de suport als procediments interns així com un element de comunicació interna indispensable. Els portals corporatius han de formar part d'un Pla de Comunicació ben estructurat i definit en base a l'anàlisi de les característiques i necessitats de l'organització. En aquest cas, l'Escola ja compta amb una intranet pròpia a la que tenen accés els treballadors però aquesta podria encaminar-se encara més cap a un sistema de comunicació i treball en xarxa.

Tots els elements anteriorment descrits formen part d'un procés de reforma estructurat. Ramió (1998) defineix el canvi planificat com: "un esforç deliberat per a modificar una situació organitzativa mitjançant una sèrie d'accions de les quals, l'elecció i la coordinació són producte d'una anàlisi de la situació en qüestió". Atenent a aquesta mateixa definició podríem

categoritzar les transformacions presentades com un canvi a nivell macro, ja que involucra a la majoria de les unitats i als processos de l'organització.

La posada en marxa de qualsevol canvi organitzacional, implica la necessitat d'analitzar quins són els actors que tenen poder suficient com per a influir en l'èxit o fracàs de les transformacions plantejades. Aquests agents, poden actuar com a forces centrífugues oposades: per una banda trobem els anomenats "agents del canvi" i per l'altre els opositors, aquells que presenten reticències al canvi.

Els agents del canvi són els actors que promouen i dirigeixen el procés de transformació i reforma. Existeixen 3 tipus: els líders, les unitats d'organització i els empleats públics especials.

Els líders són els encarregats de la gestió diària de l'organització i també els gestors del canvi. És la seva tasca dissenyar un sistema d'indicadors que serveixi per a poder detectar en qualsevol moment una anomalia o una disfunció i a la vegada, conèixer quines són les seves causes i proposar mesures que millorin el funcionament. És per això, que diem que els líders són agents del canvi ja que ells detecten els elements discordants i amb els seus coneixements poden dissenyar una reforma. En segon lloc, trobem les unitats d'organització o d'auditoria organitzativa. Aquestes són òrgans especialitzats en la detecció i resolució de problemes organitzatius i segons la dimensió de l'organització, poden formar part d'aquesta és a dir, ser una unitat interna, o poder ser unitats externes que ofereixen un servei a l'organització.

Ambdós agents del canvi promouen canvis amb una orientació de "dalt cap a baix" és a dir, és el nucli estratègic de l'organització qui impulsa la transformació. No obstant, també existeixen iniciatives de canvi amb una direcció inversa, les que venen "des de baix". En aquest punt és on intervenen els que hem anomenat com empleats públics especials: treballadors que dissenyen canvis en el model organitzatiu per a que aquest esdevingui més eficient.

Si ens centrem en les reformes que hem proposat anteriorment, i en la forma en que les hem definit, podem concloure que en el nostre cas els líders són els agents de canvi més destacables. Segons De Faria Melo (1999) qualsevol agent del canvi ha de complir amb les següents característiques:

- Autoconeixement de sí mateix, quines són les seves fortaleces i els seus punts a millorar així com les seves motivacions, necessitats, actituds i valors.

- Comprensió de la organització, ha de conèixer i entendre que necessita l'organització i especialment, com pot arribar a aconseguir aquest objectiu.
- Capacitats interpersonals, enteses com la capacitat de relacionar-se de forma efectiva amb els treballadors i altres actors que interactuen amb la organització.
- Flexibilitat d'acció, capacitat d'adquirir diferents rols en base amb quins agents hagi de tractar. A més, ha de permetre que participin en el procés de canvi també els treballadors per tal d'aprofitar tot el potencial i el capital humà de l'organització.

D'altra banda, també cal tenir en compte que trobarem resistències al canvi, aquestes es poden presentar amb diverses formes, poden ser: obertes, implícites, immediates o diferides. Les resistències implícites i les diferides són les més difícils de detectar per part dels agents del canvi, per exemple: una resistència implícita seria la pèrdua de motivació o una menor productivitat. En canvi, les resistències diferides es caracteritzen perquè passa un període de temps des de que apareix la resistència fins que hi ha una reacció.

És important destacar que les resistències poden ser individuals, grupals o inclús organitzacionals però en qualsevol cas, existeixen vuit formes primàries de resistència:

- Confusió: l'actor es mostra confús davant del canvi proposat.
- Crítica immediata: no hi ha cap interès en reflexionar respecte a les possibles transformacions, directament es consideren invàlides.
- Negació: l'agent es nega a acceptar que els canvis són necessaris.
- Hipocresia: es mostra una acceptació davant la proposta però interiorment no s'està d'acord amb aquesta.
- Sabotatge: s'inicien accions per acabar amb els canvis.
- Facilitat d'acord: s'accepten les propostes però sense una iniciativa real de treballar per aconseguir-los.
- Distracció: s'evadeix el canvi pensant que amb el temps els agents del canvi s'oblidaran d'ell i no s'implementarà.
- Silenci: es mostra una apatia davant de les propostes.

Segons Lewin (1946) existeixen tres causes per a que aparegui la resistència al canvi:

- Els agents senten una amenaça envers la institució, entesa com un conjunt de normes, valors, conductes etc.
- L'interès propi dels agents involucrats.
- La incomprensió de perquè són necessaris els canvis.

Així doncs, i a mode de conclusió, quant es vol implementar un canvi cal iniciar el model dels vuit factors definit per Duque (2013). Aquest sistema integra vuit elements que si es desenvolupen de forma coordinada permeten generar canvis organitzacionals exitosos.

En primer lloc trobem la *necessitat sentida*, tots els actors han de ser conscients de la necessitat de realitzar reformes per tant, si els líders detecten qualsevol ineficiència cal que realitzin una tasca de conscienciació envers els empleats. Seguidament, cal que els canvis tinguin un *suport per part de l'alta direcció*, a fi de vèncer les resistències i per tal de presentar un pla de transformació estructurat i eficient. A més a més, es necessari aconseguir una *clarificació gradual*. En un primer moment explicar un canvi organitzacional pot provocar molts dubtes, per aquest motiu és millor anar explicant a poc a poc els passos a seguir i resolent totes les qüestions. En quart lloc, s'ha de *dotar als empleats d'instruments* per tal que puguin adquirir les noves habilitats necessàries per a desenvolupar les seves tasques. D'altra banda, també cal *modificar els subsistemes o departaments* ja que tots han de caminar en la mateixa direcció. Per últim, s'ha de generar un *augment de la motivació* dels treballadors, han de sentir-se part del canvi i potenciar-lo, per aconseguir aquest objectiu cal fomentar la *participació dels empleats* en el procés. Finalment, cal *presentar els beneficis* que suposen les reformes.

Bibliografia

Ariznabarreta, K. E. (2000, October). *Reivindicación de la reforma administrativa: significado y modelos conceptuales*. In Versión ampliada del documento presentado en el V Congreso del Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Santo Domingo, República Dominicana, del (Vol. 24).

Banco Mundial. 1997. *El Estado en un mundo en transformación. Informe sobre el desarrollo mundial 1997*. Washington D. C.: Banco Mundial.

Batalla, J. M. B. (2009). *La formació contínua a Catalunya. L'e-learning com a instrument d'innovació de la formació en el lloc de treball*. El projecte Virt@ula de La Caixa.

Cassese, Sabino.(2003). *La crisis del Estado*. LexisNexis Abeledo-Perrot.

Duque, M. E. L., de Ocampo, L. E. R., & Velásquez, G. L. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et technica*,18(1), 149-157.

Dussauge Laguna, Mauricio I. (2009). "La literatura comparada sobre reformas administrativas: Desarrollos, limitaciones y posibilidades." *Gestión y política pública* 18.2: 439-495.

Grande, J. Ignacio Criado, María Carmen Ramilo Araujo, and Miquel Salvador Serna. (2002) "La necesidad de teoría (s) sobre gobierno electrónico. Una propuesta Integradora." XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública. Caracas

Guy Peters, B. (2008). *The napoleonic tradition*. *International Journal of Public Sector Management*, 21(2), 118-132.

MORAN, I. L., ARRIAZA, O. A. G., HERNANDEZ, H. A. G., ALFREDO, R. M. L., & ROLANDO, R. C. E. (2001). *Sistemas de información gerencial*.

OCDE (1997). *La transformación de la gestión pública. Las reformas en los países de la OCDE*. Madrid: MAP.

Pierre, J., & Peters, G. B. (2000). *Governance, politics and the state*.

Ramió, C., & Salvador, M. (2012). *El proceso de descentralización regional en España y el fenómeno de no innovación ni mejora de las nuevas instituciones administrativas*. *Studia Politicæ*, (4), 21-49.

Ramió, C. (2016). Teoría de la organización y administración pública.

Salvador, M. (1997) *"Polítiques de funció pública: l'avaluació de recursos humans."* Barcelona. Escola d'Administració Pública de Catalunya. Generalitat de Catalunya.

Sánchez, I. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Presupuesto y gasto público*, 47, 37-64.

Santos, Y. F., Fernández, J. M. F., & Pérez, A. R. (2008). *Modernización de la gestión pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas*. Pecunia, (6), 75.

Van der Meer, F., Toonen, T., & Raadschelders, J. (2008). *Modelos Administrativos, Tradiciones y Reforma. ¿ Último Recurso Explicativo?* .Estado, Gobierno y Gestión Pública, (12), pp-85.

Zurbruggen, C. (2004). Redes, actores e instituciones. *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*, 30, 167-188.

ANNEX

EAPC (2021). *Planificació estratègica de l'EAPC per la XIV Legislatura 2021-2025*. [Mimeo]

Planificació Estratègica de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya 2021-2025

v6.4 18/11/2021



Planificació estratègica de l'EAPC per la XIV Legislatura

Introducció.....	2
Visió i Missió	3
Teoria del canvi	4
Formalització d'objectius.....	6
OD 7 Desenvolupar un model d'Administració Pública que evolucioni d'acord amb el context de sostenibilitat econòmica i servei públic.	6
OD 7 BIS Dissenyar i implantar un nou model de Governança Pública basat en la recerca, l'anàlisi, els serveis la captació, reconeixement i desenvolupament del talent i la formació i l'aprenentatge continuat.	6
Fases d'actuació	7
Organització interna de l'EAPC.....	9
L'EAPC com a plataforma de formació i aprenentatge.....	10
L'EAPC com a plataforma de recerca, innovació i desenvolupament	12
L'EAPC com a vertebradora de l'ecosistema de governança pública català	13
Organigrama.....	15

Introducció

Les diferents onades de canvi que s'han anat succeint les darreres dècades – la globalització, la digitalització, la pèrdua de confiança en les institucions democràtiques i l'auge del populisme i el feixisme, la crisi financera de 2008 i la crisi de la COVID-19 el 2020, etc. – han posat en qüestió de forma pregonada si el model d'Estat actual – que, en termes generals, té segles de tradició – segueix essent vàlid o cal una profunda transformació del mateix.

La nostra proposta és virar cap un model d'estat com a plataforma, un estat menys vertical i dirigit que deixa més espais a la capacitació, a l'empoderament, a la concurrència d'actors que operen sobre unes infraestructures – legals, metodològiques, tecnològiques o físiques – de lliure accés.

Per articular aquest nou estat cal un nou model d'Administració Pública. Una Administració menys jeràrquica i tancada. Necessitem una Administració que treballi en xarxa tant entre diferents nivells de l'Administració com amb la resta dels actors socials, conformant un Ecosistema de Governança Pública.

Vertebrant aquest ecosistema, ens cal una nova Escola d'Administració Pública que articuli, promogui i produeixi recerca, anàlisi, serveis i productes relatius al reconeixement, captació i desenvolupament del talent; la formació i l'aprenentatge; i l'organització de les institucions en l'àmbit de la governança pública; per aconseguir una Administració Pública catalana al servei del ciutadà, professionalitzada, innovadora, íntegra i eficient.

En un primer estadi, hem d'optimitzar l'organització interna d'aquelles unitats que s'encarreguen de la formació dels equips de servidors públics, tant de la Generalitat de Catalunya com de l'Administració local. Això passa per models d'aprenentatge més oberts, modulars i continus; on es faci especial èmfasi en l'autonomia de l'aprenent, que aprengui a aprendre per poder seguir aprenent al llarg de la seva vida. Aquest aprenentatge, si volem fer emergir el coneixement tàcit i el talent dels equips, ha de ser col·laboratiu, pel que la dinamització de comunitats i l'articulació de xarxes ha de ser un component imprescindible de tot itinerari formatiu.

