

## **Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya**

### **Memòria de retorn de les aportacions formulades en tràmit de consulta pública prèvia i en reunions amb actors estratègics**

v2.2 12/03/2022



## **Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya**

### **Memòria de retorn de les aportacions formulades en tràmit de consulta pública prèvia i en reunions amb actors estratègics**

Funcionament de la consulta pública prèvia i les reunions amb actors estratègics .....	2
Consulta pública prèvia .....	3
Jornades de treball amb actors estratègics .....	4
Detall de les propostes .....	6
Relació de les aportacions efectuades a les reunions amb actors estratègics .....	16
Valoració de les aportacions efectuades .....	17
Les preguntes de l'avantprojecte .....	17
Properes passes .....	18
Bibliografia .....	20
Annexos .....	21

#### **Funcionament de la consulta pública prèvia i les reunions amb actors estratègics**

El propassat 14 de desembre de 2021, el Govern de la Generalitat de Catalunya va aprovar la memòria preliminar de l'Avantprojecte de Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

En aquesta memòria es proposa iniciar un procés d'elaboració d'una llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) amb els objectius següents:

- Centrar la posició de l'EAPC dins el marc institucional català: d'una Escola de l'Administració de la Generalitat de Catalunya a una Escola de i per a tot el sistema públic català.
- Contribuir, per part de l'Escola, a desplegar una administració eficient, professional i excel·lent al servei de les persones en compliment dels principis bàsics del bon govern.
- Garantir el paper de l'Escola en la vertebració d'una Estratègia de formació de l'ecosistema de governança pública de les administracions catalanes.
- Vetllar perquè la formació, la recerca, el desenvolupament del talent, la gestió i la transferència del coneixement en l'àmbit de les administracions públiques catalanes tinguin el major nivell d'excel·lència possible i donin resposta a les necessitats actuals que té plantejades la societat.
- Apropar i obrir l'EAPC a totes les administracions públiques, sector públic, operadors de formació de l'àmbit públic i a la ciutadania, en general.
- Garantir que l'EAPC té una direcció, govern i governança coherents amb el lideratge de projectes propis d'una institució transversal, de país, que són projectes a mitjà i llarg termini, i que han d'estar al marge de les conjuntures polítiques de les legislatures.

## Consulta pública prèvia

Com a pas previ a l'elaboració de la Llei de l'Escola, s'obre una consulta pública prèvia a tota la ciutadania amb l'objectiu de recollir opinions sobre com hauria de ser l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, pel que fa a la seva naturalesa jurídica, dependència orgànica, posicionament institucional, funcions, òrgans de Govern i participació, governança, relació amb la resta d'operadors de formació dels empleats i empleades públics, relació amb el món acadèmic, relació amb els alumnes, entre d'altres.

Aquesta consulta va romandre oberta entre el 14 de gener de 2022 i el 18 de febrer de 2022, ambdós inclosos. Per a la fase de retorn de la consulta es va fixar com a data límit el 12 de març de 2022.

La consulta va rebre un total de 34 propostes que s'han categoritzat de la manera següent:

<b>Categoria i subcategoria</b>	<b>Subtotals</b>
<b>General</b>	<b>3</b>
General	3
<b>Formació</b>	<b>13</b>
Àmbit de treball	1
Formació en línia	1
Model d'aprenentatge	7
Oferta formativa	4
<b>Selecció</b>	<b>14</b>
Direcció professional	1
Formació en processos selectius	3
General	3
Processos selectius	2
Tribunals	5
<b>Recerca</b>	<b>1</b>
Transformació	1
<b>Governança</b>	<b>1</b>
Consell Rector	1
<b>Altres</b>	<b>2</b>
Duplicada	1
Proposta retirada pel ciutadà	1
<b>Total</b>	<b>34</b>

Taula 1: temes de les aportacions

## Jornades de treball amb actors estratègics

En paral·lel a la consulta pública prèvia, es van convocar determinats actors estratègics per a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya a jornades de treball amb el mateix objectiu de la consulta.

Aquestes jornades de treball es van celebrar entre el 7 i el 17 de febrer de 2022, coincidint amb el període de recepció d'aportacions de la consulta ciutadana. Van tenir una durada d'unes dues hores de mitjana i, per part de l'EAPC, hi va participar el director.

Actors	Data	Assistents
CCOO UGT	07/02/2022	6
CSITAL COLPIS Associació Catalana de Gestió Pública	08/02/2022	4
CEJFE CFEA ISPC Ivàlua Servei d'Ocupació de Catalunya	10/02/2022	5
Grup parlamentari Socialistes i Units per Avançar Grup parlamentari d'Esquerra Republicana Grup parlamentari de Junts per Catalunya Grup parlamentari de la Candidatura d'Unitat Popular – Un Nou Cicle per Guanyar Grup parlamentari d'En Comú Podem	16/02/2022	6
Diputació de Barcelona Diputació de Girona Diputació de Tarragona ACM FMC	17/02/2022	8
<b>Total</b>		<b>29</b>

Taula 2: assistents a les jornades de treball (no inclou el director)

## Relació de les aportacions efectuades a la consulta pública prèvia

De les 32 propostes vàlides, en general totes seran acceptades, tot i que en estadis diferents. Set de les propostes fan referència a aspectes que s'han inclòs en el document de treball a partir del qual es redactarà l'avantprojecte de llei.

El segon grup d'aportacions són propostes que proposen algunes qüestions que tenen rang de llei barrejades amb d'altres que són propostes purament operatives o relacionades amb la programació de l'activitat de l'Escola. La part de les propostes que es considera que tenen rang de llei s'ha afegit a les set anteriors i, per tant, s'incorporaran a l'avantprojecte de llei. La part de tipus operatiu ha de quedar exclosa necessàriament de l'articulat de la llei, però s'ha traslladat a l'equip de l'Escola. Val la pena afegir que ja estan incloses totes o bé en la

planificació estratègica a mitjà termini o bé en els plans operatius a curt termini, quan no són ja en ple funcionament.

Un tercer grup d'aportacions, onze en total, pertanyen a qüestions de l'àmbit operatiu. De la mateixa forma que amb el grup anterior, s'han tramès a l'equip de l'Escola per a la seva consideració. Per tant, aquí també és vàlid el comentari anterior respecte que l'Escola ja les ha tingudes en compte.

Per últim, algunes persones, col·lectius i entitats han fet arribar no una proposta sinó documents de reflexió, on fan diverses aportacions en àmbits i nivells d'aplicació diversos. No es farà aquí l'exercici de desgranar totes les aportacions que s'hi fan, perquè sovint són reflexions de caràcter general sobre la visió i la missió de l'Escola. No obstant això, i seguint la tònica general de la consulta, són reflexions que seran incorporades a l'Avantprojecte, atès que són coherents entre elles i donen resposta positiva a les preguntes que obria la memòria de l'Avantprojecte.

En un grup a banda hi situem dues propostes que pertanyen a un altre marc normatiu –el de la Llei d'ocupació pública– que o bé han estat retirades o bé presentades per duplicat.

Tipus de proposta	Total
S'accepta la proposta i s'incorpora a l'avantprojecte	7
S'accepta parcialment la proposta i s'incorpora a l'avantprojecte la part competencial, es traslladarà a l'Escola perquè pugui ser operativa	6
No té rang de llei, però es traslladarà a l'Escola per a tenir-la en consideració de cara al desenvolupament del funcionament intern un cop aprovada la nova llei	11
Document annex amb diverses propostes. En general s'accepten totes.	6
Pertany a l'àmbit competencial que regula la Llei d'ocupació pública. Aquesta qüestió es traslladarà a la Secretaria de Funció Pública	2
Duplicada	1
Proposta retirada pel ciutadà	1
<b>Total</b>	<b>34</b>

Taula 3: tractament de les aportacions

## Detall de les propostes

Títol	Proposta	*	Categoria	Subcategoria	Resposta
Replantejament certificats aprofitament	Tinc la sensació que l'Escola és un lloc on es fan cursos i et donen títols que serveixen per tenir més punts a les convocatòries d'oposicions. Crec que els certificats d'aprofitament s'han burocratitzat de manera que tot i que tinguis el certificat, l'aprofitament no està garantit. La proposta formativa de l'Escola hauria d'incloure una aplicació pràctica que pogués garantir l'aprenentatge. Caldria un replantejament de com es fan els cursos i amb quin criteri es donen els títols.	0	Formació	Model d'aprenentatge	3. No té rang de llei, però es traslladarà a l'Escola per a tenir en consideració de cara al desenvolupament del funcionament intern un cop aprovada la nova llei
Empleats del sector públic	L'activitat de la EAPC hauria de tenir en compte, sinó en termes d'igualtat, gairebé, els treballadors del sector públic de la Generalitat i dels ens locals, entenen "sector públic" consorcis, empreses 100% públiques, fundacions, etc. Sovint gestionen serveis a la ciutadania de gran importància i amb un gran volum econòmic.	0	Formació	Oferta formativa	1. S'accepta la proposta i s'incorpora a l'avantprojecte
Tenir en compte que...	S'ha d'emprar un llenguatge senzill i definir les expressions tècniques. L'EAPC ha de ser centre de preparació (futurs funcionaris) i acreditació (ocupació de llocs de treball). L'EAPC no transforma, explica els canvis en l'Administració i Funció Pública. L'EAPC ha de tenir un Consell de Direcció amb inclusió dels rectors de les universitats. Distingir entre formació comuna (per via electrònica) i específica. La formació ha de ser accessible i s'ha de fer en temps i amb transparència.	0	Governança	Consell Rector	2. S'accepta parcialment la proposta: s'incorpora a l'avantprojecte la part competencial i es traslladarà a l'Escola perquè pugui ser operativa
L'Escola d'Administració Pública hauria de poder preparar oposicions	L'Escola d'Administració Pública de Catalunya hauria de poder ser un centre de preparació d'oposicions per a tothom i a preus raonables; implantar i impartir cicles formatius de FP d'Administració pública, poder atorgar titulacions oficials, certificats de professionalitat i obrir els cursos de l'Escola a gent externa a l'Administració (incloent estudiants).	0	Selecció	Formació en processos selectius	2. S'accepta parcialment la proposta: s'incorpora a l'avantprojecte la part competencial, relativa a poder oferir

					recursos d'aprenentatge en obert així com l'atorgament de titulacions oficials en col·laboració amb centres acreditats (com universitats). Es traslladarà a l'Escola perquè pugui ser operativa
Borsa de treball activa	Coordinant-se amb processos selectius d'altres administracions i fins i tot fer-ne, es podria disposar d'una borsa de treball on la gent que formés part de la borsa pogués participar en projectes col·laboratius que es construïssin a partir de la comunitat "d'estudiants" de l'EAPC i fins i tot que pogués fer pràctiques en diferents administracions. D'aquesta manera es reduiria la corba d'aprenentatge i es podria fer cobertura de personal amb més facilitat	0	Formació	Model d'aprenentatge	1. S'accepta la proposta i s'incorpora a l'avantprojecte
Nombre d'alumnes als cursos virtuals	Actualment es fan molts cursos de forma virtual, no veig el perquè s'està limitant el nombre d'alumnes a aquests cursos. Amb les tecnologies que hi ha no s'hauria de limitar el nombre d'alumnes. Excepte que per raons específiques del curs s'hagi de limitar.	0	Formació	Formació en línia	3. No té rang de llei, però es traslladarà a l'Escola per a tenir-la en consideració de cara al desenvolupament del funcionament intern un cop aprovada la nova llei
EAPC_Suport als processos de selecció per a	EAPC ha de seguir donant suport als processos selectius, i aportant membres especialitzats als tribunals per a garantir-ne la transparència i a moltes entitats catalanes que no tenen prou personal en la seva plantilla garantir l'especialitat dels membres dels tribunals.	0	Selecció	Tribunals	1. S'accepta la proposta i s'incorpora a l'avantprojecte

garantir transparència					
Que l'Escola d'Administració Pública de Catalunya faciliti material d'estudi per a oposicions	L'Escola d'Administració Pública de Catalunya, a més de poder preparar per oposicions, facilités material de casos teòrics i pràctics (tests i respostes a casos pràctics) per a la preparació d'oposicions per a gent que, pels motius que siguin, no puguin assistir a classes	0	Selecció	Formació en processos selectius	3. No té rang de llei, però es traslladarà a l'Escola per a tenir-la en consideració de cara al desenvolupament del funcionament intern un cop aprovada la nova llei
Ser referent en l'actualització de competències dels empleats públics	Moltes organitzacions i empreses han iniciat plans de formació i actualització de competències dels seus empleats ( <i>reskilling</i> ). L'evolució de la tecnologia comporta inexorablement la necessitat de transformar persones, processos i organitzacions per seguir oferint serveis de valor afegit proactius i personalitzats i, sobretot, basats en dades. Manca oferta formativa destinada a empleats públics vinculada a les possibilitats que genera l'evolució de la tecnologia.	0	Formació	Oferta formativa	3. No té rang de llei, però es traslladarà a l'Escola per a tenir-la en consideració de cara al desenvolupament del funcionament intern un cop aprovada la nova llei
Gestió de la borsa de col·laboradors als tribunals d'oposicions a l'AP	Com a responsable de la formació i gestió dels col·laboradors als tribunals d'opos. de l'Administració pública cal un canvi normatiu. El voluntariat ha d'estar normalitzat. Molts tècnics mun. han de demanar dies de festa per exercir la representació i les dietes són irrisòries. Cal que la llei obligui que els dies gastats són retribuïts no recuperables. Les dietes són per cobrir les despeses directes. Si no, ara no hi ha prou funcionaris apuntats a la borsa. La funció pública se'n ressent	0	Selecció	Tribunals	3. No té rang de llei, però es traslladarà a l'Escola per a tenir-la en consideració de cara al desenvolupament del funcionament intern un cop aprovada la nova llei