El model d'aprenentatge ha d'anar acompanyat d'un redisseny de processos fortament recolzats en la digitalització i el canvi organitzatiu. Per poder fer això, ens cal reforçar de forma important la recerca, la innovació i la transferència en tots els àmbits de la funció pública, de manera que es tradueixin en estratègies, plans i projectes de millora de la governança pública en el pla de les persones i els equips, els processos i els serveis, l'ordenació territorial de l'Administració i la innovació social i la concurrència ciutadana en la presa de decisions públiques.

Per a fer-ho possible i donar-li un fort impuls institucional, la Llei de creació de l'Escola Nacional de Govern i Administració Pública (ENGAP) farà possible aquesta articulació de l'Ecosistema de Governança Pública en tots i cadascun d'aquests eixos: la recerca i la innovació, la transferència i la formació i l'aprenentatge.

La nova Escola ha d'esdevenir una comunitat de referència capaç de gestionar-ne el coneixement i incidir en l'agenda pública en matèria de governança pública. A més d'incidir a través de la recerca, l'anàlisi i la difusió, tindrà un poderós eix de transferència capaç de dissenyar models competencials, mapes de perfils i funcions, models de captació i desenvolupament de talent, d'organització i d'incentius, estratègies d'innovació i, en definitiva, vetllar pel cicle integral de la política pública. En el mateix sentit, a més d'oferir formació, definirà per tot l'ecosistema públic català els estàndards curriculars, d'avaluació i de certificació, per a afavorir la mobilitat i la col·laboració entre administracions, tot donant consistència al sistema.

Visió i Missió

Visió: L'Escola és eix vertebrador de l'Ecosistema de Governança Pública de Catalunya i contribueix activament al seu disseny, implantació i avaluació.

Missió: L'Escola articula, promou i produeix recerca, anàlisi, serveis i productes relatius al reconeixement, captació i desenvolupament del talent; la formació i l'aprenentatge; i l'organització de les institucions en l'àmbit de la governança pública; per aconseguir una Administració Pública catalana al servei del ciutadà, professionalitzada, innovadora, íntegra i eficient.

L'objectiu és avançar, des d'un nou model d'Escola d'Administració Pública de Catalunya que dissenya, articula i avalua, cap a un nou model d'Administració Pública amb la creació d'un Ecosistema de governança, i un nou model d'Estat com a plataforma.

Teoria del canvi

El canvi s'articularà mitjançant un seguit de programes que es concretaran en actuacions amb resultats i impactes.

Pel que fa als programes, es plantegen els de formació, transferència, recerca i canvi organitzatiu.

Quant a les actuacions, es preveuen, pel programa formació, els recursos en obert, la modularització, la metacognició, i les comunitats d'aprenentatge; en el programa transferència, les comunitats de pràctica, metodologies, i disseny de models; en el programa de recerca, els treballs de casos, projectes de recerca, publicacions, i anàlisis de qualitat; i en el canvi organitzatiu, l'enginyeria de processos, i el disseny institucional.

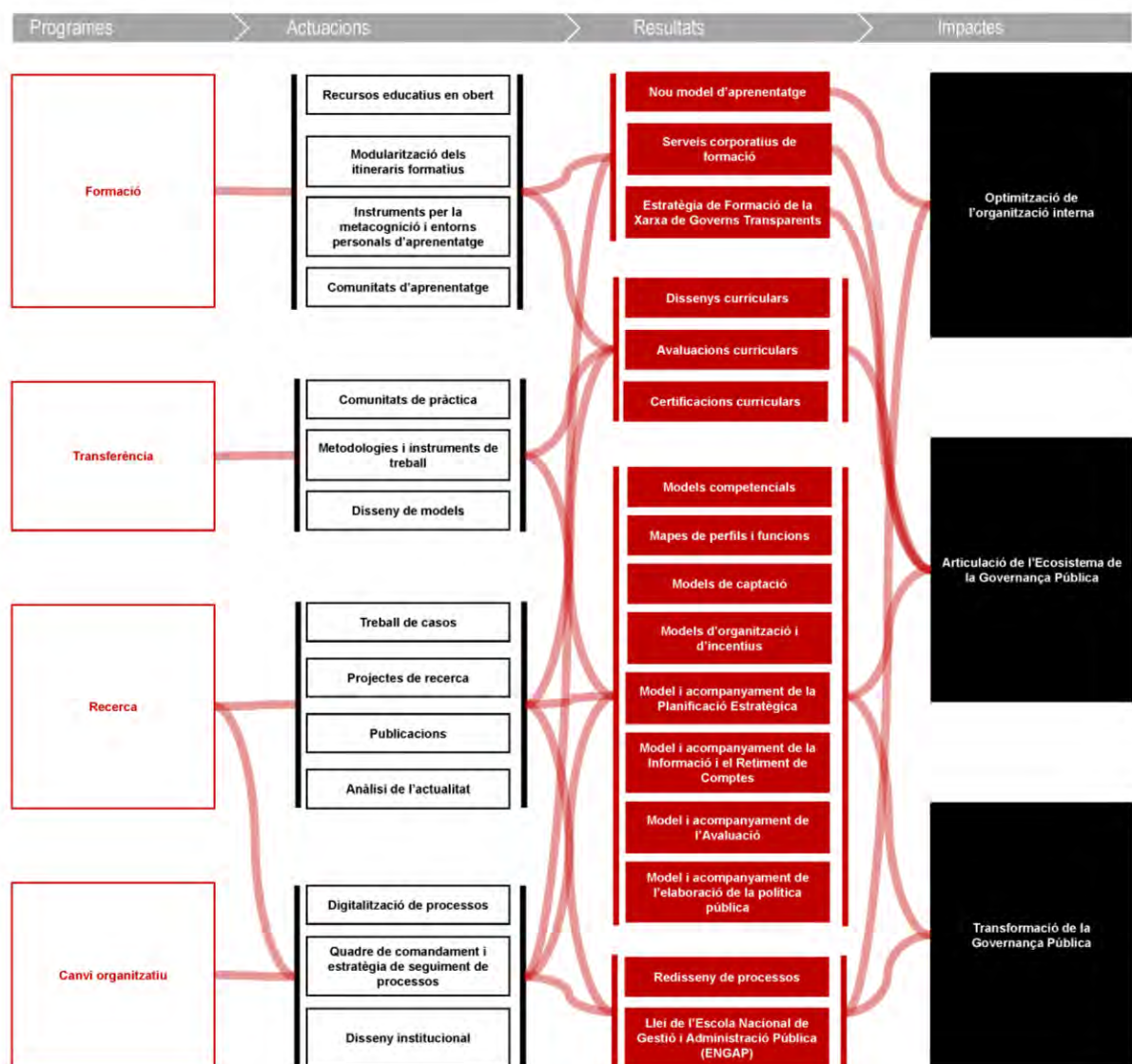


Figura 1: Teoria del Canvi de l'EAPC v4.0

Els resultats esperats són un nou model d'aprenentatge, serveis corporatius de formació, una estratègia de formació de l'Ecosistema de governança pública, el disseny i la gestió curriculars, models i disseny de processos, i una nova Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Quant als impactes, es pretén una optimització de l'organització interna, l'articulació de l'Ecosistema de la governança pública, i la transformació de la governança pública.

Formalització d'objectius

A nivell de Departament de la Presidència, en l'àmbit de la Secretaria d'Administració i Funció Pública, els objectius a assolir per l'Escola, es formalitzen com segueix:

OD 7 Desenvolupar un model d'Administració Pública que evolucioni d'acord amb el context de sostenibilitat econòmica i servei públic.

OE 7.1 Redefinir la relació de la ciutadania amb l'administració pública, implementant serveis digitals fàcils, entenedors i proactius.

OE 7.2. Optimitzar l'organització i el funcionament de la Generalitat de Catalunya i el seu sector públic.

OE 7.3 Regular un model organitzatiu de direcció pública professional fonamentat en la selecció de posicions directives en base a mèrit, capacitat i idoneïtat; i una cultura de gestió gerencial de direcció per objectius i resultats.

OE 7.4. Impulsar una reforma integral del marc de l'ocupació pública catalana, per tal de modernitzar-la, professionalitzar-la i fer-la molt més eficient.

OE 7.5 Desplegar i consolidar el model de governança ètica de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i el seu sector públic.

OD 7 BIS Dissenyar i implantar un nou model de Governança Pública basat en la recerca, l'anàlisi, els serveis la captació, reconeixement i desenvolupament del talent i la formació i l'aprenentatge continuat.

OE 7 BIS 1 Definir i establir el nou model d'aprenentatge.

OE 7 BIS 2 Completar l'estratègia de digitalització de l'EAPC amb una nova eina de gestió de la formació, l'actualització de l'entorn virtual de l'aprenentatge i la dotació de les eines necessàries per a la implantació del nou model d'aprenentatge.

OE 7 BIS 3 Crear un servei corporatiu de formació de formadors i de suport a la docència i l'aprenentatge.

OE 7 BIS 4 Elaborar la Nova Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC).

OE 7 BIS 5 Vertebrar l'Estratègia de Formació de l'Ecosistema de Governança Pública, elaborant i promovent estratègies de gestió i desenvolupament de talent i dissenyant i implementant el Pla de professionalització, desenvolupament i suport de la funció directiva.

OE 7 BIS 6 Desplegar i consolidar el marc professional, competencial i de capacitat digital dels servidors públics de les administracions catalanes.

OE 7 BIS 7 Definir models d'intervenció en el disseny i l'avaluació de les polítiques públiques, assentant una cultura de la innovació i de recerca i transferència col·laborativa i oberta.

Fases d'actuació

A curt termini, cal definir un nou model d'aprenentatge: obert, modular i continu, heutigògic (autònom i basat en entorns personals), i col·laboratiu (en el marc de comunitats); redissenyar processos, digitalitzant-los i creant quadres de comandament a partir de l'explotació intel·ligent de dades per a la presa de decisions fonamentada en dades; i fer un canvi organitzatiu en formació, transferència i recerca. Tot això, ha de tenir com a impacte central l'optimització de l'organització interna de l'Escola, i de la formació en l'àmbit de la Generalitat i el seu sector públic i en el de l'Administració local.

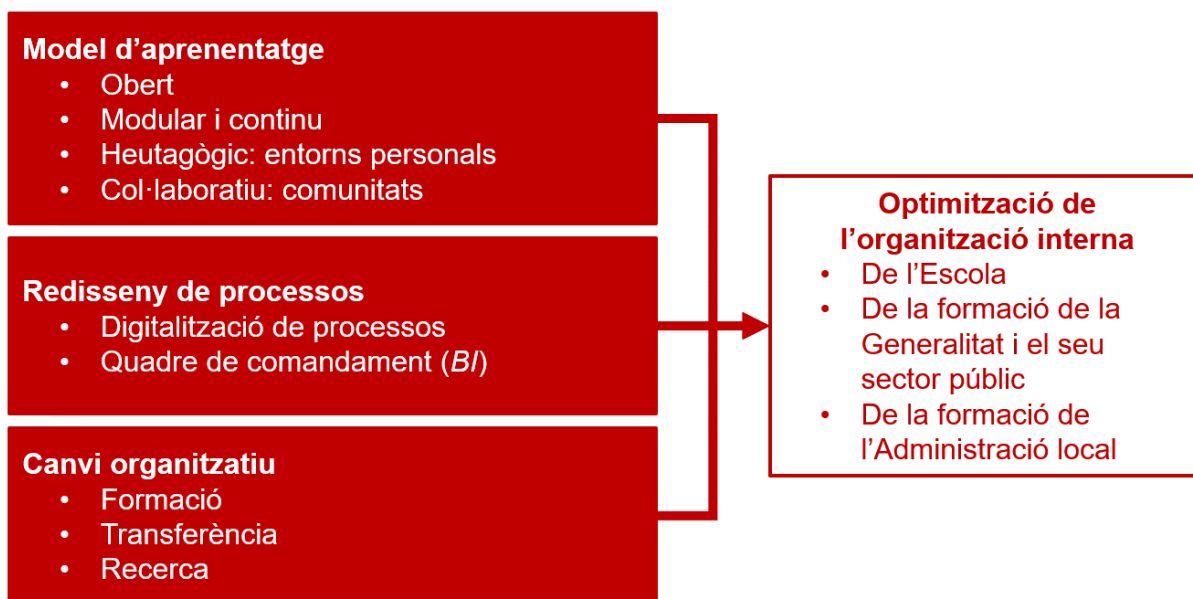


Figura 2: Planificació Estratègica de l'EAPC. Curt termini

A mitjà termini, es planteja l'aprovació d'una nova Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, la definició d'una estratègia de formació de l'Ecosistema de governança pública català, i l'elaboració de plans de millora de la governança pública, que abastin aspectes com ara les persones i els equips, els processos i serveis, l'ordenació territorial, i la innovació social. Tot això, ha de permetre articular l'Ecosistema de governança pública de l'Administració de la Generalitat i de les administracions locals.

A llarg termini, per tal d'assolir l'objectiu de transformar l'Ecosistema públic català, caldrà posar en marxa altres actuacions en els diversos àmbits de formació (comunitats d'aprenentatge, serveis corporatius de formació, currículum, avaluació, certificació), transferència (models competencials, mapes de perfils i funcions, models de captació i desenvolupament, models d'organització i d'incentius, estratègies d'innovació, cicle integral de la política pública, comunitats de pràctica), i recerca (comunitat de referència, gestió del coneixement, incidència sobre l'agenda pública).

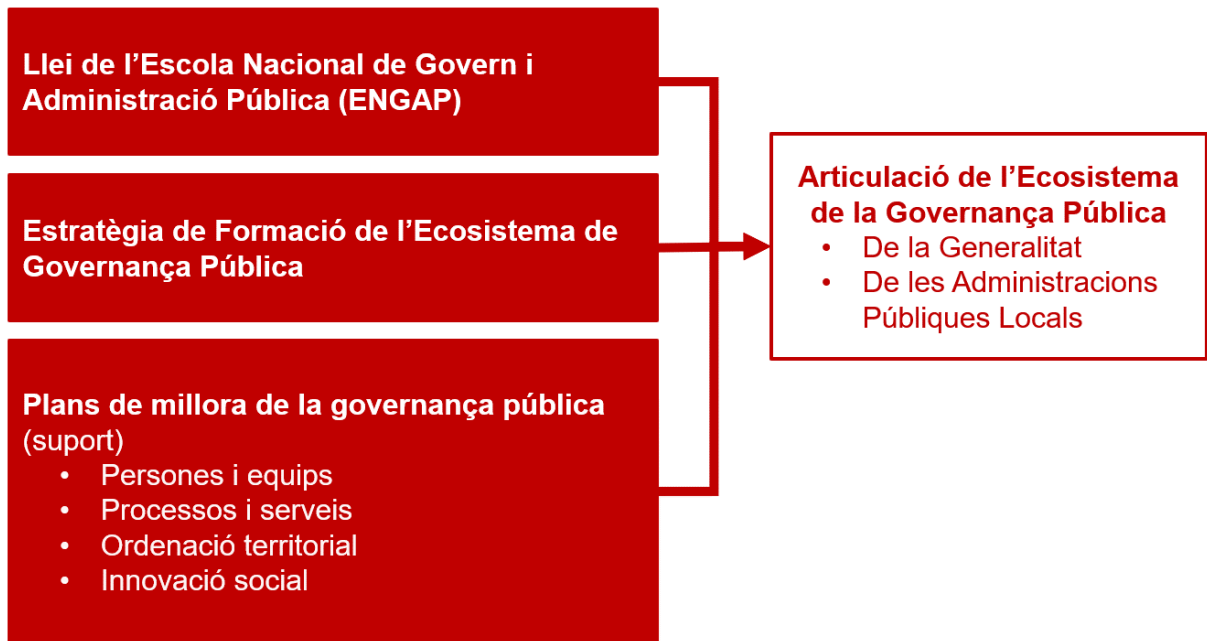


Figura 3: Planificació Estratègica de l'EAPC. Mitjà termini

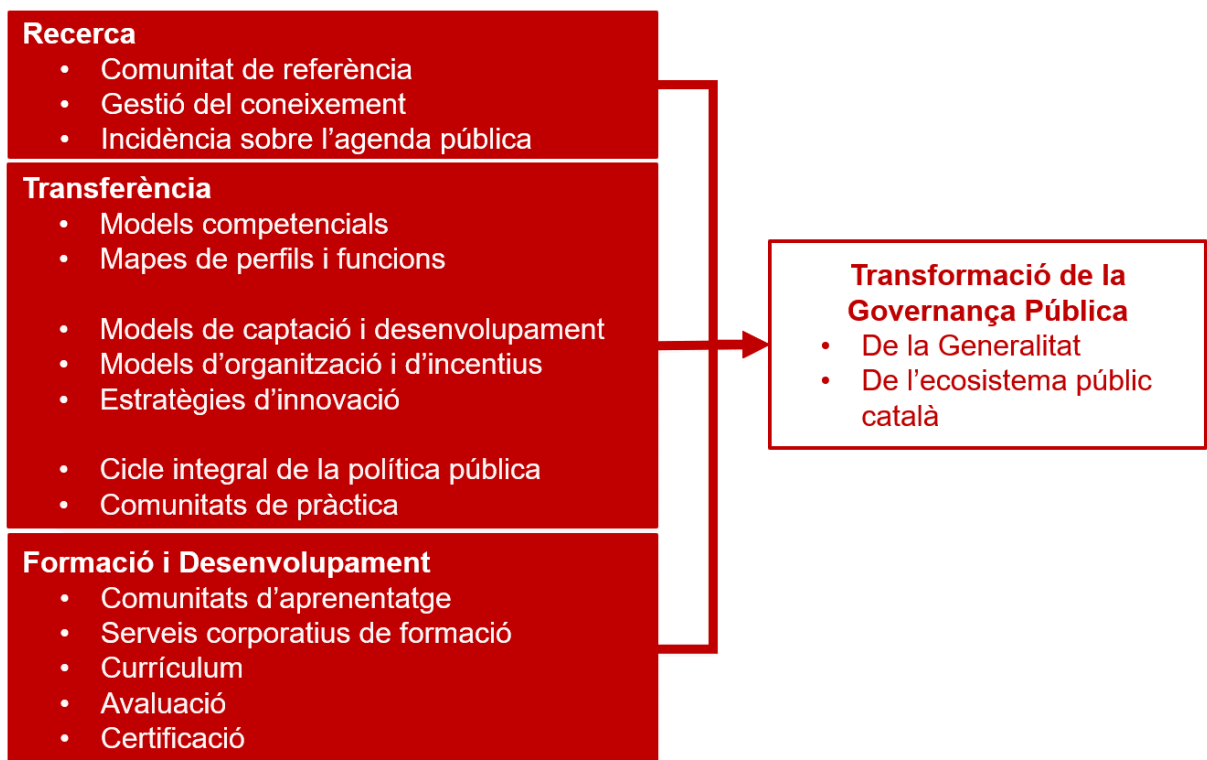


Figura 4: Planificació Estratègica de l'EAPC. Llarg termini

Organització interna de l'EAPC

La Llei 4/1987, de 24 de març, reguladora de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya va crear l'Escola com un organisme autònom amb competències específiques en matèria de formació i selecció del personal funcionari. Des de llavors, l'Escola ha esdevingut la plataforma de formació de referència per als servidors públics de Catalunya. Plataforma perquè la funció principal de l'Escola és ajudar a identificar necessitats d'aprenentatge; fixar objectius d'aprenentatge i planificar itineraris d'aprenentatge per aconseguir-los; identificar, facilitar o proporcionar metodologies, recursos materials i humans i tecnologia per poder-los dur a terme i, finalment, avaluar la consecució dels objectius fixats.

Els darrers 5 anys s'ha potenciat, a més de la formació contínua professionalitzadora, la formació en alta direcció i la recerca. S'ha pogut treballar, per una banda, en prototips i models de recerca oberta i col·laborativa, així com en models competencials per a la innovació pública. Per altra banda, en metodologies d'aprenentatge dirigides al desenvolupament d'equips i organitzacions i basades en el treball de reptes i de casos reals.

L'Escola vol fer una passa més en la línia d'articular i escalar aquests models i prototipats per a la transferència de coneixement i orientar aquesta vers una profunda transformació de l'Administració pública catalana.

En aquest sentit, l'Escola és, a més de plataforma de formació, plataforma de pensament, investigació, innovació, desenvolupament i transferència en matèria de funció pública i Administració a Catalunya. Plataforma perquè l'objectiu és aportar facilitació i dinamització, metodologies, recursos, espais físics i virtuals, coneixement instrumental o supletori perquè diversos actors – universitat, sector públic, sector privat, societat civil – puguin concórrer per pensar, proposar millores, innovar i, finalment, implementar efectivament als seus equips i organitzacions allò generat gràcies a l'entorn de treball creat a l'Escola.

La Planificació estratègica de l'EAPC per la XIV Legislatura reforça, doncs, aquesta doble estructura. Per una banda, apostant pel seu vessant de plataforma de pensament i acció i, per una altra, establint els ponts necessaris amb el seu vessant de plataforma de formació per dotar de coherència i consistència internes i externes a totes les seves funcions.

Als eixos de l'EAPC com a plataforma de formació i aprenentatge i l'EAPC com a plataforma de recerca, innovació i desenvolupament, s'hi afegeix un tercer eix: l'EAPC com a vertebradora de l'ecosistema català de governança pública. Aquest eix té per objectiu situar l'Escola com a espai de trobada entre administracions de diferents nivells a través de l'oferta de serveis de caràcter interadministratiu de formació, aprenentatge, treball col·laboratiu, innovació, desenvolupament, recerca i transferència.

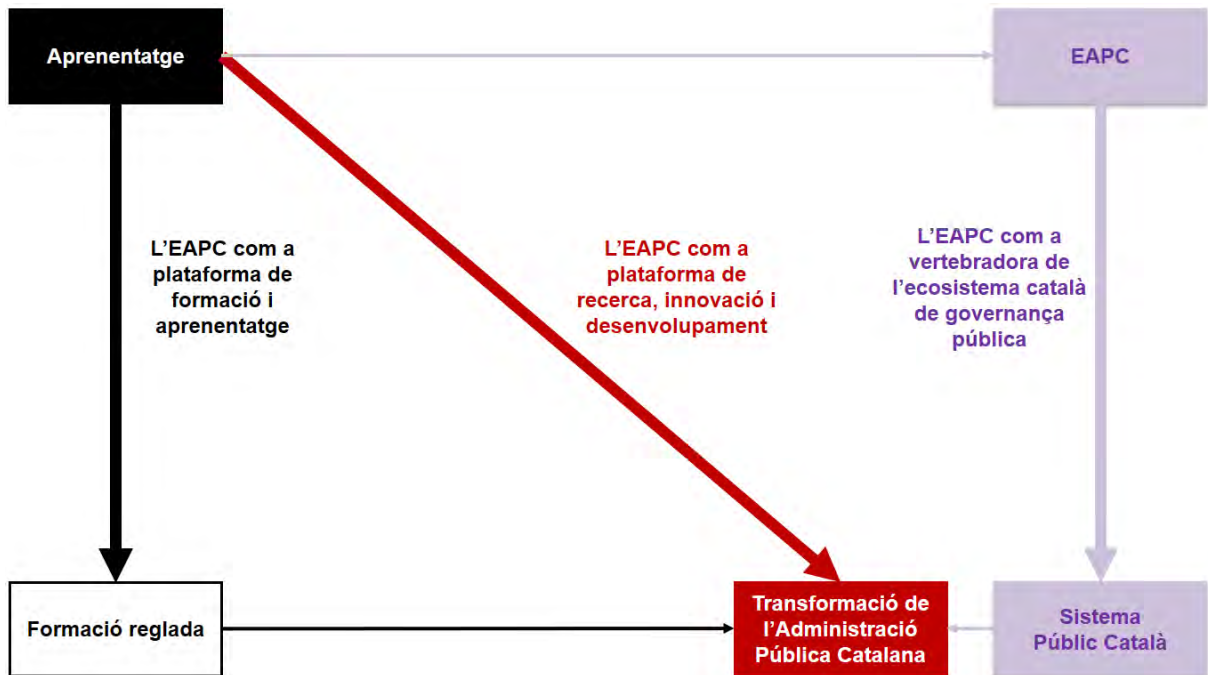


Figura 5: Dispositius clau: eixos estratègics

L'EAPC com a plataforma de formació i aprenentatge

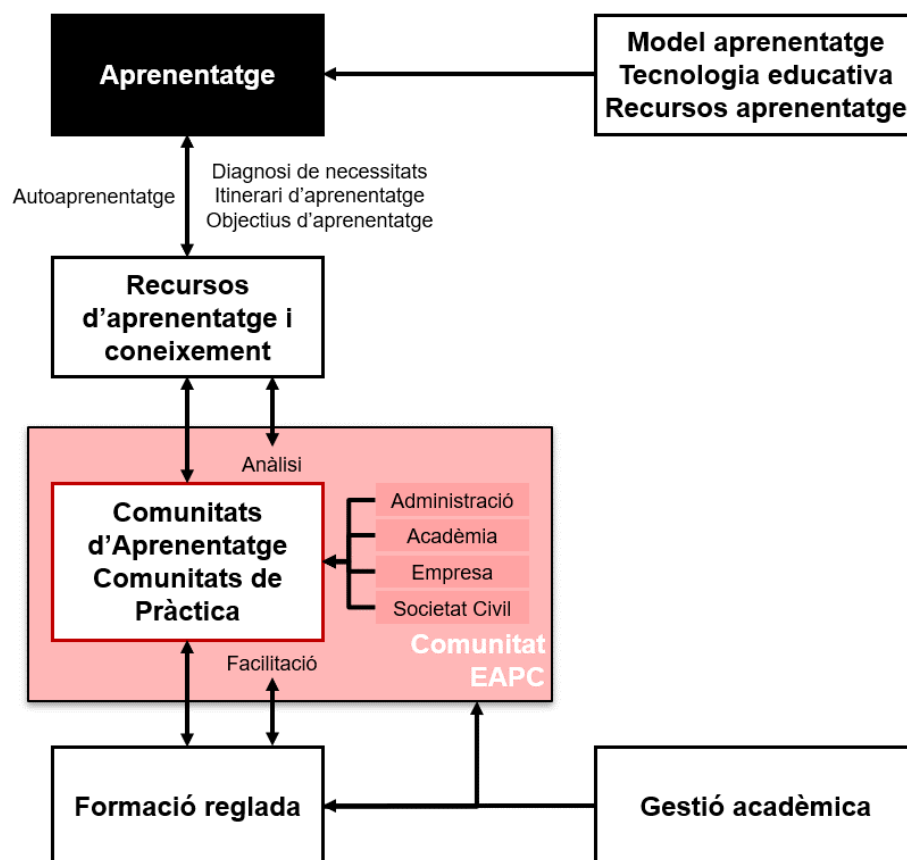


Figura 6: Dispositius de l'EAPC a l'àmbit de plataforma de formació i aprenentatge