<p>Reforçar la formació a nous càrrecs i reciclatge als funcionaris</p>	<p>Demana reforçar la funció educativa de l'Escola centrant-se en: dret i procés administratiu, l'ètica, la igualtat, etc. El reciclatge a la funció p. és una necessitat i hauria de ser obligada per a tothom, sobretot en aquests aspectes. Molt important hauria de ser també la formació obligada d'aquests aspectes als càrrecs públics nous i com a reciclatge dels existents. Un polític que entra a ser regidor, un tècnic que entra com a alt càrrec, necessiten formació sobre el que gestionaran</p>	<p>0</p>	<p>Formació</p>	<p>Àmbit de treball</p>	<p>2. S'accepta parcialment la proposta: s'incorpora a l'avantprojecte la part competencial i es traslladarà a l'Escola perquè pugui ser operativa</p>
<p>Captació de formadors interns</p>	<p>Moltes unitats realitzen formació interna que pot tenir interès per a d'altres departaments i administracions. L'EAPC podria buscar i captar aquests formadors especialitzats per afavorir la interdisciplinarietat dels equips i la transversalitat de les polítiques públiques.</p>	<p>0</p>	<p>Formació</p>	<p>Model d'aprenentatge</p>	<p>3. No té rang de llei, però es traslladarà a l'Escola per a tenir-la en consideració de cara al desenvolupament del funcionament intern un cop aprovada la nova llei</p>
<p>Formació fora de l'aula</p>	<p>Hi ha determinades innovacions que només es poden aplicar en equip. Per això, seria bo que algunes formacions no es realitzin en el marc de l'aula de l'EAPC, sinó que els formadors es desplacin a la unitat que s'ha de formar amb dos objectius:                  1. Conèixer de primera mà el context en el qual s'ha d'aplicar la millora i per tant ajustar la formació a les necessitats                  2. Arribar a tot l'equip i no només als professionals més motivats</p>	<p>0</p>	<p>Formació</p>	<p>Model d'aprenentatge</p>	<p>3. No té rang de llei, però es traslladarà a l'Escola per a tenir-la en consideració de cara al desenvolupament del funcionament intern un cop aprovada la nova llei</p>

Provisió càrrecs singulars-comandaments	Penso que l'Escola d'Administració Pública de Catalunya hauria de tenir un paper rellevant a l'hora de la selecció dels comandaments, em refereixo a caps de negociat/responsables, caps de secció, caps de servei, directors/es generals, subdirectors/es... És a dir, per a poder optar a qualsevol plaça singular/comandament hauria de ser obligatòria una formació/acreditació específica com a mínim de 18 mesos a l'EAPC.	0	Selecció	Direcció professional	1. S'accepta la proposta i s'incorpora a l'avantprojecte
Assistència a tribunals	Com atindrà l'EAPC l'assistència als nombrosos tribunals derivats dels processos d'estabilització? Voluntariat? No ho crec, si no es resol l'assistència per part de l'EAPC en la preparació i correcció de les proves i en el seguiment del procés selectiu; suport legal en cas d'haver d'enfrontar-se a contenciosos; pòlissa de responsabilitat patrimonial;...	0	Selecció	Tribunals	1. S'accepta la proposta i s'incorpora a l'avantprojecte
Règim jurídic de l'assistència al municipi d'origen del membre	La Llei hauria de deixar ben clar que l'assistència a les sessions dels òrgans selectius de funcionaris d'altres administracions que han estat designats no comporta absència laboral, i no s'ha de justificar amb cap permís o llicència en l'administració d'origen, sinó que es tracta d'una encomanda de servei. Alguns ens trobem que, per tal de poder assistir com a membre de tribunal en un altre ajuntament, hem de demanar dia de vacances, o d'assumptes propis, o bé recuperar les hores.	0	Selecció	Tribunals	3. No té rang de llei, però es traslladarà a l'Escola per a tenir-la en consideració de cara al desenvolupament del funcionament intern un cop aprovada la nova llei
Indemnitzacions: preu quilòmetre	Caldria establir un barem clar de les indemnitzacions a rebre pels funcionaris que col·laborem en processos selectius, sobretot a l'hora de cobrar la indemnització per trasllat amb vehicle propi. L'import que s'aplica (0,19 €/km) prové d'una normativa que no s'ha actualitzat i ha quedat del tot fora de lloc. Proposo que el règim d'aquesta indemnització sigui el mateix que l'administració que convoca el procés selectiu tingui establert per als seus treballadors.	0	Selecció	Tribunals	3. No té rang de llei, però es traslladarà a l'Escola per a tenir-la en consideració de cara al desenvolupament del funcionament intern un cop aprovada la nova llei

Carpeta formativa distribuïda per al treballador públic	<p>Poder consolidar els certificats acreditatius de la formació d'un treballador, impartit per diferents ens (públics o privats), aplicant el concepte d'identitat autosobirana basat en <i>blockchain</i>.</p> <p>Cada treballador disposa d'una cartera, on pugui acumular aquests certificats formatius. Millores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Aportació de mèrits.</li> <li>· Expedient formatiu independent de la institució on es treballi o que emeti el certificat.</li> <li>· Control de dades per part del treballador.</li> </ul>	0	Formació	Model d'aprenentatge	2. S'accepta parcialment la proposta: s'incorpora a l'avantprojecte la part competencial i es traslladarà a l'Escola perquè pugui ser operativa
Preparació oposicions per a interins	L'Escola d'Administració Pública de Catalunya hauria de preparar les oposicions als interins de forma gratuïta i facilitar-los tant el material físic en paper de la preparació com les classes preparatòries en línia exclusives de l'oposició.	0	Selecció	Formació en processos selectius	2. S'accepta parcialment la proposta: s'incorpora a l'avantprojecte la part competencial i es traslladarà a l'Escola perquè pugui ser operativa
Formacions en línia amb possibilitat de revisualitzar les sessions	Actualment la gran majoria de formacions ja són en línia i s'hauria de facilitar la possibilitat de revisualitzar les sessions formatives gravades per no perdre informació clau i obtenir un major aprofitament dels continguts, ja que a vegades el ritme de la feina no ens permet dedicar les hores concertades en els cursos per solapament amb reunions o altres activitats ineludibles com poden ser les visites mèdiques.	0	Formació	Model d'aprenentatge	3. No té rang de llei, però es traslladarà a l'Escola per a tenir-la en consideració de cara al desenvolupament del funcionament intern un cop aprovada la nova llei

Coordinadors/es digitals	Poder rebre una remuneració especial per hores extra o per càrrecs que impliquin moltes hores de feina com ara coordinació digital de centres. Actualment els coordinadors/es digitals són un puntal als centres. Les hores que s'hi dediquen i el complement rebut està totalment desfasat. També poder assignar més hores als coordindors/es digitals.	0	Selecció	Tribunals	9. Proposta retirada pel ciutadà
Formar els estudiants sobre què és l'administració	Podria ser una tasca de l'EAPC formar les escoles / instituts sobre què és l'administració pública, cosa que ajudaria els joves a entendre per a què els serveix l'administració, provocar el seu interès a treballar-hi en un futur i millorar la visió que els ciutadans en tenen.	0	Formació	Oferta formativa	2. S'accepta parcialment la proposta: s'incorpora a l'avantprojecte la part competencial i es traslladarà a l'Escola perquè pugui ser operativa
Formar els empleats i futurs empleats públics en comunicació clara	Oferir des de l'EAPC una formació obligatòria en llenguatge clar a tots els empleats públics i futurs empleats públics. Seria interessant obligar d'alguna manera a tenir aquesta formació per poder formar part del món públic.	0	Formació	Oferta formativa	3. No té rang de llei, però es traslladarà a l'Escola per a tenir-la en consideració de cara al desenvolupament del funcionament intern un cop aprovada la nova llei
Enfortir el vessant de recerca	L'EAPC ha de ser referent en recerca i anàlisi al voltant de l'AP. Imprescindible la col·laboració amb institucions de recerca (universitats, centres de recerca) per ser referent en l'anàlisi i la prospecció dels diferents escenaris i contextos als quals s'haurà d'afrontar l'AP. La recerca ha d'incloure la participació dels empleats públics que, havent passat pel tercer cicle de l'Escola o per tenir un perfil investigador, puguin realitzar estudis i propostes enriquidores.	0	Recerca	Transformació	1. S'accepta la proposta i s'incorpora a l'avantprojecte

Atorgar certificats de professionalitat des de l'Escola	Crec que estaria bé que l'Escola d'Administració Pública de Catalunya pogués atorgar certificats de professionalitat i/o certificats de competències professionals com en la resta de sectors professionals, de caire transversal per exercir tant en el sector públic com en el privat	0	Formació	Model d'aprenentatge	1. S'accepta la proposta i s'incorpora a l'avantprojecte
Aportacions de l'Oficina Antifrau de Catalunya a la consulta pública prèvia en relació amb l'Avantprojecte de llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya	En el marc d'aquesta consulta pública prèvia us trameto les aportacions de l'Oficina Antifrau de Catalunya.	0	General	General	8. Duplicada
Propostes de la Xarxa d'Innovació Pública, XIP	L'Escola d'Administració Pública de Catalunya ha de ser el pal de paller: no només ha de transmetre coneixements i habilitats, sinó també la manera de fer ('mindset'), la cultura de l'organització, l'ADN corporatiu. La XIP (Xarxa d'Innovació Pública) hi vol aportar un enfocament més de servidor-cèntric o usuari-cèntric, una orientació més radical cap a les persones que afegeix un plus de disrupció al model.	0	General	General	4. Document annex amb diverses propostes. En general s'accepten totes
Consulta pública prèvia en relació amb l'Avantprojecte de llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya	Us adjunto les aportacions de l'Oficina Antifrau de Catalunya a la consulta pública prèvia en relació amb l'Avantprojecte de llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.	0	General	General	4. Document annex amb diverses propostes. En general s'accepten totes

Agència Catalana d'Ocupació Pública	El Col·legi/Associació d'Enginyers Industrials de Catalunya va presentar recentment a la Secretaria d'Administració Pública un document amb el títol de "Model d'Administració Pública: la proposta". En aquest document es posa especial èmfasi en el fet que qualsevol modificació s'ha d'inscriure amb un enfocament sistèmic de tot el sistema de provisió, prestació i finançament dels serveis públics. Em remeto al contingut d'aquest document pel que fa a l'Agència Catalana d'Ocupació Pública.	0	General	General	4. Document annex amb diverses propostes. En general s'accepten totes
Requerir titulació mínima (ESO) per treballar a l'Administració	Crec que caldria demanar un mínim d'estudis a l'Administració pública: el títol de graduat en ESO al cos de subalterns (avui encara es demana tan sols un desfasat certificat d'escolaritat, ara la majoria de gent té titulació i es dota el personal subaltern de més competències. Com per exemple, a la Universitat de Lleida per al cos de subalterns (conserges) demanen titulació mínima de graduat en ESO.	0	Selecció	Processos selectius	3. No té rang de llei o és competència d'aquesta llei
Possible fusió del cos subaltern amb el d'auxiliars administratius	Crec que, o bé caldria demanar els estudis mínims de l'ESO al cos de subalterns, o potser millor es podria plantejar la possible fusió dels cossos de subalterns i d'auxiliars administratius (hi ha poques diferències de tasques entre ambdós cossos en llocs de treball diversos) i es pot promocionar automàticament el personal subaltern cap a auxiliar administratiu, com a l'Administració de justícia (que demana l'ESO al cos més inferior, auxiliar judicial).	0	Selecció	Processos selectius	3. No té rang de llei o és competència d'aquesta llei
Aportació de la Comissió Tècnica de Responsables de Formació	La Comissió Tècnica de Responsables de Formació, com a òrgan propi de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, ha redactat un document on s'especifica el paper que la mateixa Comissió ha de tenir en el nou marc de l'EAPC i algunes propostes sobre els objectius a assolir per part de la nova Escola.	0	Selecció	General	4. Document annex amb diverses propostes. En general s'accepten totes

Aportació de les responsables de Formació	Les responsables de Formació, com a òrgan propi de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, hem redactat un document on s'especifica el paper que la Comissió Tècnica de Responsables de Formació ha de tenir en el nou marc de l'EAPC i algunes propostes sobre els objectius a assolir per part de la nova Escola.	0	Selecció	General	4. Document annex amb diverses propostes. En general s'accepten totes
Aportacions de l'Associació Catalana de Municipis i Comarques	S'adjunten les aportacions de l'Associació Catalana de Municipis i Comarques.	0	Selecció	General	4. Document annex amb diverses propostes. En general s'accepten totes

Taula 4: detall de les aportacions (\*: nombre de suports)

## **Relació de les aportacions efectuades a les reunions amb actors estratègics**

Les jornades de treball es van estructurar al voltant dels grans temes que obria la memòria de l'avantprojecte, que es van ordenar en cinc blocs amb els seus respectius objectius (a excepció del primer bloc general):

### **1. Qüestions generals**

### **2. De l'Escola que selecciona el talent que es mobilitza**

- 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, desenvolupament
- Facilitar la mobilitat horitzontal i vertical dels treballadors públics
- Estalviar recursos i optimitzar l'organització dels processos de selecció
- Donar suport a l'administració local mitjançant la reducció de tasques administratives

### **3. De l'Escola que ensenya a la xarxa que aprèn**

- Establir un model d'aprenentatge de referència per a tot 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

### **4. De l'Escola que forma a la comunitat que transforma**

- 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 impulsar la transformació efectiva de les administracions públiques de Catalunya

### **5. D'un nou sistema de governança per vertebrar un ecosistema**

- 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

Les reflexions al voltant de cada punt poden consultar-se al final d'aquest document a l'apartat d'annexos. És important fer notar que el contingut dels documents annexos és merament orientatiu i que, per la naturalesa de les converses, no poden recollir la riquesa dels intercanvis mantinguts. Com s'indica en aquells documents, l'objectiu de les jornades no consistia tant en el nombre d'aportacions, menys encara en establir un canal de negociació, sinó en identificar



els grans temes de consens, tant per finançar-los com per poder seguir treballant els punts que generen menys acord.