La funció fundacional de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya és la de cobrir les necessitats d'aprenentatge dels treballadors públics del sistema català. El principal servei que l'Escola aporta en aquest àmbit és la programació de diverses accions formatives en quatre àmbits: formació per als treballadors de la Generalitat de Catalunya, formació per als treballadors de l'Administració local, formació oberta en àmbits estratègics relatius a la funció pública, i formació per a alta direcció i representants de l'Administració Pública.

A aquestes accions formatives – que poden tenir molt diversa extensió, enfocament i metodologia – s'hi afegeix la publicació en obert de diversos tipus de recursos d'aprenentatge. Aquests, com passa amb la formació, són de tipologia diversa i inclouen des de materials de cursos que poden utilitzar-se com un curs en règim d'autoaprenentatge fins a tot tipus de recursos com guies, reculls bibliogràfics, vídeos de ponències, etc. Pres el concepte recurs en un sentit més ampli, per incloure-hi tot allò que fa referència a l'explicitació de coneixement tàcit, formen part d'aquest espai de recursos d'aprenentatge i coneixement articles de revistes científiques, documents de recerca o apunts de blogs.

És interessant destacar que al doble objectiu de fomentar l'autoaprenentatge així com a posar a disposició del ciutadà allò que ha pagat amb els seus impostos, s'hi afegeix un tercer objectiu de caràcter més pedagògic: que aquell qui s'atansi als recursos d'aprenentatge en obert guanyi autonomia respecte la gestió i direcció del seu propi procés d'aprenentatge. Aquesta qüestió comença, primer, per iniciar una diagnosi de les seves necessitats d'aprenentatge, ja sigui comparant els seus propis coneixements i competències amb aquells que s'incorporen de forma implícita o explícita en els recursos d'aprenentatge, ja sigui utilitzant eines també obertes per a avaluar el seu propi nivell de coneixement i competències. Segon, per establir objectius d'aprenentatge, segons el nivell al qual vol arribar o necessita adquirir per a desenvolupar-se en un entorn determinat. Tercer, per poder establir un cert itinerari d'aprenentatge, per poder assolir aquests objectius d'aprenentatge en funció del seu punt de partida.

A mig camí – més conceptual que cronològic, està clar – entre les accions més dirigides a l'autoaprenentatge i les accions formatives de caràcter més estructurat hi trobem les accions que centren la seva estructura al voltant de la vertebració d'una comunitat, i on el factor grup, equip o company és paradigmàtic. Comunitats de pràctica, comunitats d'aprenentatge, o d'altres, se situen a mig camí entre la formació entesa en un sentit estricte i el desenvolupament (de competències, d'equips, d'organitzacions) entès en un sentit lax. Estricte o lax, la comunitat EAPC esdevé alhora un instrument i un objectiu en ella mateixa.

Per a què les comunitats siguin efectives, cal, com a mínim, que dues funcions hi estiguin ben presents. La dinamització de a comunitat implica, a més de convocar la pròpia comunitat, ajudar a establir-hi objectius, una programació per aconseguir-los, i abocar-hi els recursos (temps, coneixements, instruments) i metodologies necessaris perquè la comunitat es mobilitzi envers l'assoliment d'aquests objectius.

Com a instrument, ajuda a enfocar l'aprenentatge centrant-lo en els reptes així com en el desenvolupament de solucions. I ho fa fent concórrer altres actors en la definició de repte – persones que també s'hi estan afrontant, persones que l'han resolt, experts que hi tenen una mirada externa i hi poden abocar coneixement o context – així com en la proposta, definició i eventual execució i avaluació de la solució.

Com a solució, estableix un pont valuósíssim entre l'aprenentatge més individual i la transferència i apropiació de coneixement vers el col·lectiu i el lloc on ha d'aplicar-se. Aquest pont, en el cas de l'Escola, és essencial per a poder enllaçar l'eix de l'EAPC com a plataforma

de formació i aprenentatge amb l'eix de l'EAPC com a plataforma de recerca, innovació i desenvolupament.

L'eix d'aprenentatge es materialitza amb dues unitats dins l'Escola: una d'operativa i una d'estratègica. L'estratègica té per funció la governança i desenvolupament del model d'aprenentatge de l'Escola, amb el doble objectiu de fer-lo declinar en les diferents accions formatives de l'Escola així com poder adaptar-lo i convertir-lo en l'estàndard de tot el sistema de formació de servidors públics de la Generalitat de Catalunya i/o de model d'inspiració per a tots els actors que fan formació per a servidors públics del sistema públic català.

L'EAPC com a plataforma de recerca, innovació i desenvolupament

L'Escola s'estructura també com a plataforma que treballa per la transferència de coneixement enfocat a la transformació de l'Administració Pública catalana. Aquest eix contempla una sèrie de dispositius que, per una banda, recullen el coneixement generat tant a la comunitat externa de l'Escola com a l'eix d'aprenentatge; per l'altra, l'enriqueixen i l'empaqueten en formats que en permetin la seva transferència en tot tipus d'organitzacions públiques.

L'objectiu d'aquests dispositius és similar a allò perseguit a l'eix d'aprenentatge, però canviant l'aprenentatge per la transferència i la transformació de l'Administració. Així, aquest eix treballa perquè l'Escola gestioni el coneixement que té al seu abast de forma directa o indirecta – a través de la seva comunitat – i sigui capaç d'aplicar-lo i transferir-lo de diferents maneres, utilitzant recursos intensius en coneixement, metodologies de treball, enriquiment i transmissió, i articulant la comunitat que s'aplega al voltant d'aquest coneixement, ja sigui tàcit o explícit.

La gestió del coneixement significa, a més de les funcions bàsiques – creació, classificació, emmagatzematge, recuperació, aplicació – també el manteniment d'un mapa d'actors, espais i instruments que contribueixin a tenir un panorama detallat de l'ecosistema de l'Administració Pública catalana per poder contribuir a establir visió àmplia i a llarg termini sobre els impactes desitjats en matèria de consolidació, millora o transformació – segons s'escaigui – d'aquest ecosistema.

La recerca i el desenvolupament duen a terme funcions complementàries. Mentre la recerca s'ocupa de crear aquell coneixement que no existeix i que es considera necessari per impulsar accions d'innovació i transferència, el desenvolupament s'ocupa dels equips i les organitzacions, amb especial èmfasi en l'establiment de dinàmiques de d'aprenentatge i de treball que ajudin a explicitar el coneixement dels equips així com a mobilitzar-lo per a la millora. En aquest sentit, desenvolupament i recerca han d'aconseguir, plegats, que els equips converteixin informació desarticulada en coneixement útil que pugui aplicar-se efectivament mitjançant metodologies i instruments d'innovació.

La tasca de transferència queda estructurada en un dispositiu ad-hoc, que és el responsable últim de produir guies, protocols, models, prototipus, etc. que puguin implementar-se amb un elevat grau d'impacte, ja sigui de forma autònoma pels equips de les organitzacions, ja sigui mitjançant accions d'acompanyament o d'aplicació pràctica.

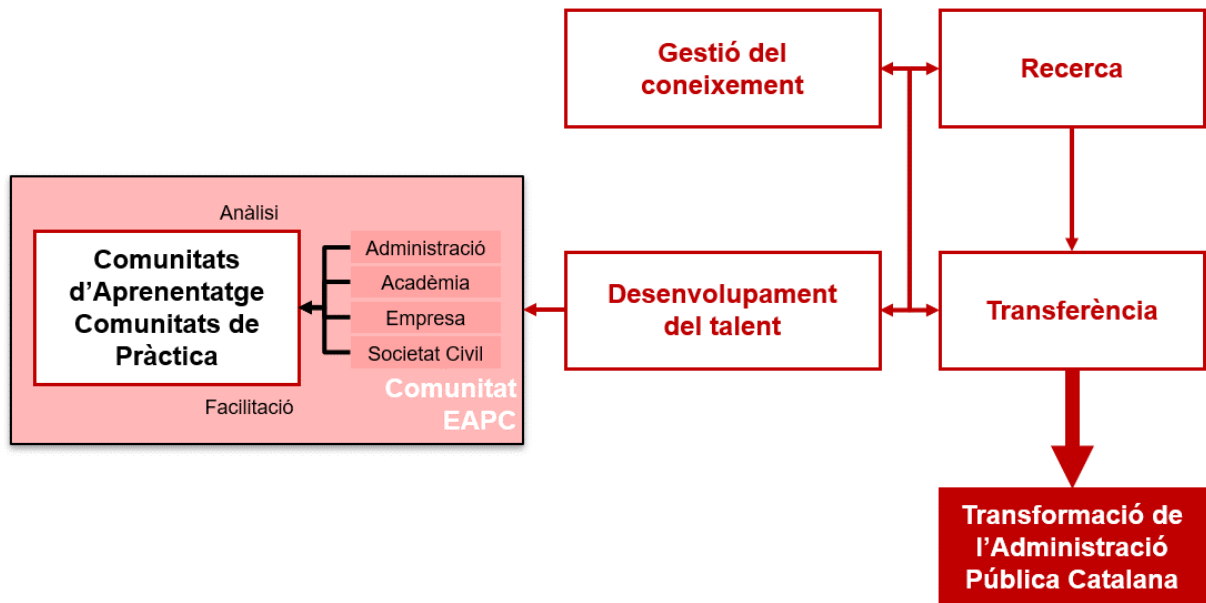


Figura 7: Dispositius de l'EAPC a l'àmbit de transformació de l'Administració Pública Catalana

Insistim en la concepció de l'Escola i aquests dos eixos – aprenentatge i transferència – com a una plataforma. Una plataforma, per una banda, que identifica les peces que requereix una acció d'aprenentatge – necessitats d'aprenentatge, metodologies, espais, recursos d'aprenentatge, experts, etc. – i compona accions d'aprenentatge recombinant aquestes peces, facilitant l'acció, dinamitzant l'espai, articulant la comunitat d'aprenentatge que es crea a cada acció formativa. Per una altra banda, una plataforma que identifica les peces que requereix una acció de transferència – necessitats de millora, reptes, recerca i nou coneixement, innovació i noves aplicacions, metodologies, espais, recursos, experts, etc. – i compona accions d'acompanyament per l'aplicació d'accions transformadores.

Ambdós eixos, ambdues plataformes, tenen en comú una comunitat que enllaça l'eix aprenentatge amb l'eix de la transformació.

L'EAPC com a vertebradora de l'ecosistema de governança pública català

Aquest esquema, atès que comparteix una mateixa comunitat, ha de servir, també, per vertebrar de forma explícita tot l'ecosistema d'Administració Pública català.

Per una banda, donant coherència a les diferents iniciatives d'aprenentatge que es donen (1) en el mateix sí de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, (2) dins la Generalitat de Catalunya, i (3) al voltant de tot el sistema públic català. És objectiu de l'Escola contribuir a la governança del model d'aprenentatge del sistema públic català; aportar metodologies, tecnologia i serveis de formació de formadors corporatius i, en última instància, contribuir a la planificació, la coordinació, la consistència, la coherència, l'eficàcia, l'eficiència i l'avaluació de les accions d'aprenentatge protagonitzades pels servidors públics de Catalunya.