## **Valoració de les aportacions efectuades**

Per valorar les aportacions rebudes tant a la consulta pública prèvia com a les jornades de treball, recuperem les preguntes que es feien a la memòria de l'avantprojecte de llei per a guiar-la.

### **Les preguntes de l'avantprojecte**

1. Considera que s'ha descrit adequadament el problema? Hi ha aspectes que no s'han tingut en compte i que haurien de ser valorats per l'Administració de la Generalitat? Hi ha altres efectes negatius o positius derivats del marc normatiu vigent que s'estiguin produint actualment que no s'han posat en relleu a la documentació?
2. S'haurien de preveure altres objectius diferents?
3. Cal considerar altres alternatives a les proposades? Hi ha efectes de les alternatives esmentades que no s'hagin tingut en compte i que siguin rellevants?

Considerem que, en general, no hi ha hagut cap gran omissió en el plantejament ni en les aportacions fetes tant per la ciutadania en general com per les entitats consultades.

Sí que val la pena afegir que la idea general de considerar l'ecosistema públic en conjunt, adreçant-se de forma integrada a tota la funció pública catalana és una qüestió considerada com a estratègica, tant en la Llei de l'EAPC com, per exemple, en la Llei d'ocupació pública de Catalunya, dues lleis que haurien d'encaixar perfectament en objectius i funcions.

4. Quines haurien de ser les funcions principals de l'Escola?
5. Considera adient que l'EAPC continuï essent una plataforma de formació i aprenentatge per a tots els servidors públics catalans?
6. Considera adient que l'EAPC sigui una plataforma de recerca, innovació i desenvolupament per a la transformació de les administracions públiques catalanes?
7. Considera adient que l'EAPC tingui un paper en relació amb la selecció dels servidors públics? Quin paper creu que hauria de jugar l'Escola respecte a aquesta qüestió?

Aquestes tres funcions principals –selecció, formació, innovació– es considera que són les tres que conformen una aproximació integral a la gestió del talent, orientació que es troba especialment encertada per l'Escola així com de cara a preparar l'Administració pública davant els reptes de futur, reptes que han canviat enormement i que tant l'Administració com l'Escola haurien d'afrontar amb una certa urgència.

Pel què fa a la selecció, es valora molt positivament que l'EAPC pugui assumir funcions d'oficina de selecció integrada i per a tota la funció pública catalana. En aquest sentit, s'esperaria que l'impacte positiu sigui enorme tant en termes de qualitat de la selecció com d'estalvi de recursos especialment en l'Administració local. Hauria d'eliminar també barreres a la mobilitat –horitzontal, vertical i entre administracions– dels servidors públics i, en general, oferir un marc conjunt per a tota la funció pública de manera que també les accions de formació se'n puguin beneficiar.

Pel què fa a la formació, es considera clau un viratge cap una concepció més oberta d'aprenentatge, i que l'Escola pugui posar a disposició de la resta de l'ecosistema de formació

de servidors públics la seva experiència i utilitatge en la matèria, de manera que es contribueixi a fer convergir l'ecosistema vers un model d'aprenentatge i desenvolupament consistent.

Pel que fa a la recerca, la innovació i la transferència, genera unanimitat que l'Escola esdevingui pal de paller del pensament sobre Administració pública, així com un actor clau a l'hora d'impulsar iniciatives que tinguin un impacte transformador en l'Administració.

#### 8. Quines mesures proposaria per apropar l'Escola al territori?

Tot i que no s'han fet aportacions molt específiques sobre aquesta qüestió, de forma tàcita sí que queda molt palès que l'Escola ha de garantir que tots els objectius que persegueix s'aconsegueixen a tot el territori català i una manera de fer-ho, cosa que és essencial, és facilitar la xarxa dels múltiples actors que exerceixen una o més d'aquestes funcions. Això és especialment important quan es tracta dels ens que treballen des de i per a l'Administració local.

#### 9. Quina ha de ser la relació de l'EAPC amb la resta d'operadors públics de formació dels empleats i empleades públics, alumnes i docents, administracions públiques catalanes, entitats municipalistes, organitzacions sindicals, universitats catalanes, col·legis professionals, entitats que tenen el centre d'interès i activitat en la gestió i la direcció pública, entitats del tercer sector, i organitzacions patronals?

En consonància amb el punt anterior, hi ha un fort consens que, a banda de l'activitat impulsada directament per l'Escola, una molt bona aproximació és que l'Escola ofereixi, faciliti, posi a disposició, etc. eines (metodologies, coneixement, materials d'aprenentatge, espais físics i virtuals, equips, finançament, etc.) que ajudin a vertebrar les iniciatives de selecció, formació i recerca, a coordinar-les, a donar-los cohesió amb l'objectiu d'enfortir els actors que les duen a terme.

#### 10. Quina considera que hauria de ser la naturalesa jurídica de l'EAPC i quina la seva dependència orgànica?

#### 11. Quins òrgans de govern creu que hauria de tenir l'EAPC i quina hauria de ser la seva funció i composició?

Tot i que ha quedat molt evidenciat que no hi ha una forma òptima d'organitzar l'EAPC –atès que totes les opcions tenen pros i contres– s'ha generat unanimitat en el fet que l'entitat de dret públic sotmesa a l'ordenament jurídic privat sembla ser la fórmula que més s'acostaria a la manera òptima d'oferir un bon servei públic, flexibilitat i competitivitat, una governança professionalitzada i independent, així com la màxima transparència i rendició de comptes.

Més enllà del Consell de Govern, un consell executiu i un consell assessor, la governança s'hauria de completar vehiculant molta de l'activitat a través de contractes programa –una eina que genera unanimitat de parers– i comissions *ad-hoc* que vetllessin perquè es complís de forma àgil i executiva.

### Properes passes

Fruit de la consulta i les jornades de treball, l'EAPC ha realitzat el document "**Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. Document de treball: funcions i funcionament**".

Aquest document, que es publica juntament amb aquest document de retorn, incorpora i desenvolupa totes les aportacions fetes, així com les aportacions de l'equip de l'Escola i del Govern de la Generalitat de Catalunya.

El document guiarà l'elaboració de l'articulat de l'avantprojecte de llei que, en una primera versió, serà fidel als seus continguts.

## 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

Acord del Govern de 14 de desembre de 2021 pel qual s'aprova la memòria preliminar de l'Avantprojecte de llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya

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]

Document annex a les aportacions de l'Associació Catalana de Municipis

Document annex a les aportacions de la Federació de Municipis de Catalunya (reemissió a l'Avantprojecte de llei de l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques "Enric Prat de la Riba de 2017)

Document annex a les aportacions de la Comissió Tècnica de Responsables de Formació

Document annex a les aportacions dels Enginyers Industrials de Catalunya

Document annex a les aportacions de l'Oficina Antifrau de Catalunya

Document annex a les aportacions de la Xarxa d'Innovació Pública

Document annex a les aportacions del Ricardo González

Notes de la jornada de treball amb els sindicats majoritaris

Notes de la jornada de treball amb els col·legis i les associacions professionals

Notes de la jornada de treball amb ens de formació de servidors públics i Ivàlua

Notes de la jornada de treball amb els grups parlamentaris

Notes de la jornada de treball amb les diputacions i els ens municipalistes

## ANNEX

Acord del Govern de 14 de desembre de 2021 pel qual s'aprova la memòria preliminar de l'Avantprojecte de llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya



14 de desembre de 2021

El secretari del Govern

---

#### Acord

del Govern pel qual s'aprova la memòria preliminar de l'Avantprojecte de Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

L'article 36.2 de la Llei 13/2008, del 5 de novembre, de la presidència de la Generalitat i del Govern, determina que la tramitació d'un projecte de llei requereix l'acord previ del Govern sobre l'oportunitat de la iniciativa i que s'inicia a proposta del departament o dels departaments interessats, als quals correspon d'elaborar l'avantprojecte de llei corresponent.

L'Acord del Govern de 22 de gener de 2019, relatiu a l'oportunitat de les iniciatives legislatives del Govern i a la seva consulta pública determina que l'acord previ del Govern sobre l'oportunitat d'elaborar un avantprojecte de llei ha de contenir una memòria preliminar, i n'estableix el contingut.

Per tot això, a proposta de la consellera de la Presidència, el Govern

#### Acorda:

Aprovar la memòria preliminar de l'Avantprojecte de Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, que s'adjunta com a annex.

## Annex

Memòria preliminar de l'Avantprojecte de Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

### 1. Els problemes que es pretenen solucionar.

#### 1.1. Context normatiu en què s'impulsa la iniciativa.

La Llei 4/1987, de 24 de març, reguladora de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC), configurà l'Escola com a institució bàsica a Catalunya de formació, selecció i estudi en matèria d'Administració Pública, i alhora establí un marc obert que promovia la cooperació, per atènyer els seus objectius, amb altres institucions públiques i privades i, de manera especial, amb les universitats de Catalunya. Transcorreguts trenta-cinc anys, cal adaptar aquesta norma a una realitat ben diferent.

#### 1.2. Identificació dels principals problemes que es pretenen solucionar.

##### 1.2.1. L'EAPC com a vertebradora del sistema de formació de les Administracions públiques de Catalunya.

- Actualment, l'Escola no ocupa el lloc que hauria de tenir dins el sistema institucional de Catalunya.
- L'Escola està excessivament definida de cara endins de les administracions públiques, i no té prou en compte el context en el que aquestes operen.
- El rol de l'Escola, com a institució de país, transversal a totes les administracions públiques catalanes, no està prou definit, ni emfatitzat especialment, a l'hora de regular les competències de l'EAPC en matèria de formació dels servidors públics locals, i al sector públic.
- No es disposa de cap marc que fixi el paper institucional de l'Escola pel que fa a la seva relació amb la funció pública de les administracions públiques catalanes.

##### 1.2.2. L'EAPC com a eina de transformació.

- Actualment no està suficientment definit el paper de l'Escola com a motor de canvi i agent central en la transformació de les administracions públiques de Catalunya.



- L'Escola no deté cap competència com a entitat de consultoria interna de les administracions públiques catalanes, en matèria de gestió, administració i polítiques públiques.
- L'Escola no deté funcions com a plataforma de referència sobre pensament, investigació, innovació, desenvolupament i transferència en matèria de funció pública i administració a Catalunya. Plataforma en el sentit de ser qui aporti facilitació i dinamització, metodologies, recursos, espais físics i virtuals, coneixement instrumental o supletori perquè diversos actors – universitats, 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.
- Cal aprofundir en l'àmbit de les competències de selecció de personal de les administracions públiques catalanes, per tal de vetllar per l'excel·lència dels treballadors i treballadores públics, i de garantir, en tots els casos, un procés eficient, imparcial, equitatiu i homogeni d'accés a la funció pública catalana que faciliti la transformació de les administracions públiques i la millora del servei públic.