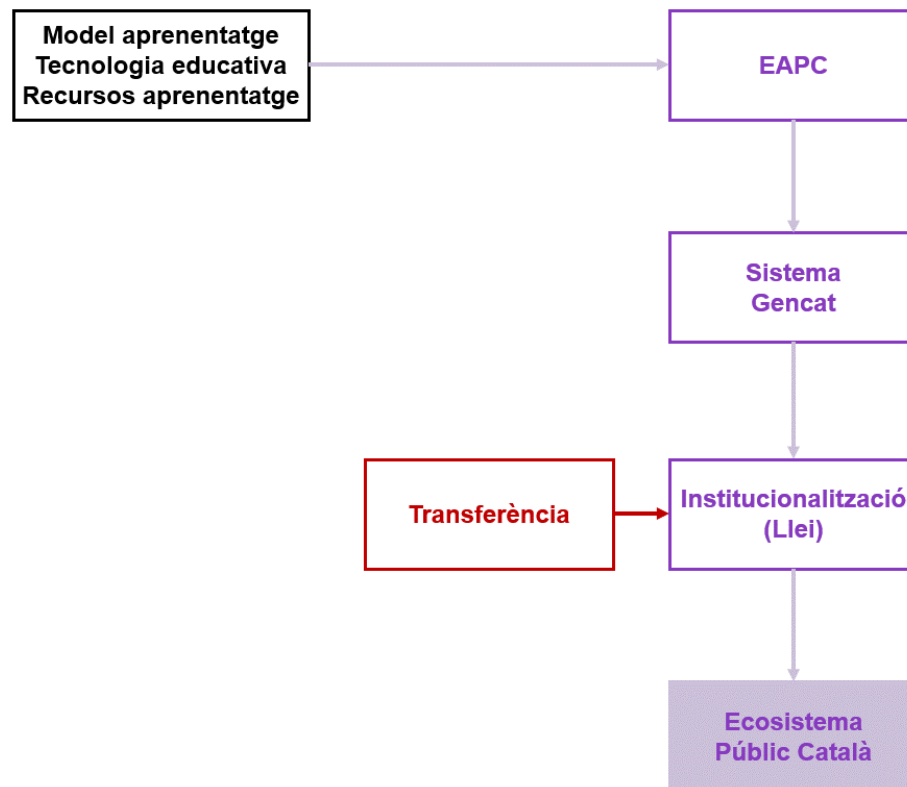


Figura 8: Dispositius de l'EAPC a l'àmbit de vertebració de l'ecosistema de governança pública català

La vertebració institucional del sistema, amb l'Escola com a actor fonamental d'aquesta vertebració, ha de complementar-se, a més de la governança del model d'aprenentatge i les accions d'aprenentatge, amb el treball col·laboratiu en l'àmbit de la transferència. Si l'aprenentatge ha de ser capaç de crear comunitats de persones de caràcter multidisciplinari, provinents de diversos àmbits competencials i de diversos nivells de l'Administració, la transferència ha de ser capaç de crear comunitats d'organitzacions també d'orígens competencials i administratius diversos.

Si aprenentatge i transferència comparteixen la comunitat com a centre neuràlgic de coneixement i de projecció, la vertebració de tot l'ecosistema és, alhora, instrument i fi de l'estratègia de plataforma de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

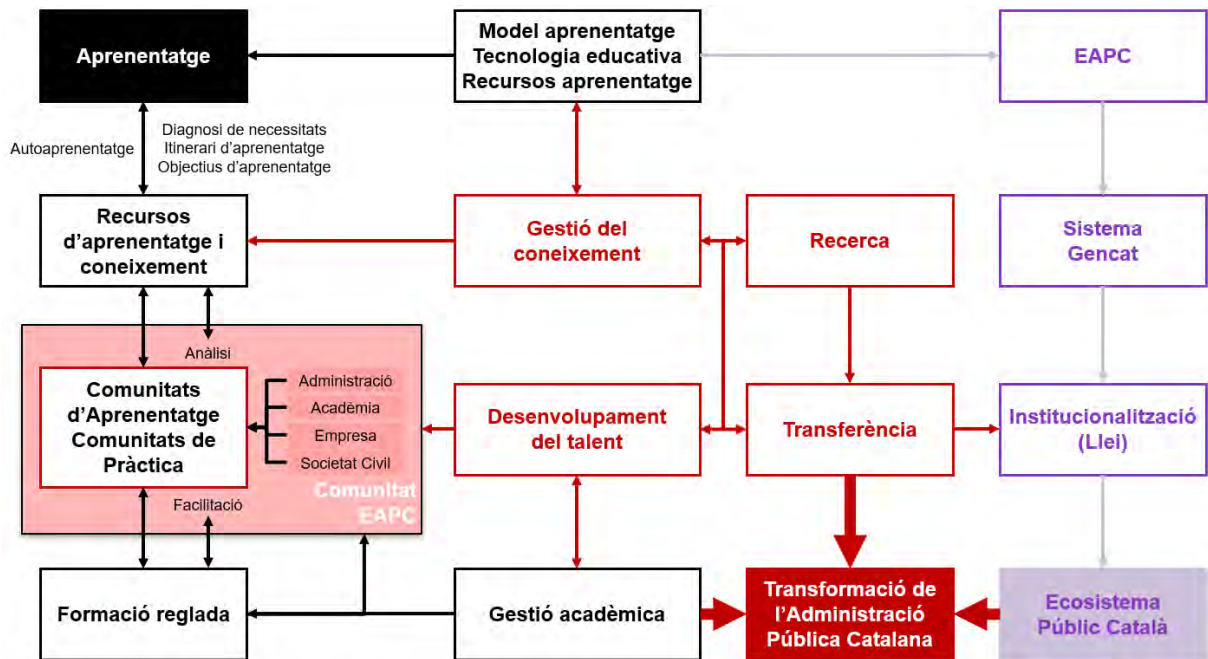


Figura 9: Mapa dels dispositius de l'EAPC per eixos

Organigrama

Aquests dispositius funcionals s'organitzen en dues cadenes clau

- La formació professionalitzadora
- La recerca, la innovació i el desenvolupament

i dues cadenes de suport

- El model d'aprenentatge i la gestió del coneixement
- L'Administració, els serveis i l'organització

Les cadenes clau són aquelles que treballen directament per l'acompliment de la missió de l'Escola. S'orienten a un públic objectiu estratègic i per tant generalment de caràcter extern a l'Escola. A diferència d'aquestes, es cadenes de suport treballen per oferir recolzament funcional, instruments i recursos a les cadenes clau. Així, el seu públic objectiu generalment serà intern i compost per dispositius de les cadenes clau.

Com a regla general, les cadenes clau tenen cura de la detecció de necessitats i la definició dels objectius a aconseguir relacionats amb la solució d'aquestes necessitats; les cadenes de suport tenen cura de mobilitzar recursos així com de fer prospectiva o actualització de l'utilitat que es pot utilitzar per a la provisió de béns i serveis: metodologies i tecnologies especialment. Plegats, cadenes clau i de suport defineixen la tipologia de béns i serveis que pot produir l'Escola.

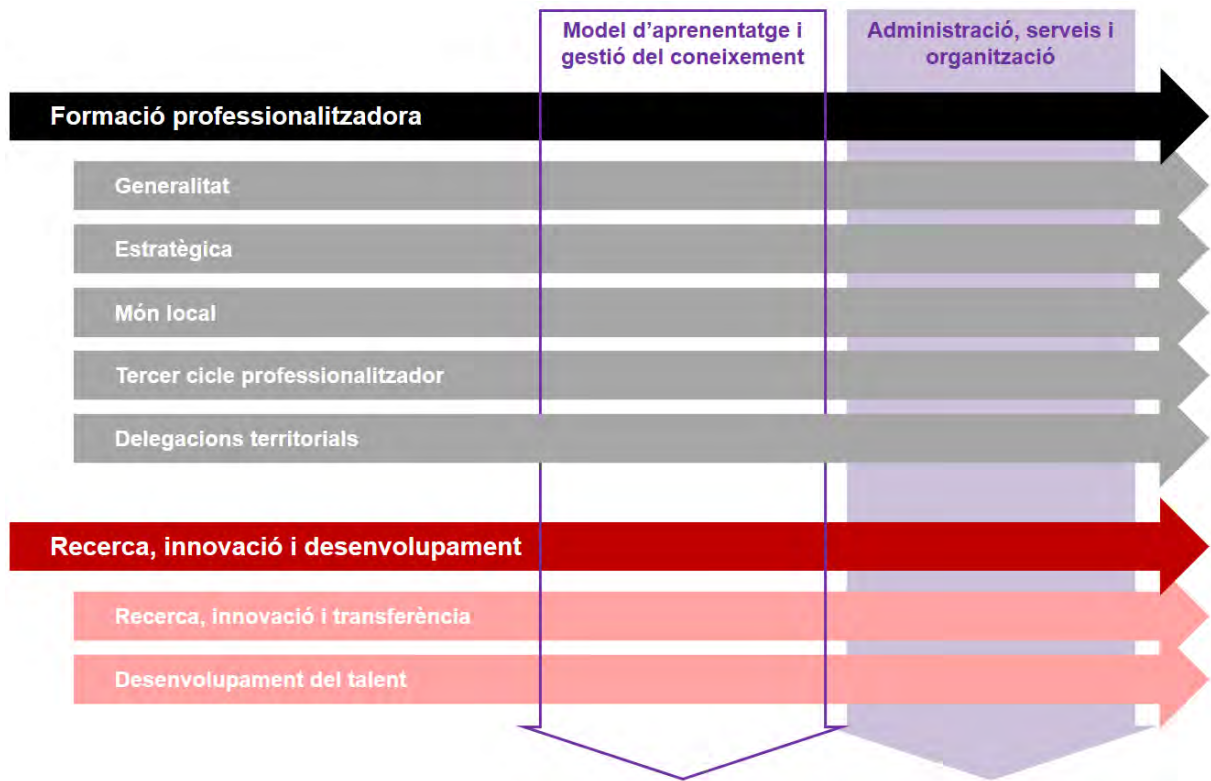


Figura 10: Cadenes clau i de suport de l'EAPC

Les cadenes clau i de suport de l'EAPC s'organitzen en tres subdireccions i generals i una àrea que depenen directament de la direcció de l'Escola. Al seu torn, cadascuna d'elles s'organitza en serveis, seccions, àrees i àmbits de responsabilitat segons les seves pròpies necessitats.

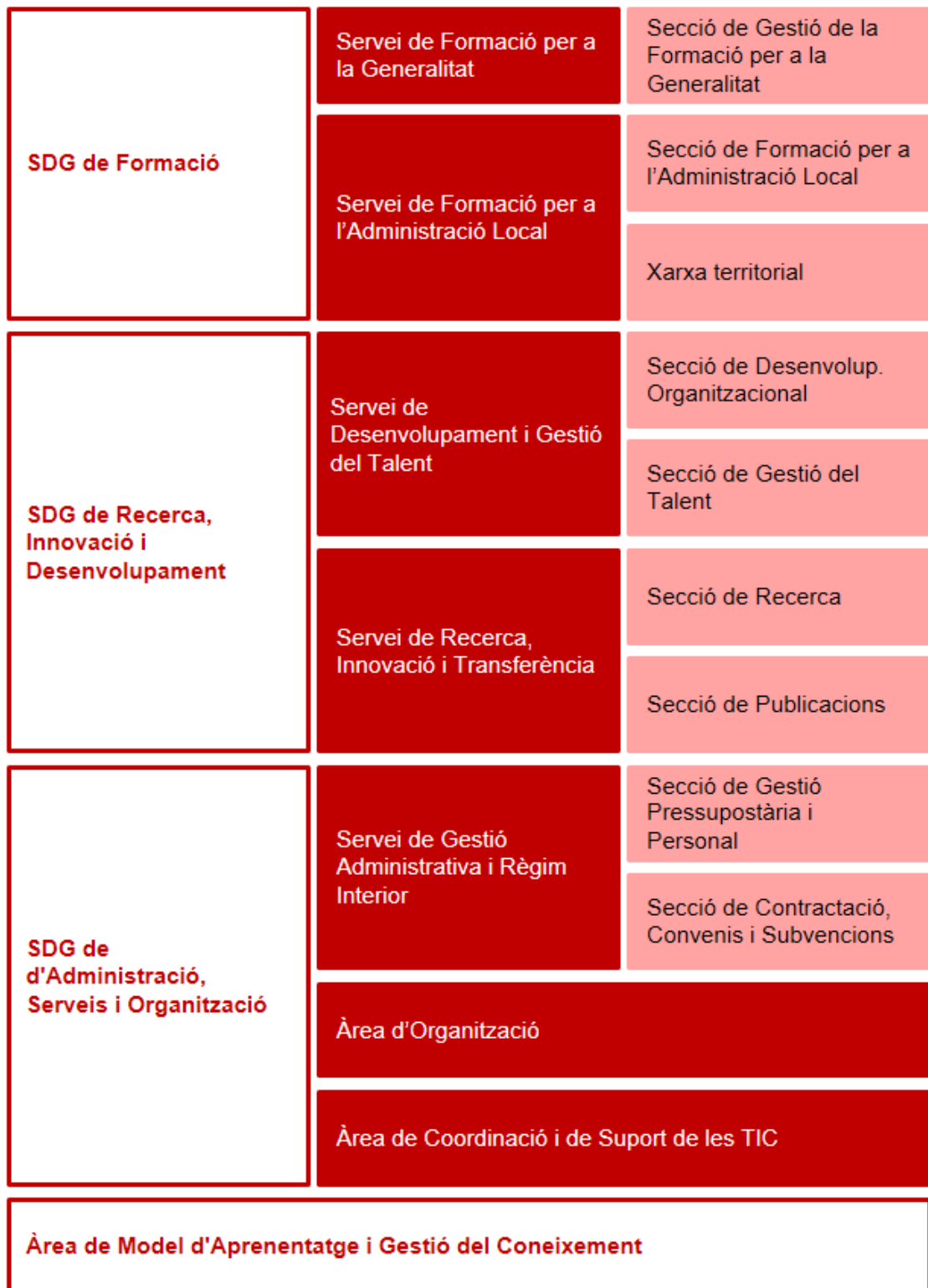


Figura 11: Organigrama de l'EAPC

ANNEX

EAPC (2022). *Exemples de tipus d'organització pública*. [Mimeo]

Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya

**Exemples de tipus d'organització pública
#LleiEAPC**

v1.0 20/01/2022



Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya

Exemples de tipus d'organització pública

Organisme autònom administratiu	3
Agència Catalana de Consum (ACC).....	3
Consorci.....	5
Administració Oberta de Catalunya (AOC).....	5
Consorti de Normalització Lingüística (CPNL)	7
Entitats de dret públic de la Generalitat de Catalunya sotmeses al dret privat (Llei de l'empresa pública catalana)	9
Agència de qualitat i avaluació sanitàries de Catalunya (AQuAS)	9
Agència de gestió d'ajuts universitaris i de recerca (AGAUR)	11
Agència catalana de l'aigua (ACA).....	13
Administració independent.....	15
Autoritat catalana de protecció de dades (APDCAT)	15
Consell de l'audiovisual de Catalunya (CAC).....	16

Organisme autònom administratiu

Agència Catalana de Consum (ACC)

Personal

1. L'Agència Catalana del Consum ha de tenir el personal laboral i funcionari necessari per al seu funcionament.
2. El personal de l'Agència Catalana del Consum s'hi ha d'adscriure de conformitat amb el que estableix la legislació sobre funció pública de la Generalitat.
3. En qualsevol cas, els llocs de treball que comporten l'exercici de potestats públiques es reserven a personal funcionari.

Recursos econòmics

Per al seu funcionament, l'Agència Catalana del Consum compta amb els recursos següents:

- a) Les assignacions que anualment s'estableixin a càrrec dels pressupostos de la Generalitat.
- b) Les aportacions procedents de fons estatals o comunitaris destinats al compliment de les seves finalitats.
- c) Les taxes i els altres ingressos públics que meriti per la seva activitat.
- d) Les subvencions, les aportacions i les donacions atorgades a favor seu.
- e) Els rendiments dels béns que li són adscrits i dels que adquireixi en l'exercici de les seves funcions.

Béns patrimonials

1. Constitueixen el patrimoni de l'Agència Catalana del Consum:
 - a) El conjunt de béns i de drets que li són adscrits pel Govern per al compliment de les seves funcions.
 - b) Els béns i els drets propis de qualsevol naturalesa que adquireixi per qualsevol títol jurídic.
2. Els béns adscrits conserven la qualificació jurídica originària, sense que l'adscripció impliqui transmissió del domini públic ni desafectació.
3. El règim patrimonial de l'Agència Catalana del Consum és subjecte a la legislació vigent sobre el patrimoni de l'Administració de la Generalitat.

Règim de contractació

La contractació de l'Agència Catalana del Consum es regeix per les normes generals de contractació de les administracions públiques.

Avantprojecte de pressupost

1. L'Agència Catalana del Consum ha d'elaborar anualment un avantprojecte de pressupost amb l'estructura que assenyali el Departament d'Economia i Finances i l'ha de trametre al Departament competent en matèria de consum perquè l'incorpori en el seu avantprojecte de pressupost.

2. El règim pressupostari de l'Agència Catalana del Consum és l'establert pel Text refós de la Llei de finances públiques de Catalunya, aprovat pel Decret legislatiu 3/2002, del 24 de desembre.

Règim de control

1. L'Agència Catalana del Consum és sotmesa al control de la Intervenció General de la Generalitat, d'acord amb el que estableix el Text refós de la Llei de finances públiques de Catalunya.

2. L'Agència Catalana del Consum és sotmesa al règim de comptabilitat pública.

Règim jurídic dels actes dictats pels òrgans de l'Agència Catalana del Consum

1. Els actes de naturalesa administrativa dictats per la Direcció de l'Agència Catalana del Consum poden ésser objecte de recurs d'alçada davant el conseller o consellera del Departament competent en matèria de consum, en la forma i els terminis establerts per la legislació sobre el règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú.

2. Els actes de naturalesa administrativa dictats pels òrgans inferiors a la Direcció de l'Agència i pels directors dels serveis territorials, quant a les actuacions en matèria de consum, poden ésser objecte de recurs d'alçada davant la Direcció de l'Agència.

Consortci

Administració Oberta de Catalunya (AOC)

Patrimoni

1. Constitueixen el patrimoni del Consorci:

a) Els béns i els drets que li aportin les entitats consorciades. Per al cas de la cessió gratuïta dels béns, aquests revertiran a l'administració cedent en els supòsits i condicions que determini l'acord de cessió.

b) Els béns i els drets que adquireixi o rebi per qualsevol títol.

2. El règim patrimonial del Consorci és el que estableix la normativa que regula el patrimoni de l'Administració de la Generalitat.

Règim de contractació

1. El règim de contractació del Consorci és el que estableix la normativa sobre contractació pública.

2. De conformitat amb la normativa de contractes del sector públic, el Consorci es constitueix com a mitjà propi instrumental i servei tècnic de les entitats consorciades i dels ens locals integrants del Consorci Localret que tinguin la consideració de poders adjudicadors a l'efecte del que preveu l'article 4.1.n) del Text refós de la Llei de contractes del sector públic, aprovat pel Decret legislatiu 3/2011, de 14 de novembre.

3. Les relacions entre el Consorci i les entitats consorciades i els ens locals integrants del Consorci Localret dels quals és mitjà propi instrumental i servei tècnic no tenen naturalesa contractual i s'articulen mitjançant els encàrrecs corresponents. En conseqüència, el Consorci està obligat a realitzar els encàrrecs que li formulin els subjectes anteriorment esmentats, els quals han d'incloure, com a mínim, l'àmbit de l'encàrrec, la previsió de costos i el sistema de finançament de l'encàrrec.

4. En la seva actuació com a mitjà propi instrumental i servei tècnic, el Consorci s'ajusta a les regles següents:

a) Les relacions entre el Consorci i els poders adjudicadors dels quals és mitjà propi instrumental i servei tècnic s'articulen mitjançant encàrrecs.

b) El Consorci no pot participar en licitacions públiques de les entitats consorciades i dels ens locals integrants del Consorci Localret. No obstant això, en el cas que no hi concorri cap licitador, se li podria encarregar al Consorci l'execució de la prestació objecte de licitació.

5. L'import de les prestacions realitzades pel Consorci es determina mitjançant l'aplicació de les tarifes corresponents a les unitats executades. En la determinació de les tarifes s'han de tenir en compte els costos reals de la realització o execució de la prestació corresponent.

Règim financer.

Per a la realització dels seus objectius el Consorci disposa dels recursos següents:

- a) Els rendiments dels serveis que presti i de les activitats que desenvolupi.
- b) Les taxes i els preus públics pels serveis prestats pel Consorci.
- c) Les aportacions que efectuïn les entitats consorciades i les subvencions, ajudes o donatius que les administracions públiques o persones o entitats privades li puguin realitzar.
- d) El producte de les operacions de crèdit. A l'efecte de concretar les aportacions de les entitats consorciades per finançar les càrregues financeres corresponents cal requerir, amb caràcter previ a l'aprovació de les operacions de crèdit, l'acord d'aquestes.
- e) Els productes del seu patrimoni.
- f) Qualsevol altre que li pugui correspondre d'acord amb les lleis. El control financer del Consorci es realitzarà d'acord amb el que estableixi la legislació vigent en matèria de finances públiques de l'Administració de la Generalitat.

Del pressupost del Consorci

1. El Consorci elaborarà i aprovarà anualment un pressupost que comprendrà l'expressió xifrada i sistemàtica de les obligacions i dels ingressos que prevegi liquidar durant l'exercici corresponent; les normes d'execució, les quals contindran l'adaptació de les disposicions generals en matèria pressupostària a l'organització i circumstàncies pròpies del Consorci, i totes les disposicions necessàries per a la seva encertada gestió.

2. El pressupost del Consorci serà formulat per la Comissió Executiva i es presentarà al Consell General per a l'aprovació. En els tràmits per a l'aprovació s'aplicaran les previsions del Text refós de la Llei de finances públiques de Catalunya, aprovat pel Decret legislatiu 3/2002, de 24 de desembre.

Control de la gestió economicofinancera

El Consorci està sotmès al règim de comptabilitat pública i ha de retre comptes al Tribunal de Comptes i a la Sindicatura de Comptes, segons el que estableix el Text refós de la Llei de finances públiques de Catalunya, aprovat pel Decret legislatiu 3/2002, de 24 de desembre. Les funcions d'intervenció seran exercides per personal de la Intervenció de la Generalitat de Catalunya.

Règim del personal

1. El personal al servei del Consorci que ocupi llocs de treball estructurals podrà ser funcionari o laboral procedent exclusivament d'una reassignació de llocs de treball de les administracions participants. Les mancances puntuals de personal poden ser cobertes mitjançant la contractació de personal laboral de caràcter temporal. La reassignació de llocs de treball s'instrumentarà mitjançant convenis de col·laboració interadministrativa o programes per al desenvolupament de projectes d'interès comú, amb l'objectiu d'aconseguir un millor aprofitament dels recursos que garanteixi l'eficàcia del servei que presta als ciutadans. En el marc del conveni i d'acord amb els Estatuts, l'administració consorciada farà la selecció del personal i l'adjudicació d'un lloc de treball

que posteriorment serà objecte d'adscripció al Consorci i s'inclourà en la relació de llocs de treball del Consorci.

2. El règim jurídic aplicable al personal del Consorci és el de l'Administració de la Generalitat. L'aplicació d'aquest règim jurídic no implica en cap cas l'adquisició de la condició de personal al servei de l'Administració de la Generalitat.

Consorci de Normalització Lingüística (CPNL)

Règim financer, patrimonial i de contractació

1. El règim pressupostari aplicable al Consorci és el que determinen la normativa reguladora de les finances públiques de la Generalitat per a aquest tipus d'entitats, i els criteris o normativa de desplegament que pugui dictar l'òrgan competent en matèria de pressupostos de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

2. El règim comptable aplicable al Consorci és el que disposen la normativa reguladora de les finances públiques de la Generalitat per a aquest tipus d'entitats, i les instruccions i normativa de desplegament que dicti la Intervenció General de la Generalitat de Catalunya.

3. El Consorci aprova cada any un pressupost general d'ingressos i de despeses, que ha de formar part dels pressupostos de la Generalitat de Catalunya.

4. Amb caràcter previ a la realització de les activitats pressupostades, el Consorci ha de comptar o tenir garantides les aportacions compromeses per a la seva execució i ho ha d'acreditar degudament en el procediment corresponent.

5. El reglament de règim interior del Consorci ha de concretar el règim econòmic de gestió pressupostària i el control intern, sens perjudici del control financer a càrrec de la Intervenció General de la Generalitat de Catalunya, que s'ha de dur a terme mitjançant el procediment d'auditoria d'acord amb la normativa que sigui d'aplicació.