#### 1.2.3. L'EAPC com a plataforma de formació i aprenentatge.

- No existeix en l'actualitat un marc que determini suficientment la competència de l'Escola com a institució que vetlla per la formació dels servidors públics de Catalunya.
- Essent la selecció, la identificació, la captació, i el desenvolupament de talent, un aspecte clau en la transformació de les administracions públiques, per poder oferir el millor servei a la ciutadania, no existeix una definició i determinació acurada de les competències i funcions de l'EAPC en aquest àmbit.
- Manca una definició prou acurada de la competència de l'Escola com a entitat d'homologació de cursos programats per altres operadors de formació.
- Necessitat d'establir un marc rector per a la formació dels càrrecs polítics i càrrecs electes, i també la dels directius públics, així com per a la selecció, la formació i el desenvolupament d'aquests càrrecs i directius.
- Actualment no existeix una regulació per a les activitats de tercer cicle i altres, que l'Escola pot oferir a la ciutadania, en solitari, o bé en col·laboració amb institucions universitàries.
- Actualment no hi ha cap previsió que determini la relació de l'Escola amb el món acadèmic. Això suposa problemes, entre d'altres, alhora d'accedir a serveis comuns de què pot gaudir

el conjunt d'universitats públiques, i dels que l'Escola en resta exclosa, tot i el benefici evident que suposaria pels servidors públics i per les administracions públiques, en general.

#### 1.2.4. L'organització i direcció de l'EAPC.

- La dependència institucional de l'Escola en la Llei actual dins d'un Departament de l'Administració de la Generalitat de Catalunya és una qüestió que sovint ha estat motiu de reflexió i de debat, atesa la naturalesa de l'Escola com a institució al servei de totes les administracions públiques catalanes. Es considera oportú reprendre aquesta reflexió i aquest debat recurrents per part de qui és competent per fer-ho, és a dir, en el si del Govern i en seu parlamentària.
- Ni el govern i la governança de l'Escola està ben resoltes en la Llei actual, per fer front a la realitat que ens envolta. Les necessitats d'avui, en aquest punt, són ben diferents de les de fa tres dècades.
- L'EAPC ha patit, des de la seva recuperació l'any 1979, una volatilitat molt important pel que fa a la seva direcció, en el sentit de què han estat, molt sovint, mandats per un període de temps molt reduït, la qual cosa ha dificultat la consolidació de projectes a mig i llarg termini, que són els propis d'una institució transversal, de país, com ho és l'Escola. La figura del director o directora en el nivell institucional ha de fixar-se de forma congruent amb la seva responsabilitat, amb mandats que garanteixin una major estabilitat, i que superin l'àmbit d'una legislatura, i amb una major independència de la conjuntura política.
- L'Escola hauria de tenir una direcció amb el perfil adient a les tasques que té encomanades, que són, sobretot, de perfil tècnic, i en el marc de la gestió pública. Per això, cal disposar d'un marc amb major detall, el perfil professional de les persones que puguin accedir a la direcció de l'Escola, per tal de garantir-ne, la preparació, l'experiència, les competències i els coneixements, i les habilitats idònies per a un lloc ben singular com ho és el de director o directora d'aquesta institució centenària.

#### 1.2.5. L'EAPC al territori.

- Tot allò que fa referència a la posició de l'Escola en el territori no està gens desenvolupat en l'actualitat, essent necessària la fixació de les bases per a la vertebració de l'Escola en el territori.

#### 1.2.6. Aspectes d'actualització conceptual i terminològica.

- El llenguatge, i les referències de marc conceptual, organitzatiu, i metodològic de la Llei vigent no s'adapten a una realitat ben diferent a la dels anys vuitanta del segle passat.

## 2. Els objectius que es volen assolir

- Centrar la posició de l'EAPC dins el marc institucional català; d'una Escola de l'Administració de la Generalitat de Catalunya a una Escola de i per a tot el sistema públic català.
- Contribuir, per part de l'Escola, a desplegar una administració eficient, professional i excel·lent al servei de les persones en compliment dels principis bàsics del bon govern.
- Garantir el paper de l'Escola en la vertebració d'una Estratègia de formació de l'ecosistema de governança pública de les administracions catalanes.
- Vetllar perquè la formació, la recerca, el desenvolupament del talent, la gestió i la transferència del coneixement en l'àmbit de les administracions públiques catalanes tinguin el major nivell d'excel·lència i donin resposta a les necessitats actuals que té plantejades la societat.
- Aclarir i aprofundir en les competències de selecció de l'Escola, tant en l'àmbit del personal de les administracions públiques catalanes i el seu sector públic com dels seus directius.
- Apropar i obrir l'EAPC a totes les administracions públiques, sector públic, operadors de formació de l'àmbit públic, i a la ciutadania, en general.
- Garantir que l'EAPC té una organització, direcció, govern, i governança coherents amb el lideratge de projectes propis d'una institució transversal, de país, que són projectes a mig i llarg termini, i que han d'estar al marge de les conjuntures polítiques de les legislatures.
- Aprofundir en l'articulació de l'Escola en el territori.
- Dur a terme una actualització del marc conceptual i terminològic de la norma reguladora de l'Escola.

En tant que es tracta d'objectius que es dirigeixen al bon govern i a la transformació de les administracions públiques per a un millor servei a la societat, es pot afirmar que si més no de manera indirecta, la totalitat dels 17 objectius de desenvolupament sostenible i l'Agenda 2030 es veuen afectats.

## 3. Les possibles solucions alternatives normatives i no normatives.

### 3.1. Opció de "no fer res" o mantenir la situació actual.

Suposaria desapropitar l'oportunitat de situar l'Escola en una posició en la que pugui fer una contribució rellevant a la millora de l'eficiència i el bon govern de les administracions públiques catalanes.

### 3.2. Opcions normativa i no normativa descartades.

No seria viable abordar aquesta reforma integral i profunda mitjançant programes d'actuació, plans estratègics, ni mitjançant acords de col·laboració amb altres institucions o administracions públiques perquè és necessari prèviament dotar-se d'un marc legal vertebrador i d'uns principis que regeixin la posició institucional de l'Escola i les relacions amb la resta d'operadors del sistema de governança pública de Catalunya. Per la qual cosa, i sens perjudici que puguin ser considerats instruments addicionals o complementaris, no poden resultar opcions suficients per abastar-la.

Tampoc ho seria fer-ho mitjançant una norma de caràcter reglamentari, ja que les matèries que es veuen afectades són regulades per normes amb rang de llei.

L'Escola d'Administració Pública de Catalunya és una institució de país, una peça rellevant en el sistema institucional català, cridada, des de la seva fundació el 1912, a jugar un paper fonamental en la transformació de les administracions públiques catalanes, i que pateix d'una debilitat manifesta en la seva regulació. En aquest sentit, val a dir, que la Llei 4/1987 és una norma que no aborda ni amb prou força, ni amplitud, ni claredat, ni profunditat el que, entenem, ha de ser la posició i la funció de l'Escola i el seu rol de vetllar per la formació, la recerca, la gestió i la transferència del coneixement, la captació, la identificació i el reconeixement del talent, dins el sistema de governança pública de Catalunya.

Ni en la definició de la seva posició institucional, ni de les seves competències, ni de la seva direcció, govern, ni governança, ni de la seva vertebració en l'àmbit de la formació ni en el territorial, podem dir que la llei actualment vigent resolgui els problemes que una nova llei pretén solucionar i que s'han exposat anteriorment.

És aquesta debilitat de l'actual llei de l'Escola, la que no fa viables altres alternatives per a resoldre els problemes plantejats. No es tracta ara, passats trenta-cinc anys de l'aprovació d'una llei clarament insuficient, per a regular la posició i funcions que ha de tenir l'Escola en el sistema de governança pública de Catalunya, de seguir en el marc de les solucions parcials, puntuals, i descontextualitzades, d'expressions diverses que la problemàtica abans exposada planteja en el dia a dia de l'EAPC. Ben al contrari, ha arribat l'hora de fixar unes bases amb rang de llei, robustes, clares, integradores, en visió sistèmica, de present i també de futur, que faci de l'Escola una institució fidel a la visió de la voluntat fundacional expressada ja fa més d'un segle, i adaptada a la realitat actual.

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.

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'origens 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.

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.

En concret, la visió de l'Escola, que justifica per si sola la necessitat d'una nova llei que la reguli és esdevenir l'eix vertebrador de l'Ecosistema de Governança Pública de Catalunya i contribuir activament al seu disseny, implantació i avaluació. En aquest sentit, la missió de l'Escola seria articular, promoure i produir 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.

Un objectiu de l'abast que s'acaba d'exposar no pot assolir-se més que amb una norma de rang legal, concretament, la norma que reguli l'Escola. Cap norma de rang reglamentari, cap estratègia de col·laboració institucional entre diversos actors de l'àmbit públic, cap programa d'actuacions en el camp de la formació, la recerca, la gestió i la transferència del coneixement, de la captació, la identificació i el reconeixement del talent, cap pla estratègic, entre d'altres, pot, per si sol o de manera combinada, donar resposta a l'objectiu sistèmic, global, holístic,

institucional, de país, de plataforma, que s'ha exposat més amunt. Certament, hi ha millores puntuals, acords parcials, actuacions concretes, que poden suposar petites passes en la direcció anunciada. Però, sense una llei que fixi els eixos centrals del marc institucional en el qual s'hagi de posicionar l'Escola, no es resoldran les problemàtiques que avui es plantegen, i aquesta manca de capacitat de resolució podria acabar, amb el temps, situant l'Escola en la perifèria del sistema de governança públic impeding la realització de la seva missió transformadora de les administracions públiques catalanes.

### 3.3. Opció normativa preferida.

Els objectius que es pretenen amb aquest Avantprojecte de llei no es poden assolir per cap altra norma o procediment no normatiu diferent d'una llei.

L'EAPC està regulada per una llei, i qualsevol canvi en la seva posició dins el marc institucional, naturalesa jurídica, dependència, òrgans de direcció, govern, governança, competències i funcions, règim jurídic, entre altres, ha d'establir-se en una norma de rang legal.

En aquest sentit, i per tal de donar resposta als problemes que comporten l'existència d'una normativa abastament desfasada i les demandes necessàries per enquadrar-la en el context actual, aquesta nova regulació:

- Ha de reforçar la posició de l'Escola dins l'Ecosistema de Governança Pública de Catalunya, i, més concretament, el seu paper institucional com a vertebradora de la formació dels servidors públics de les administracions catalanes, i plataforma de generació, gestió i transferència de coneixement en matèria de gestió pública i de polítiques públiques.
- Ha d'apropar i obrir l'Escola a totes les administracions públiques catalanes i el seu sector públic, als altres operadors de formació de l'àmbit públic, al món acadèmic, al món professional, i a la societat, en general.
- Ha d'establir uns eixos centrals que articulïn i reforcin el paper de l'Escola, com a entitat de formació i aprenentatge, recerca, desenvolupament del talent, gestió i transferència de coneixement, en els àmbits propis de l'administració i de la funció pública, dotant-la de l'estabilitat que correspon, en la seva direcció, el seu govern i la seva governança, a una institució transversal, de país.
- Ha de fixar les bases d'una nova Escola pel que fa a la seva funció transformadora de les administracions públiques.
- Ha de definir el marc d'actuació com a entitat de consultoria interna de les administracions públiques catalanes, davant les sol·licituds freqüents de les diferents administracions i del seu sector públic d'assessorament en aquest camp.
- Ha d'aclarir i aprofundir en les competències de selecció de l'Escola, en l'àmbit del personal de les administracions públiques catalanes i el seu sector públic.

- Ha de determinar el seu paper en la selecció dels directius públics, d'acord amb el procediment que estableixi una propera llei de direcció pública professional.
- Ha d'establir l'abast de la competència sobre la formació dels servidors públics de Catalunya, sistemes de relació en xarxa entre els diversos operadors de formació en l'àmbit públic per evitar duplicitats en les ofertes formatives, delimitant el marc i contingut del Pla general de formació de les administracions públiques de Catalunya.
- Ha de procurar una regulació més sòlida en el camp de l'homologació de cursos programats per altres operadors de formació.
- Ha de determinar uns principis clars en la regulació per a les activitats de tercer cicle i altres, que l'Escola pot oferir a la ciutadania, en solitari, o bé en col·laboració amb institucions universitàries.
- Ha d'apropar l'Escola al món universitari, i aclarirà o aprofundirà en major mesura en les relacions amb el món acadèmic.
- Ha de determinar les línies principals de l'Escola, a nivell organitzatiu, dotant-la d'un govern robust, inclusiu i eficient, que permeti superar les mancances actuals de la regulació vigent.
- Ha d'apropar l'Escola al territori.
- Ha de renovar en profunditat el marc conceptual i terminològic propi de la realitat d'avui.

#### 4. Els impactes més rellevants de les diferents opcions considerades:

##### a) L'impacte sobre l'Administració de la Generalitat.

La nova Llei de l'EAPC ha d'impactar sobre l'Administració de la Generalitat en el sentit de contribuir a fer-la més eficient, i a què estigui preparada per prestar un millor servei a la ciutadania. Tal i com resulta del Pla de Govern per a la XIV legislatura, aquesta actuació s'emmarca dins l'eix de bon govern, amb l'objectiu de 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.

##### b) L'impacte sobre les administracions locals, tenint en compte la seva dimensió i el règim especial de Barcelona.

La nova Llei de l'EAPC ha d'impactar sobre les administracions locals, inclòs l'Ajuntament de Barcelona, en el sentit de contribuir a fer-les més eficients, i a què estiguin preparades per prestar un millor servei a la ciutadania, en el marc d'una major vinculació entre l'Escola i el món local, i del nou model de governança pública, i el paper transformador de l'Escola.