6. Els comptes anuals del Consorci s'han d'auditar sota la responsabilitat de la Intervenció de la Generalitat de Catalunya.

7. Els comptes del Consorci s'inclouen en el compte general de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

8. El règim patrimonial aplicable al Consorci és el que estableix la normativa reguladora del patrimoni de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

9. El règim de contractació aplicable al Consorci és el que estableix la normativa de contractes del sector públic.

Règim de personal

1. El Consorci ha de disposar del personal necessari per al compliment de les seves cometes. El seu nombre, categories i funcions s'han de determinar en la plantilla i la relació de llocs de treball que el Consell d'Administració aprovi.

2. El personal del Consorci pot ser: a) Personal laboral contractat pel Consorci. b) Personal funcionari o laboral procedent de les administracions que en formen part.
3. El règim jurídic d'aplicació al personal del Consorci és el que correspon al personal de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.
4. La selecció del personal s'ha de fer mitjançant convocatòria pública d'acord amb els principis d'igualtat, publicitat, mèrit i capacitat, sens perjudici de les especialitats que siguin d'aplicació al personal directiu.
5. Les retribucions del personal del Consorci no poden superar, en cap cas, les establertes per a llocs de treball equivalents a l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

Entitats de dret públic de la Generalitat de Catalunya sotmeses al dret privat (Llei de l'empresa pública catalana)

Agència de qualitat i avaluació sanitàries de Catalunya (AQuAS)

Naturalesa i adscripció

1. L'Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya és una entitat de dret públic de la Generalitat sotmesa a l'ordenament jurídic privat, adscrita al departament competent en matèria de salut de la Generalitat de Catalunya, amb personalitat jurídica pròpia, autonomia administrativa i financera i plena capacitat d'obrar per al compliment dels seus objectius i les seves funcions.
2. L'Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya actua, en el marc de les funcions que li atribueixen aquests Estatuts, sota les directrius del departament competent en matèria de salut, el qual exerceix el control d'eficàcia i eficiència sobre la seva activitat.

Recursos humans

1. El personal de l'Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya es regeix pel dret laboral, sense perjudici de la possibilitat d'adscripció de personal funcionari d'acord amb els sistemes previstos a la normativa de funció pública. L'exercici de funcions que comporta l'exercici de potestats públiques és reservat al personal funcionari.
2. La selecció del personal propi de l'Agència s'ha de fer d'acord amb els principis d'igualtat, mèrit, capacitat i publicitat, i la resta de principis previstos a la normativa aplicable al personal laboral al servei de les administracions públiques.
3. La contractació del personal de comandament de l'Agència ha de regir-se pels principis de mèrit i capacitat i pel criteri d'idoneïtat i ha de dur-se a terme a través d'un procediment que garanteixi la publicitat i la lliure concurrència. El procés de designació ha de tenir en compte les competències professionals dels candidats, així com la seva experiència i les seves aptituds per al correcte desenvolupament de les funcions atribuïdes al lloc de comandament. El procés de selecció s'ha de dur a terme sota la supervisió del director o directora de l'Agència, el qual eleva la proposta de nomenament dels candidats seleccionats al Consell d'Administració.

Règim jurídic

1. L'Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya es regeix pel Decret llei 4/2010 de 3 d'agost, de mesures de racionalització i simplificació de l'estructura del sector públic de la Generalitat de Catalunya, per qualsevol normativa que la modifiqui o substitueixi, per aquests Estatuts i per la normativa reguladora de les entitats del sector públic de la Generalitat de Catalunya.
2. L'Agència sotmet la seva activitat en les relacions externes, amb caràcter general, a les normes del dret civil, mercantil i laboral que li siguin aplicables, si bé se sotmeten al dret públic:
 - a) El règim d'acords i funcionament dels seus òrgans de govern, que se sotmet a la normativa general sobre òrgans col·legiats de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.
 - b) Les relacions de l'Agència i amb els departaments de la Generalitat i amb altres ens públics.
 - c) El règim de contractació administrativa.
 - d) L'exercici de les potestats públiques.

3. Contra els actes i els acords de l'Agència subjectes al dret administratiu es pot interposar recurs d'alçada davant el conseller o consellera competent en matèria de salut.

Patrimoni de l'Agència

1. El patrimoni de l'Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya és constituït pels béns que li són adscrits i els béns i els drets propis de qualsevol naturalesa que adquireixi per qualsevol títol.
2. Els béns adscrits conserven llur qualificació jurídica originària. L'adscripció no implica la transmissió del domini ni llur desafectació.
3. Els béns que integren el patrimoni de l'Agència es destinen al compliment de les seves finalitats.
4. Les cessions o donacions que efectuen les persones físiques o jurídiques privades no poden comportar una contraprestació a aquest efecte, consistent a rebre els serveis propis de l'entitat a canvi.
5. Els béns mobles i immobles de la Generalitat de Catalunya destinats als serveis de l'Agència tenen el caràcter de cedits a l'entitat, la qual n'exerceix les facultats d'administració ordinària.
6. La gestió del patrimoni es regeix per la normativa reguladora de les entitats del sector públic de la Generalitat de Catalunya i per la normativa reguladora del patrimoni de la Generalitat de Catalunya.

Recursos econòmics i pressupost

1. Els recursos econòmics de l'Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya són constituïts per:
 - a) Les assignacions amb càrrec als pressupostos de la Generalitat.
 - b) Els ingressos procedents de subvencions, convenis, programes, donacions i altres aportacions que facin a favor seu altres entitats, organismes públics i/o privats i particulars.
 - c) Els ingressos procedents de la prestació dels seus serveis.
 - d) El rendiment dels béns i els drets propis o adscrits.
 - e) Els crèdits i els préstecs que li siguin concedits, en els termes i les condicions que fixa la normativa aplicable.
 - f) Els ingressos procedents de projectes competitius finançats per altres administracions, per la Unió Europea o altres organismes internacionals o per altres institucions.
 - g) Qualsevol altre que legalment li correspongui.
2. El pressupost de l'Agència es regeix pel que disposen la normativa reguladora de les entitats del sector públic de la Generalitat, la normativa reguladora de les seves finances públiques i les successives lleis de pressupostos.

Contractació

El règim jurídic de contractació de l'Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya s'ajusta a la normativa de contractes del sector públic i altres disposicions aprovades pel Govern per a la incorporació de la perspectiva de gènere en els contractes públics.

Comptabilitat i control financer

1. El règim de comptabilitat de l'Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya és el corresponent al sector públic de la Generalitat de Catalunya.

2. L'activitat de l'Agència és objecte de control financer per mitjà del procediment d'auditoria, sota la direcció de la Intervenció General, regulat per la normativa sobre finances públiques de Catalunya i la normativa reguladora de les entitats del sector públic de la Generalitat de Catalunya.

Agència de gestió d'ajuts universitaris i de recerca (AGAUR)

Naturalesa

1. L'Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca, creada per la Llei 7/2001, de 31 de maig, és una entitat de dret públic de la Generalitat de Catalunya que ajusta la seva activitat al dret privat, amb personalitat jurídica pròpia, plena capacitat d'obrar i patrimoni propi per al compliment de les seves funcions.

2. L'Agència es regeix per la Llei 7/2001, de 31 de maig; per la Llei 4/1985, de 29 de març, de l'Estatut de l'empresa pública catalana; per l'ordenament jurídic privat, amb les úniques excepcions establertes a la seva Llei de creació; per aquests Estatuts, i per les altres lleis i disposicions que li siguin aplicables.

3. L'Agència pot adquirir com a beneficiària, fins i tot per expropiació forçosa, i pot posseir, reivindicar, permutar, gravar o alienar tota classe de béns; també pot concertar crèdits, establir contractes, formalitzar convenis, executar, contractar i explotar obres i serveis, atorgar beques i subvencions, obligar-se, interposar recursos i exercir totes les accions que siguin necessàries per al desenvolupament de les seves funcions.

Vinculació

L'Agència actua sota les directrius del Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació, al qual resta vinculada i que exerceix el control d'eficàcia i d'eficiència sobre la seva activitat.

Contracte programa

Les actuacions de l'Agència amb el Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació s'articulen mitjançant un contracte programa aprovat pel Consell de Direcció i formalitzat pel conseller o consellera del Departament i pel director o directora executiu/va de l'Agència. El contracte programa haurà de ser autoritzat pel Departament d'Economia i Finances, d'acord amb l'article 3.2 de la Llei 7/2001, de 31 de maig.

Recursos humans

Llevat del personal funcionari que li sigui adscrit de conformitat amb el que preveuen l'article 7.a) i la disposició transitòria primera de la Llei 7/2001, del 31 de maig, de creació de l'Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca, el personal de l'Agència es regirà pel dret laboral. En el procés de convocatòria per cobrir les places de nou accés es garantiran els principis de mèrit, capacitat i publicitat, d'acord amb la normativa vigent.

Contractació

1. L'òrgan de contractació és el director o directora executiu/va de l'Agència.

2. Les meses de contractació estan integrades per:

a) El director o directora executiu/va de l'Agència, que les presideix.

b) Un lletrat o lletrada de l'Agència que actuarà com a secretari o secretària, nomenat pel director o directora executiu/va de l'Agència.

c) El responsable d'exercir les funcions de control economicofinanceres de l'Agència.

3. El director o directora executiu/va pot delegar la presidència de la mesa de contractació en els termes establerts per la normativa sobre organització i procediment administratiu que sigui aplicable.

Patrimoni

1. El patrimoni de l'Agència es regeix pel que disposen l'article 8 de la Llei 7/2001, de 31 de maig; la Llei 4/1985, de 29 de març, de l'Estatut de l'empresa pública catalana, i per la legislació de patrimoni de la Generalitat de Catalunya.

2. Els béns adscrits a l'Agència conserven la qualificació jurídica originària, sense que l'adscripció impliqui la transmissió ni la desafectació del domini. Els béns i els drets que se li adscriu han de revertir en les mateixes condicions que tenien en produir-se l'adscripció, en el supòsit que l'Agència s'extingeixi o que es modifiqui la naturalesa de les seves funcions i sempre que aquesta modificació tingui incidència en els béns i els drets esmentats.

Pressupost, comptabilitat i control financer

1. El pressupost de l'Agència es regeix pel que estableixen el Decret legislatiu 9/1994, de 13 de juliol, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei de finances públiques de Catalunya; la Llei 4/1985, de 29 de març, de l'Estatut de l'empresa pública catalana, i les successives lleis de pressupostos de la Generalitat.

2. L'Agència ha d'elaborar anualment un pressupost d'explotació i de capital, d'acord amb el que estableix la Llei 4/1985, de 29 de març, de l'Estatut de l'empresa pública catalana.

3. El règim de comptabilitat de l'Agència és el corresponent al sector públic i s'ha d'ajustar al pla especial que aprovi la Intervenció General de la Generalitat de Catalunya.

4. El control de caràcter financer de l'Agència té per objecte comprovar-ne el funcionament economicofinancer i s'efectua pel procediment d'auditoria, el qual substitueix la intervenció prèvia de les operacions corresponents. L'auditoria s'ha de fer per encàrrec del president o presidenta de l'Agència, o bé directament per la Intervenció General de la Generalitat o sota la direcció d'aquesta.

Règim dels actes

L'Agència sotmet la seva activitat en les relacions externes, amb caràcter general, a les normes de dret civil, mercantil i laboral que li siguin aplicables, tret dels actes que impliquin l'exercici de potestats públiques, els quals resten sotmesos al dret públic. En les relacions internes amb el Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació i la resta d'ens que integren l'Administració de la Generalitat, s'aplica el dret públic. El règim d'adopció d'acords i funcionament del Consell de Direcció se subjecta a la normativa general sobre òrgans col·legiats aplicable a la Generalitat de Catalunya.

Règim jurídic

Resta sotmesa al dret públic l'activitat que l'Agència efectui amb càrrec a fons públics, i específicament en els àmbits següents:

a) Els acords, els pactes i els convenis subscrits amb entitats públiques per a l'execució de programes de beques i subvencions.

b) La convocatòria, la resolució i el pagament dels programes de beques i subvencions amb finançament públic.

c) Els actes que es deriven de la inspecció, la verificació i el control de les beques i subvencions concedides.

d) Els actes que es deriven de la instrucció d'expedients de modificació i reintegrament de beques i subvencions i d'expedients sancionadors, així com la seva resolució.

e) El règim d'impugnació dels actes, en els termes previstos a l'article 27 d'aquests Estatuts.

f) El règim del silenci administratiu.