##### c) L'impacte sobre les mesures d'intervenció administrativa i des de la perspectiva de la reducció de càrregues administratives per als ciutadans i per a les empreses.

Aquesta iniciativa normativa no ha de tenir impacte directe sobre les càrregues administratives per als ciutadans i per a les empreses. En tot cas, de forma indirecta, en tant en quant afavoreix l'eficiència i el bon govern de les administracions públiques catalanes i del seu sector públic, cal esperar, de forma indirecta, una reducció de càrregues administratives a mig i llarg termini.

- d) Els impactes econòmics, socials o ambientals rellevants que no s'hagin valorat als apartats anteriors.

Aquesta iniciativa normativa no ha de tenir impacte directe sobre aspectes econòmics, socials o ambientals. En tot cas, de forma indirecta, en tant en quant afavoreix l'eficiència i el bon govern de les administracions públiques catalanes i del seu sector públic, cal esperar un impacte positiu sobre els aspectes econòmics, socials o ambientals a mig i llarg termini, en la línia de l'afectació indirecta dels ODS i de l'Agenda 2030 als que s'ha fet esment.

Pel que fa als impactes organitzatius i pressupostaris interns que la nova llei pugui tenir a l'Escola, resulta evident que una assumpció de noves competències, amb o sense reformulació d'algunes de les actuals, pot impactar en l'estructura, el funcionament i el pressupost de l'Escola, tot i que, a data d'avui, no resulta possible quantificar-la o detallar-la.

5. La procedència d'efectuar una consulta pública prèvia o bé la justificació de les excepcions que hi puguin concórrer, així com la valoració de la necessitat d'emprar, en el seu cas, altres eines i canals de participació complementaris a la publicació en el Portal de la Transparència.

Es considera adient sotmetre aquesta iniciativa a consulta pública prèvia, atès que es tracta de la norma reguladora d'una institució de caràcter transversal, amb competències que incideixen sobre els servidors públics, les administracions públiques i el seu sector públic, operadors de formació de l'àmbit públic, el món acadèmic o universitari, el món professional, i la ciutadania, en general.



## 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.

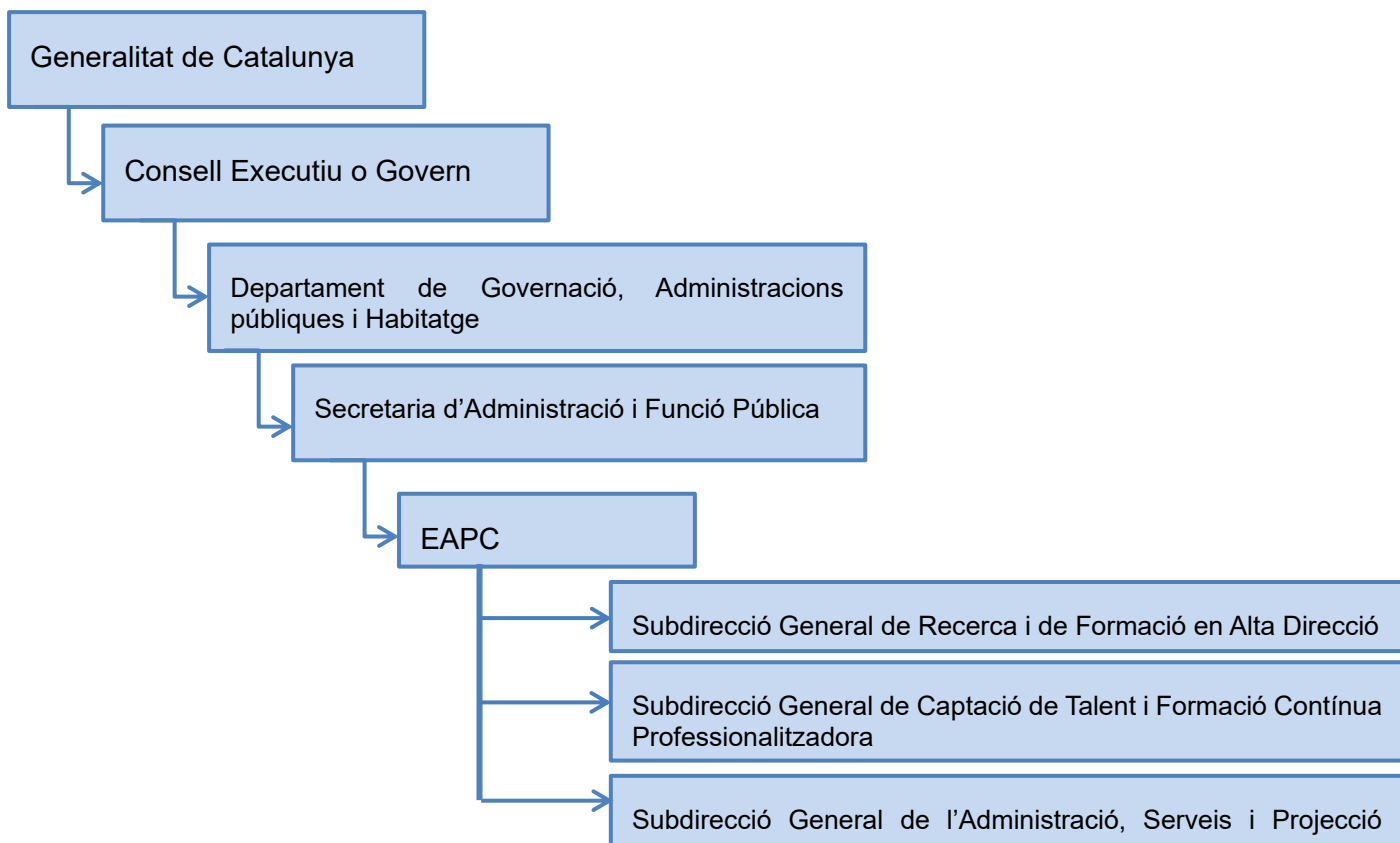
j) Investigar, aplegar documentació i estudiar matèries relatives a l'administració i la funció públiques, i, en especial, les relacionades amb les tècniques de direcció, organització i gestió pública, i també amb la millora de l'eficàcia de l'Administració de la Generalitat, i atendre la consulta i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

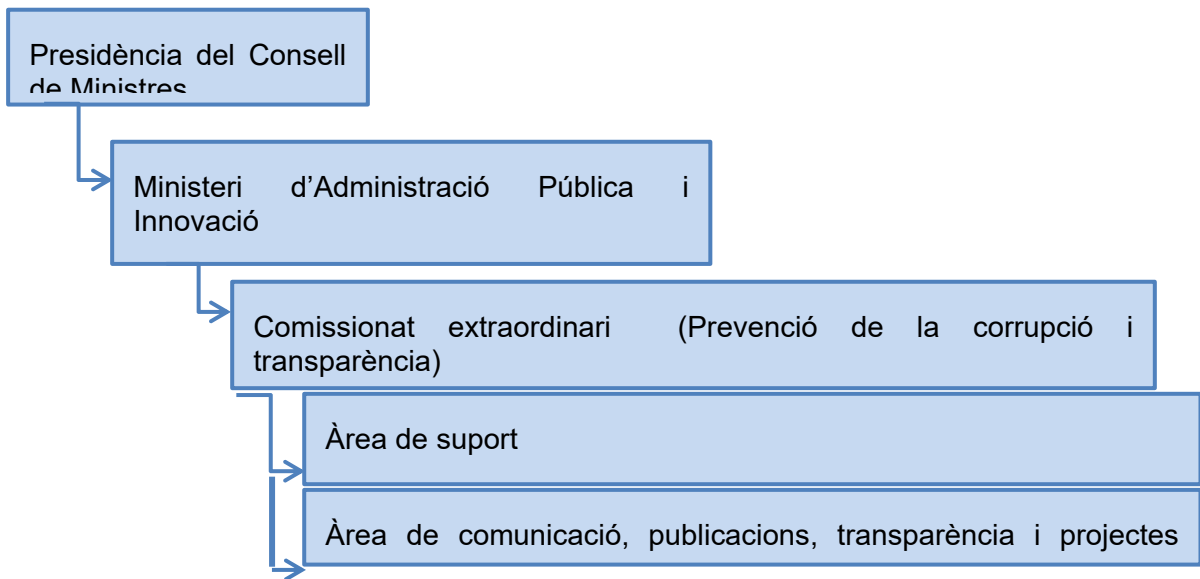
El soci fundador de la FORMEZ PA és el Ministeri d'Administració Pública i Innovació, poden associar-se les Administracions estatals, regionals, provincials i locals, les unions locals i les comunitats de muntanya. En qualsevol cas, el Ministeri sempre manté la quota associativa majoritària.

#### **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.

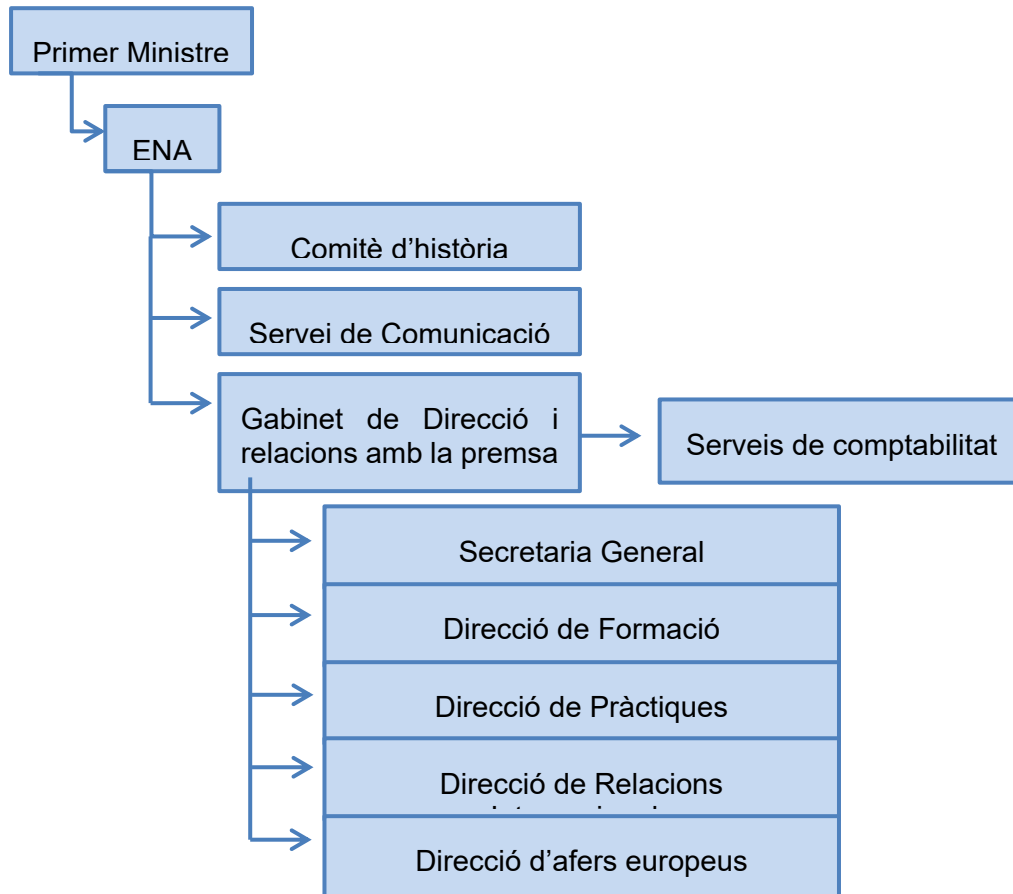
El Decret 2002-49, del 10 de gener de 2002, defineix l'ENA com un organisme públic de l'Estat amb caràcter administratiu, dotat d'autonomia financera, que depèn directament del Primer Ministre. La seu de l'ENA es troba a Estrasburg.

##### 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.

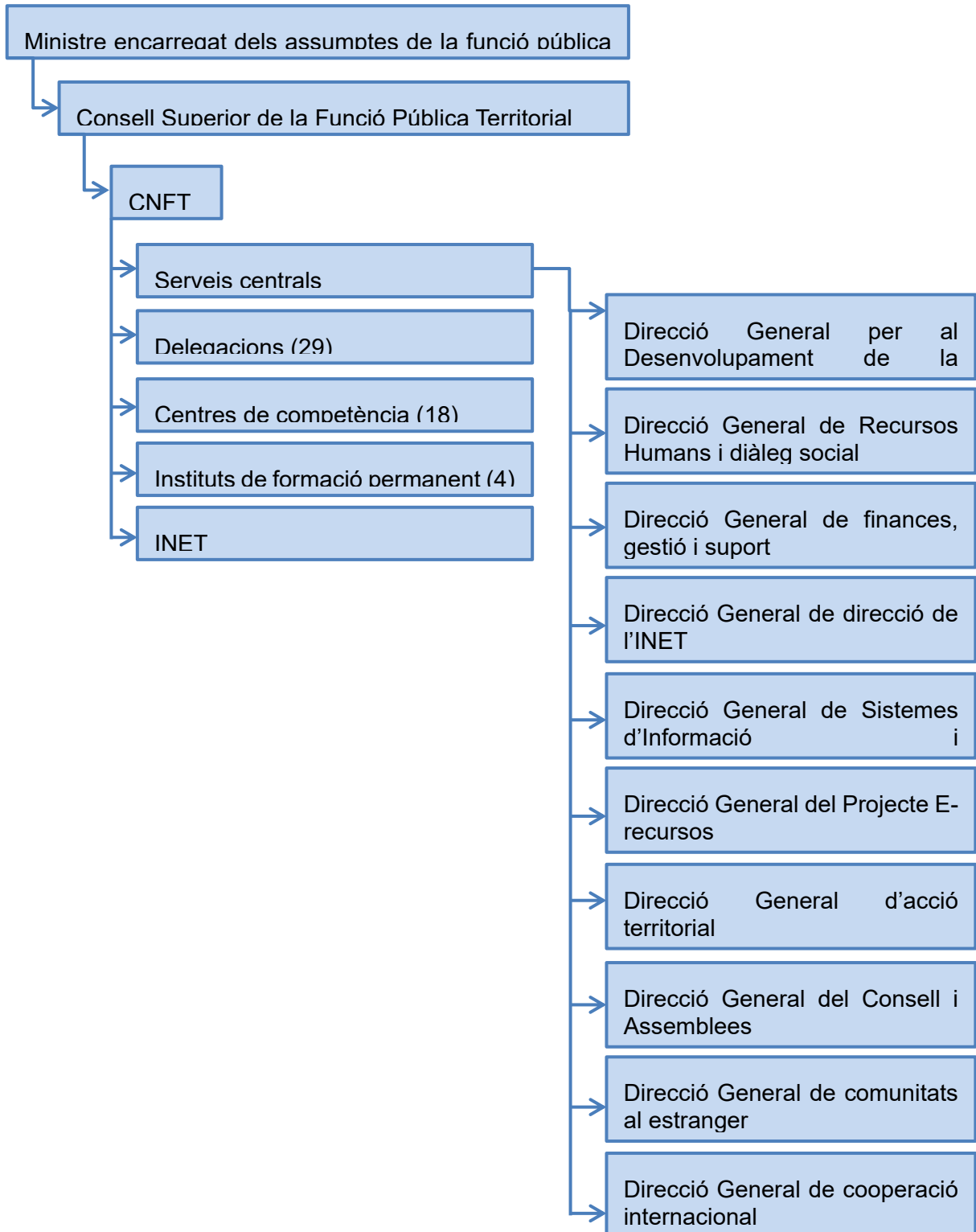
El CNFPT està dirigit per un Consell que es compon a parts iguals per representats locals i representants dels sindicats de funcionaris locals. El Consell d'Administració escull d'entre els representants locals al seu President aquest, és assistit per dos vicepresidents (un escollit entre les autoritats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

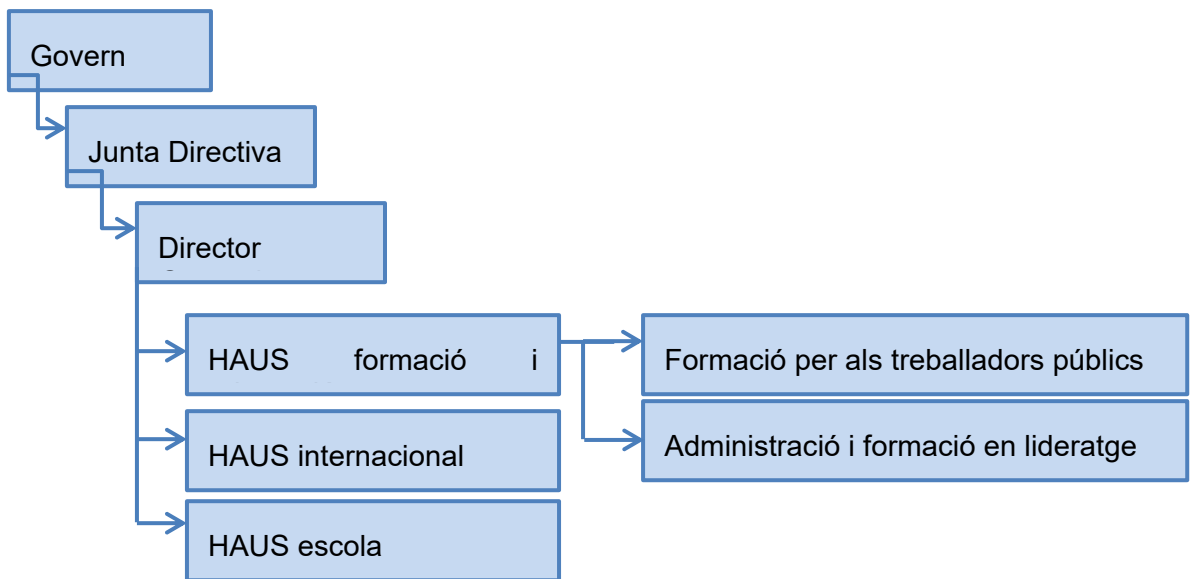
Les seves activitats es centren en 4 àrees:

- 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.

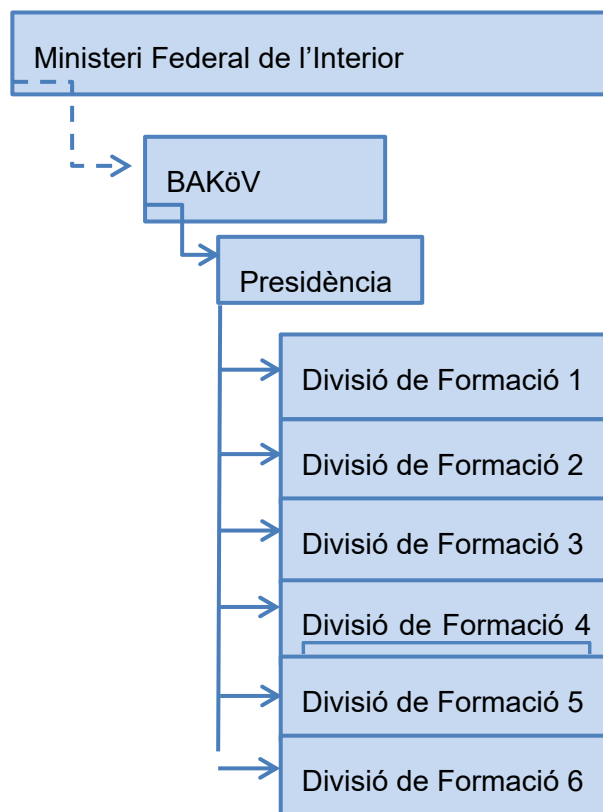
#### 2.1. Definició

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](http://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 dóna 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 capacitació 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

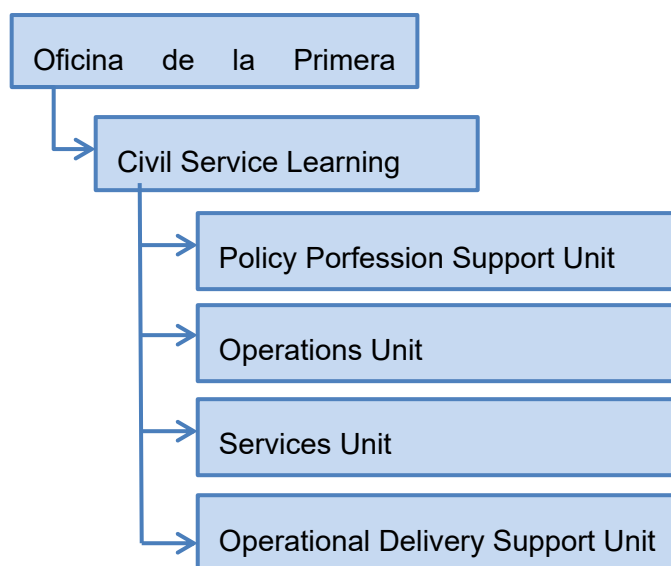
### 1. Organització interna

#### 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
<b>Catalunya, EAPC</b>	<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><b>3 Subdireccions:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recerca i de Formació en Alta Direcció</li> <li>2. Captació de Talent i Formació Contínua Professionalitzadora</li> <li>3. Administració, Serveis i Projecció Externa</li> </ol> <p><b>Òrgans de govern:</b></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'Adm. 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>

<b>Itàlia, SNA</b>	<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><b>5 Departaments:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Dpt. Direcció Administrativa</li> <li>2.Dpt. d'Administració, organització i recursos humans</li> <li>3.Dpt. d'Integració europea i afers internacionals</li> <li>4.Dpt. d'Economia, finances i estadística</li> <li>5.Dpt. institucional, autonomia i política pública de desenvolupament</li> </ol> <p><b>Òrgans de govern:</b></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 Conferència 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><b>Itàlia FORMEZ PA</b></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><b>3 Departaments:</b></p> <p>Comissionat extraordinari</p> <p>Àrea de Suport</p> <p>Àrea de comunicació, publicacions, transparència i projectes especials</p> <p><b>Òrgans de govern:</b></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><b>França, ENA</b></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 <b>director</b>, assistit per un Consell d'administració.</p> <p>El <b>Consell d'administració</b> 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>
---------------------------	--	--	---	---	---	--

<b>França, CNFPT</b>	<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 <b>Consell directiu</b> 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 <b>President</b> 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><b>Finlàndia, HAUS</b></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"> <li>Organismes i institucions governamentals</li> <li>Empreses estatals</li> <li>Parlament i altres institucions sota la seva autoritat, supervisió i en relació amb aquest</li> <li>L'administració de la Unió Europea així com la dels Estats Membres en projectes de cooperació entre governs.</li> <li>Organitzacions internacionals de les que Finlàndia n'és membre.</li> </ul>	<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"> <li>Creació i desenvolupament d'institucions</li> <li>Formació de la funció pública</li> <li>Desenvolupament de bones pràctiques i processos d'administració pública</li> <li>Bon govern</li> <li>Gestió financera</li> <li>E-Govern</li> <li>Seguretat cibernètica</li> <li>Anti corrupció</li> <li>Gestió del lideratge</li> <li>Avaluació personal i orientació</li> </ul>	
-------------------------------	---	--	--	--	---	--

<p><b>Àustria, VAB</b></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>	
----------------------------	--	--	--	--	---	--



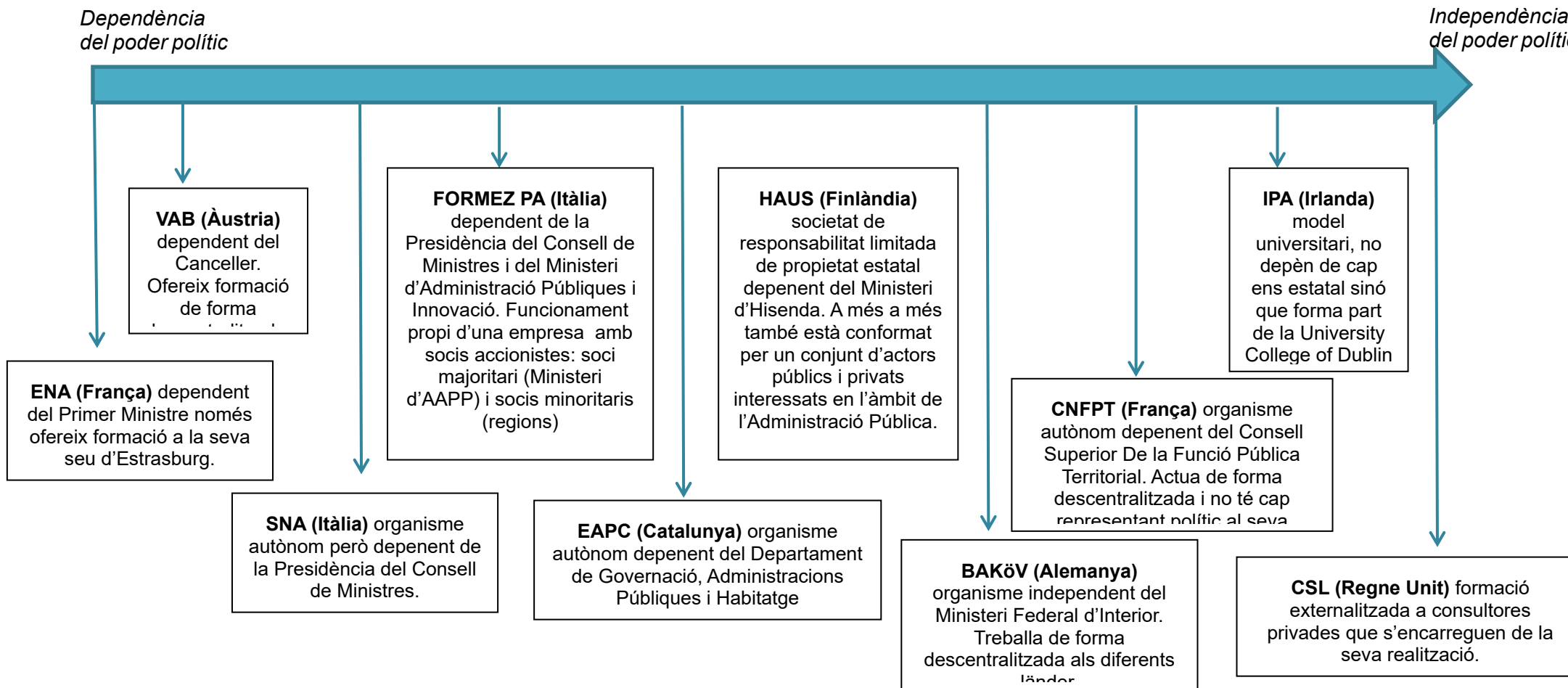
<p><b>Alemanya, BAKÖV</b></p>	<p>Organisme independent adscrit al Ministeri Federal d'Interior.</p> <p>Autodefinit com un Centre de capacitació interministerial a nivell federal.</p> <p>La seu es troba a Brühl</p>	<p>La BAKöV treballa en col·laboració amb l'administració federal alemanya, el teixit empresarial 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><b>6 Divisions de Formació:</b></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><b>Òrgans de govern:</b> 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 (<a href="http://www.ifos-bund.de">www.ifos-bund.de</a>) 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><b>Irlanda, IPA</b></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;"><b>CSL, Regne Unit</b></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;"><b>4 Departaments:</b></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 Cancellier 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.