Règim d'impugnació dels actes

1 Els actes dictats pels òrgans de l'Agència en l'exercici de les seves potestats administratives tenen la consideració d'actes administratius.

2. Els actes administratius dictats pel Consell de Direcció de l'Agència i pel/per la president/a de l'Agència esgoten la via administrativa.

3. Els actes administratius dictats pel director o directora executiu/va de l'Agència poden ser objecte de recurs d'alçada davant el Consell de Direcció de l'Agència en els termes previstos per la normativa vigent en matèria de procediment administratiu. La resolució que es dicti esgota la via administrativa.

4. Les reclamacions prèvies a les vies jurisdiccionals civil i laboral, i les reclamacions per responsabilitat patrimonial de l'Administració, s'han d'adreçar al director o directora executiu/va de l'Agència al qual correspon resoldre-les.

Agència catalana de l'aigua (ACA)

Personal

El personal de l'Agència es regeix pel dret laboral, llevat de les places que, en relació amb la naturalesa del seu contingut, quedin reservades a funcionaris públics.

Contractació

La contractació de l'Agència es regeix pel que estableix la Llei 30/2007, de 30 d'octubre, de contractes del sector públic, i qualsevol altra normativa que sigui aplicable.

Patrimoni i recursos econòmics

El patrimoni i els recursos econòmics de l'Agència es regeixen pel que disposen els articles 12 i 13 del Text refós de la legislació en matèria d'aigües de Catalunya.

Pressupost

1. L'Agència ha d'elaborar anualment un pressupost d'acord amb la normativa del Departament d'Economia i Finances que conté les regles per elaborar els pressupostos de la Generalitat de Catalunya.

2. L'adquisició de compromisos pluriennals de despesa per part de l'Agència que es financin total o parcialment a càrrec dels pressupostos de la Generalitat, requerirà que prèviament s'hagi tramitat i autoritzat per part del Govern el corresponent expedient de compromisos de despesa amb càrrec a pressupostos d'exercicis futurs del Departament que financi l'actuació.

Comptabilitat

El règim de comptabilitat de l'Agència és el corresponent al sector públic.

Control d'auditories

1. El control de caràcter financer de l'activitat de l'Agència es duu a terme mitjançant el procediment d'auditoria regulat en l'article 71 del Text refós de la Llei de finances públiques de Catalunya, aprovat per Decret legislatiu 3/2002, de 24 de desembre, i en l'article 16 del Text refós de la Llei 4/1985, de 29 de març, de l'Estatut de l'Empresa Pública Catalana.
2. El procediment d'auditoria substitueix el règim d'intervenció prèvia de les operacions corresponents i té com a objecte dur a terme el control financer de l'Agència.
3. Per acord del Consell d'Administració es pot crear un òrgan de control economicofinancer, d'acord amb el que estableix el Decret 325/1996, d'1 d'octubre, sobre el funcionament dels òrgans de control economicofinancer intern en les empreses públiques de la Generalitat de Catalunya.

Règim jurídic

L'activitat de l'Agència se sotmet amb caràcter general en les relacions jurídiques externes al dret privat, amb les excepcions establertes en el Text refós de la legislació en matèria d'aigües de Catalunya i en aquests Estatuts.

Relacions amb l'Administració pública

Le relacions de l'Agència amb el Departament competent en matèria de medi ambient i amb la resta d'ens integrants de l'Administració pública se sotmeten al dret públic.

Matèries de dret públic

1. Resten sotmesos al dret públic els àmbits següents:
 - a) Els actes a què fan referència els apartats 1 i 2 de l'article 9 del Text refós de la legislació en matèria d'aigües de Catalunya.
 - b) Les relacions jurídiques externes que es derivin d'actes de limitació, intervenció i control.
 - c) El règim d'impugnació d'actes i de silenci administratiu.
 - d) Qualsevol acte de gravamen o benefici que impliqui una actuació de sobirania o l'exercici de potestats administratives.
2. El règim de recursos es regeix pel que disposa l'apartat 4 de l'article 9 del Text refós de la legislació en matèria d'aigües de Catalunya, i per la Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú.

Administració independent

Autoritat catalana de protecció de dades (APDCAT)

L'Agència Catalana de Protecció de Dades

1. L'Agència Catalana de Protecció de Dades, creada per l'article 1 de la Llei 5/2002, de 19 d'abril, és una institució de dret públic, que ajusta la seva activitat a l'ordenament jurídic públic.
2. L'Agència Catalana de Protecció de Dades es configura com una autoritat independent que actua amb objectivitat i plena independència de les administracions públiques en l'exercici de les seves funcions i es relaciona amb el Govern per mitjà del Departament de Governació i Relacions Institucionals.
3. L'Agència Catalana de Protecció de dades té personalitat jurídica pròpia i plena capacitat d'obrar per al compliment dels seus fins.

Règim del personal

1. L'Agència Catalana de Protecció de Dades aprovarà la relació de llocs de treball, la qual inclourà: a) Els llocs de treball a desenvolupar pel personal funcionari, entre els quals han de figurar forçosament els que comporten l'exercici de potestats públiques. Els llocs de treball que comporten l'exercici de la funció d'assessorament en dret, representació i defensa judicial es reserven a funcionaris del cos d'advocacia de la Generalitat de Catalunya. b) Els llocs de treball a desenvolupar per personal laboral, especificant-hi els factors que, segons les tasques de cada lloc de treball, determinin la impossibilitat que siguin desenvolupades per personal funcionari. 2. Els llocs de treball reservats a personal funcionari es proveiran d'acord amb el que estableix la legislació de la funció pública. Els llocs reservats a personal laboral es proveiran mitjançant convocatòria pública i d'acord amb els principis d'igualtat, mèrit i capacitat.

Règim econòmic

1. L'Agència Catalana de Protecció de Dades compta amb els recursos següents: a) Les assignacions anuals que s'estableixin als pressupostos de la Generalitat. b) Les subvencions i aportacions que se li concedeixin. c) Les rendes i els productes dels béns i drets que integren el seu patrimoni. d) Els ingressos ordinaris i extraordinaris derivats de l'exercici de les seves activitats. e) Qualsevol altre que se li atribueixi.
2. L'Agència Catalana de Protecció de Dades ajustarà la seva comptabilitat al règim de comptabilitat pública.
3. El control financer de l'Agència el portarà a terme la Intervenció General de la Generalitat.

Pressupost

L'Agència Catalana de Protecció de Dades elaborarà i aprovarà anualment el seu avantprojecte de pressupost, que serà tramès al Govern, per mitjà del Departament de Governació i Relacions Institucionals, perquè sigui integrada, en una secció específica, en els pressupostos de la Generalitat.

Règim patrimonial i de contractació

1. L'Agència Catalana de Protecció de Dades té un patrimoni propi constituït pels béns i drets que adquireixi o li siguin donats o cedits per qualsevol persona o entitat. El règim patrimonial és l'establert per al patrimoni de l'Administració de la Generalitat.

2. El règim jurídic de contractació de l'Agència és el que estableix la legislació vigent sobre contractes de les administracions públiques.

Consell de l'audiovisual de Catalunya (CAC)

Naturalesa jurídica, finalitats i àmbit d'actuació

El Consell de l'Audiovisual de Catalunya, d'acord amb el que s'estableix en la Llei 2/2000, de 4 de maig, de la seva creació, és un ens públic de caràcter institucional que, com a autoritat independent dotada de personalitat jurídica pròpia i plena capacitat jurídica d'obrar, tant en l'àmbit públic com en el privat, actua amb plena independència de les administracions públiques en l'exercici de les seves funcions.

Règim jurídic

1. El Consell, que gaudeix d'autonomia orgànica, funcional i pressupostària, es regeix pel que disposa la Llei 2/2000, de 4 de maig, així com per les disposicions que la desenvolupen i pel present Estatut orgànic i de funcionament. Igualment, en l'exercici de les seves funcions, està sotmès a la legislació reguladora del règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú.

2. Els actes del Consell posen fi a la via administrativa i són susceptibles de recurs davant la jurisdicció contenciosa administrativa.

3. Els contractes i convenis del Consell es regeixen per la legislació que en cada cas sigui aplicable.

4. El Consell gaudeix de reserva de noms, dels beneficis, de les exempcions i de les franquícies de qualsevol naturalesa que la legislació atribueix a l'Administració de la Generalitat.

De l'interventor

1. Al capdavant de la Intervenció hi ha un interventor nomenat pel Ple, a proposta del president, per majoria absoluta dels seus membres.

2. Correspon a l'interventor del Consell: a) La supervisió de l'elaboració dels treballs preparatoris i de la redacció de la proposta de l'avantprojecte del pressupost del Consell. b) L'organització i la direcció de la comptabilitat del Consell. c) La fiscalització prèvia de les despeses del Consell. d) L'assessorament per a la preparació de l'informe relatiu a la liquidació del pressupost del Consell.

Dels col·laboradors tècnics dels membres del Consell

Es podran crear llocs de treball de col·laboració tècnica, de caràcter eventual, de nivell superior o mitjà, per assistir permanentment o de manera puntual els consellers en les matèries pròpies de llur àmbit de responsabilitat. Aquests llocs de treball definiran les

seves funcions i adscripcions en els termes que determinin l'acord de creació de la plaça i la modificació de la relació de llocs de treball.

Del personal de l'administració al servei del Consell

1. La vinculació del personal de l'administració al servei del Consell és de caràcter laboral, llevat del personal instructor d'expedients sancionadors, que ha de gaudir de la condició de funcionari. Aquest personal restarà a l'administració d'origen en la situació administrativa que correspongui pel seu estatut.
2. Correspon al Ple del Consell aprovar per majoria absoluta la composició de les plantilles de personal i les bases que han de regular la manera d'accedir-hi.
3. Les retribucions del personal seran les determinades per acord del Ple del Consell en el marc establert a la normativa pressupostària.
4. La selecció del personal de l'administració al servei del Consell es regirà pels principis de publicitat, mèrit i capacitat. Correspon al Ple del Consell la selecció i l'organització del personal al seu servei.
5. En tot allò que no regula aquest Estatut, s'aplicarà supletòriament a l'administració al servei del Consell i al seu personal la legislació aplicable sobre funció pública.

Del personal eventual

1. És personal eventual el format pels qui, en virtut de lliure nomenament per part del president o per part del Ple a proposta d'un conseller, ocupen un lloc de treball considerat de confiança o d'assessorament no reservat a personal laboral i que figura amb aquest caràcter en la corresponent plantilla de llocs de treball.
2. El Ple del Consell determinarà el nombre de llocs reservats a personal eventual, amb les seves característiques i les retribucions de cadascú, sempre dins els crèdits pressupostaris corresponents. 11 18.3 El nomenament del personal eventual està subjecte al dret administratiu i el cessament d'aquest personal ha d'ésser acordat lliurement i no genera, en cap cas, indemnització. El personal eventual perdrà la condició de personal al servei del Consell quan l'autoritat que l'ha nomenat n'acordi el cessament o en cas de renúncia.

Del pressupost

El Consell elabora i aprova anualment el corresponent avantprojecte de pressupost de funcionament, el qual ha d'ésser tramès al Govern perquè sigui integrat, amb la corresponent singularització, en els pressupostos generals de la Generalitat.

Del patrimoni

1. El Consell té patrimoni propi.
2. El Consell, per al seu funcionament, disposa dels recursos econòmics següents: a) Els béns i valors que integren el seu patrimoni i el producte de les vendes que se'n derivin. b) Les assignacions pressupostàries establertes en el pressupost de la Generalitat. c) Els ingressos de dret públic i de dret privat que li corresponguin. d) Les contraprestacions derivades dels convenis signats pel Consell. e) El rendiment de les

publicacions, estudis i altres actuacions del Consell. f) L'import dels cànon dels títols d'habilitació per a la gestió d'emissores de radiodifusió sonora i de televisió atorgades per la Generalitat, en la proporció que es determini per via reglamentària.

Règim de contractació

1. El Consell resta subjecte al règim de contractació establert en la Llei de contractes de les administracions públiques i en la resta de la normativa relativa a la contractació de les dites administracions.
2. L'òrgan de contractació és el president del Consell. Es requerirà autorització prèvia del Ple pels contractes i disposicions superiors als 5.000.000 de pessetes i en els contractes de caràcter plurianual.
3. Quan la quantia del contracte ho exigeixi es constituirà una mesa de contractació integrada, com a mínim, pel president o conseller en qui delegui, el conseller secretari, el secretari general, un membre dels Serveis Jurídics i l'interventor del Consell. El membre dels Serveis Jurídics actuarà de secretari de la Mesa.
4. El règim de comptabilitat del Consell és el que correspon a les administracions públiques.