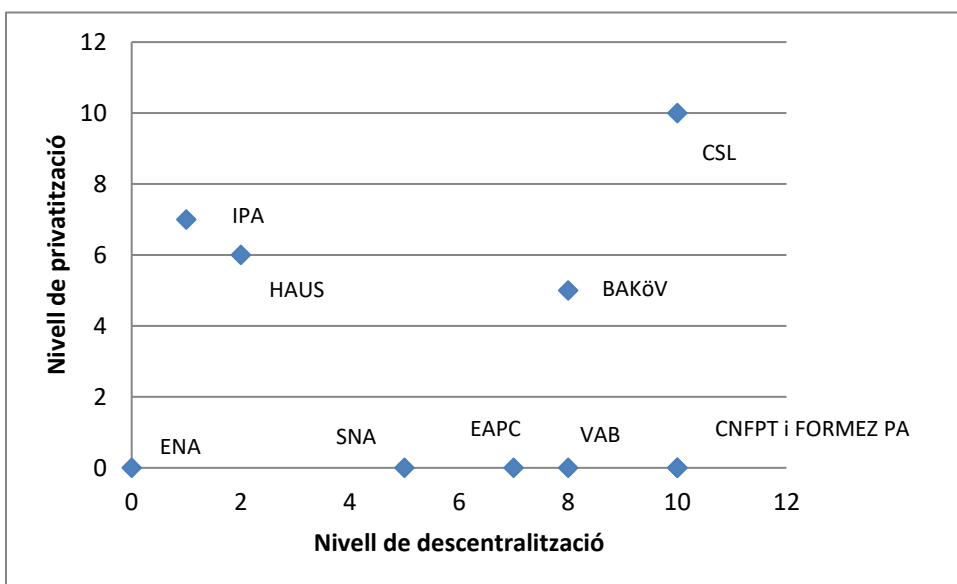
Finalment, destaquen l'IPA (Irlanda) i el CSL britànic que tenen un grau d'independència del poder polític important. L'IPA està integrada dins del sistema universitari de fet, és una escola que pertany a la University College of Dublin i encara que té caràcter públic no depèn de cap departament de govern. 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



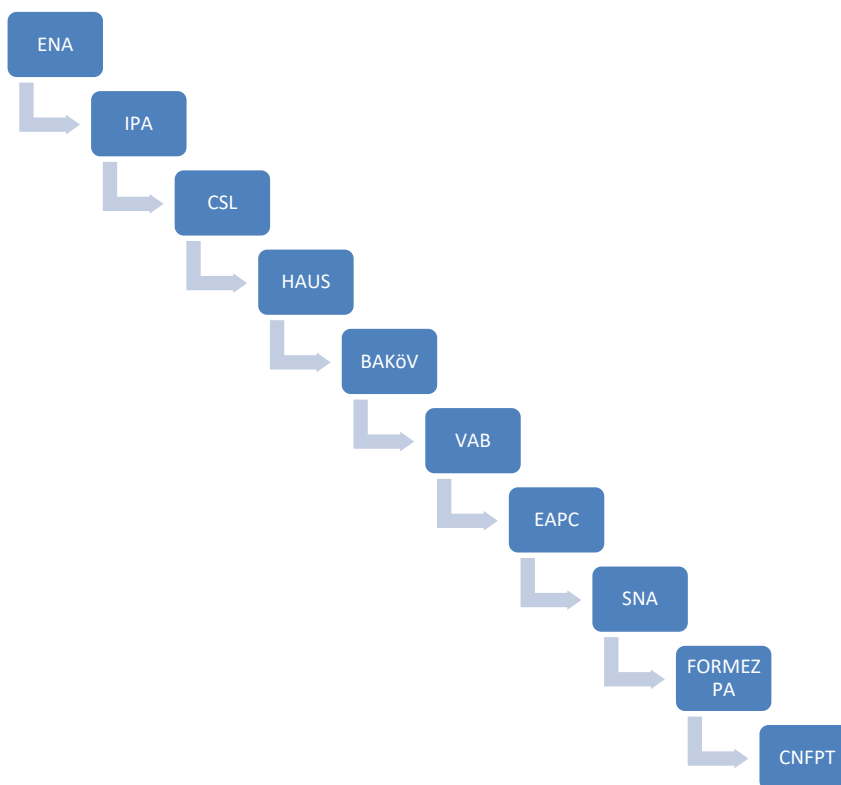
En primer lloc cal destacar que només són organitzacions totalment públiques l'ENA, la SNA, l'EAPC, la VAB, el CNFPT i el FORMEZ PA. L'IPA forma part de la University College of Dublin, una universitat pública, però rep finançament d'agències, companyies i fundacions tant nacionals com internacionals. 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"> <li>• Regulació</li> <li>• Orientació interna, cap a la pròpia Administració</li> <li>• No existeixen mecanismes de competència</li> <li>• Falta de responsabilitats per la gestió i absència de mecanismes de motivació</li> <li>• No s'implementen sistemes d'avaluació</li> <li>• Centralització</li> <li>• Burocràcia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desregulació</li> <li>• Orientació cap al ciutadà</li> <li>• Introducció de mecanismes de competència</li> <li>• Introducció de responsabilitats de gestió i de motivació, incentius per a la millora</li> <li>• Gran importància de l'avaluació i de les tècniques de gestió</li> <li>• Descentralització</li> <li>• Racionalització i simplificació dels procediments burocràtics.</li> </ul>

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 redissenyar 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.

Zurbriggen, 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 pregona 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.

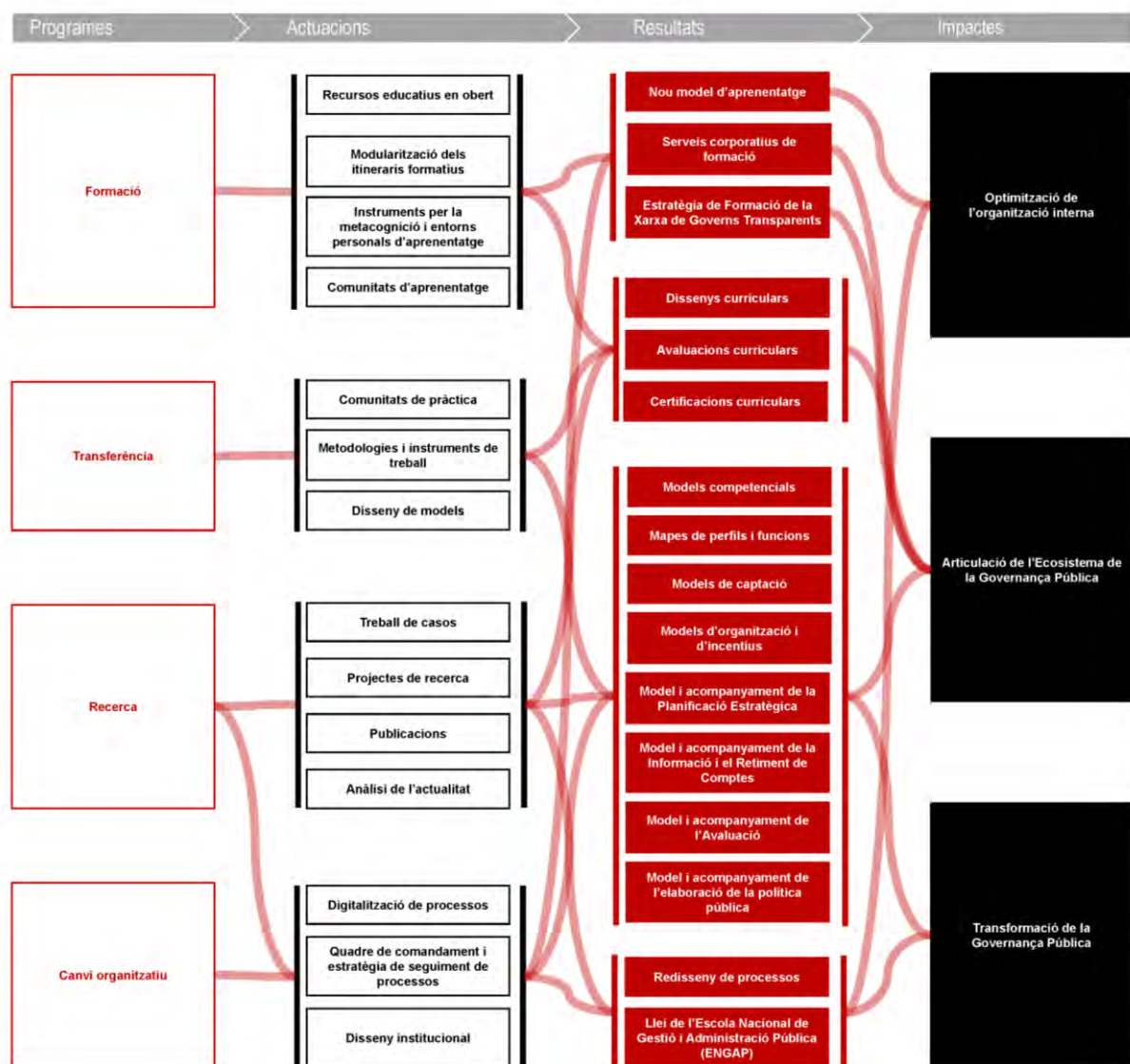


Figura 1: Teoria del Canvi de l'EAPC v4.0

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.

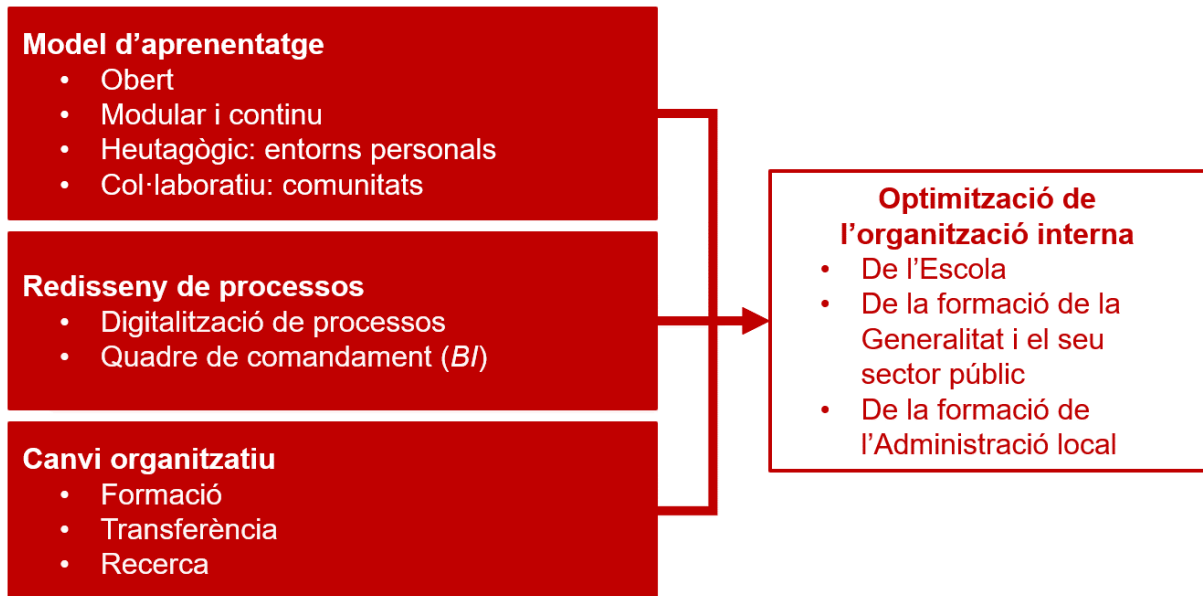


Figura 2: Planificació Estratègica de l'EAPC. Curt termini

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).

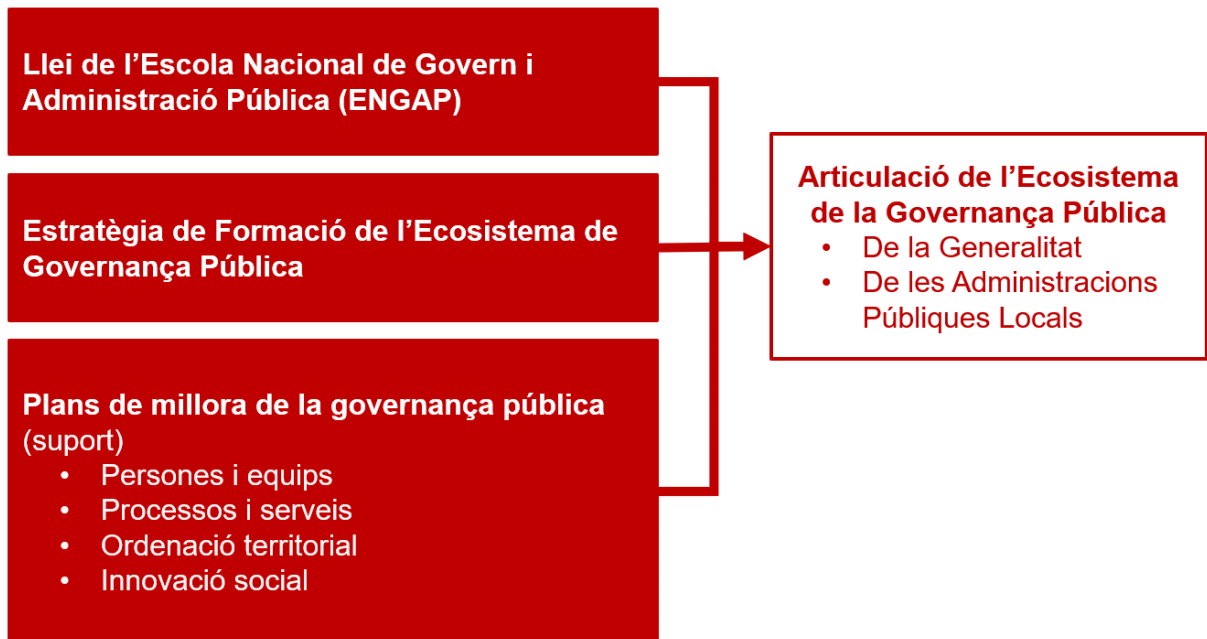


Figura 3: Planificació Estratègica de l'EAPC. Mitjà termini



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.

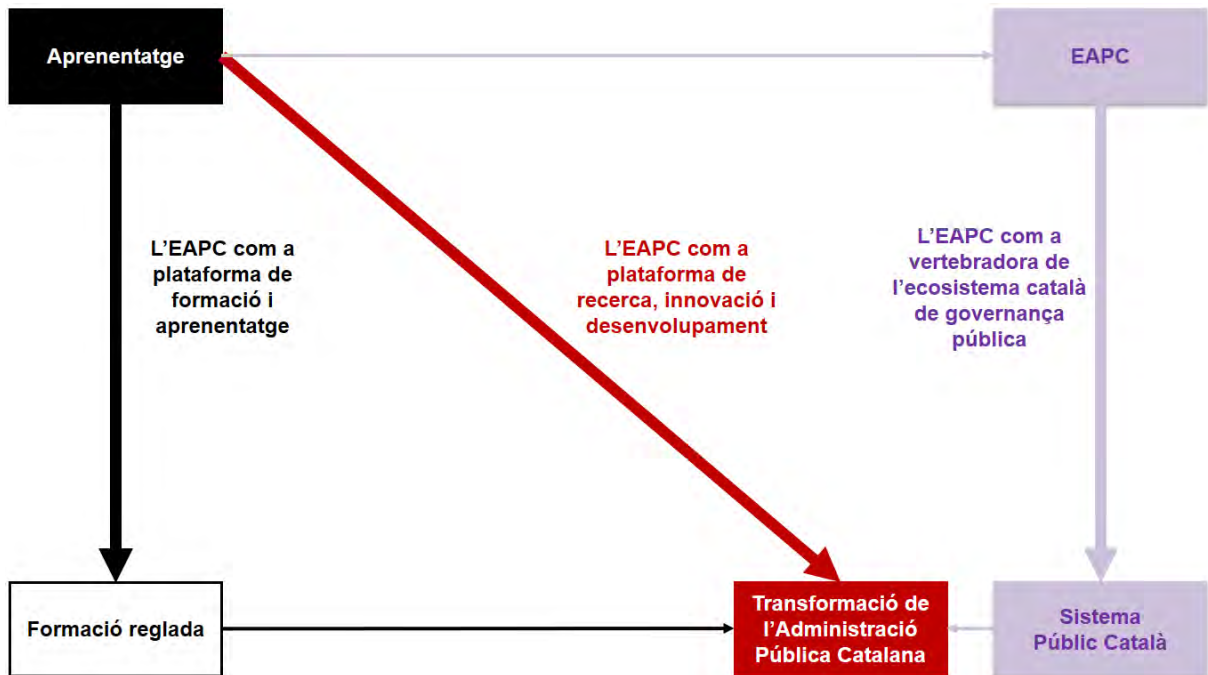


Figura 5: Dispositius clau: eixos estratègics

### L'EAPC com a plataforma de formació i aprenentatge

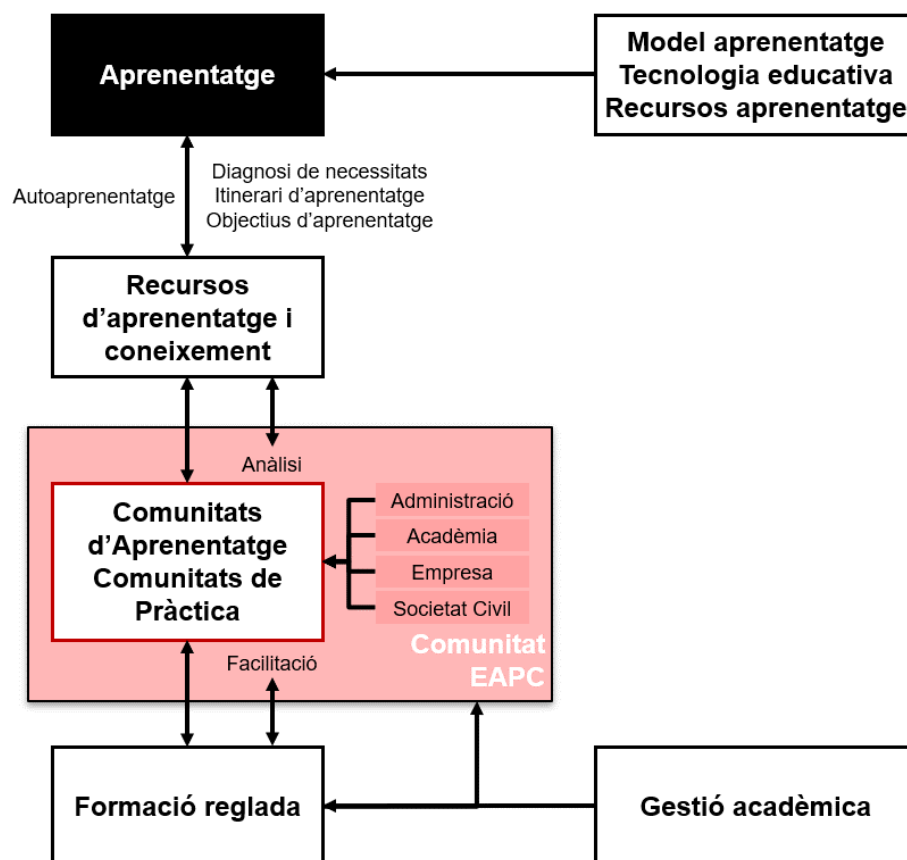


Figura 6: Dispositius de l'EAPC a l'àmbit de plataforma de formació i aprenentatge

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.

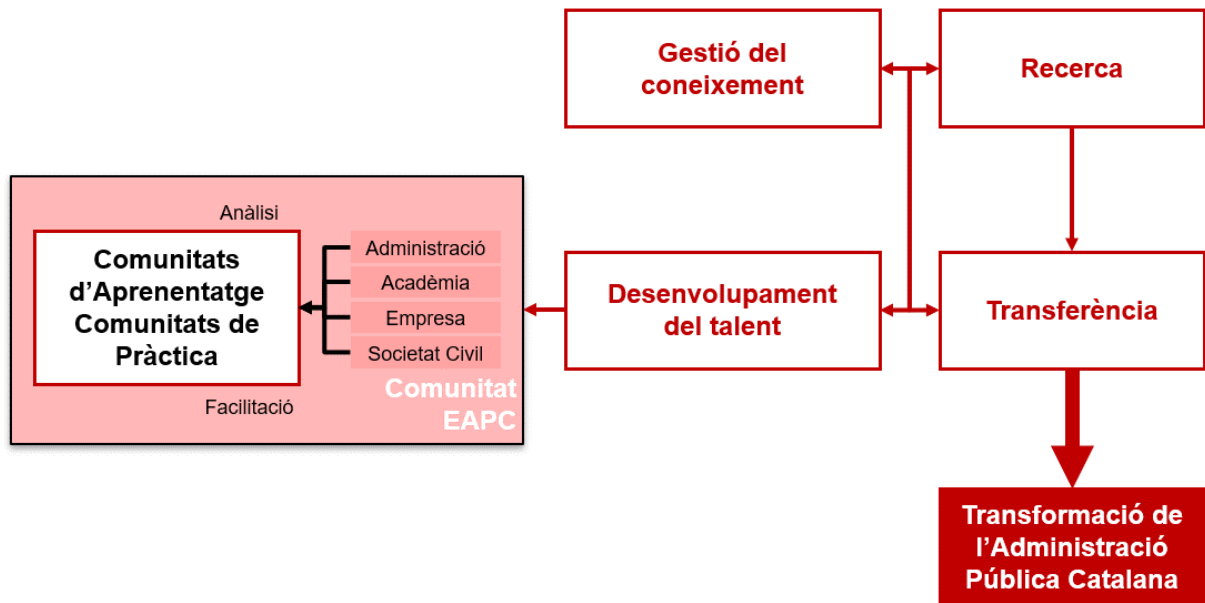


Figura 7: Dispositius de l'EAPC a l'àmbit de transformació de l'Administració Pública Catalana

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.



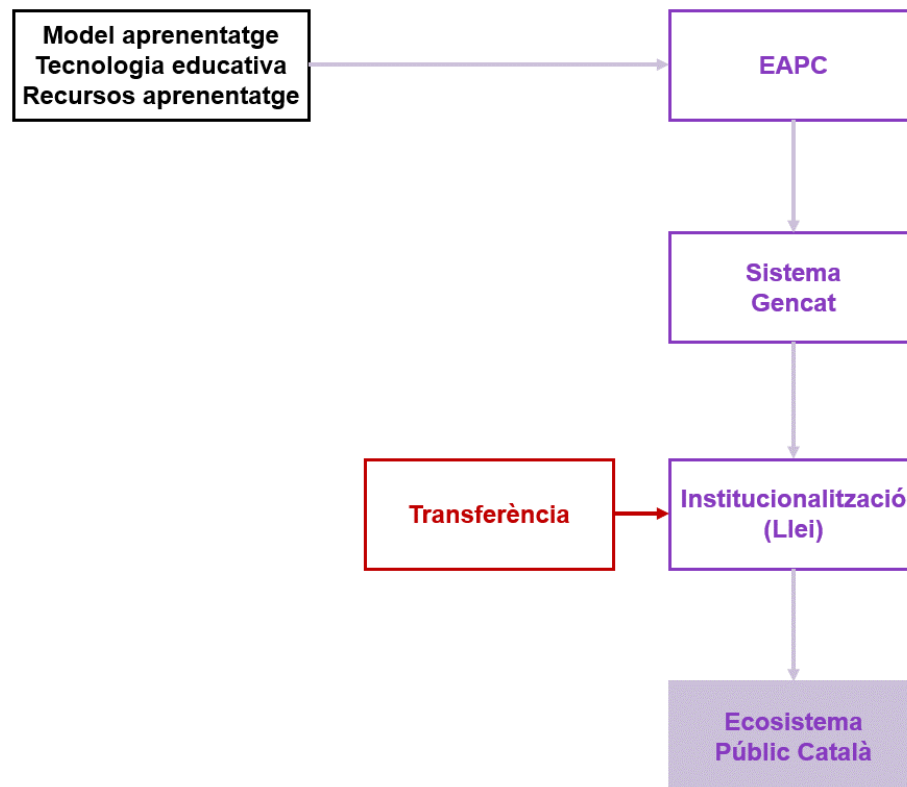


Figura 8: Dispositius de l'EAPC a l'àmbit de vertebració de l'ecosistema de governança pública català

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.

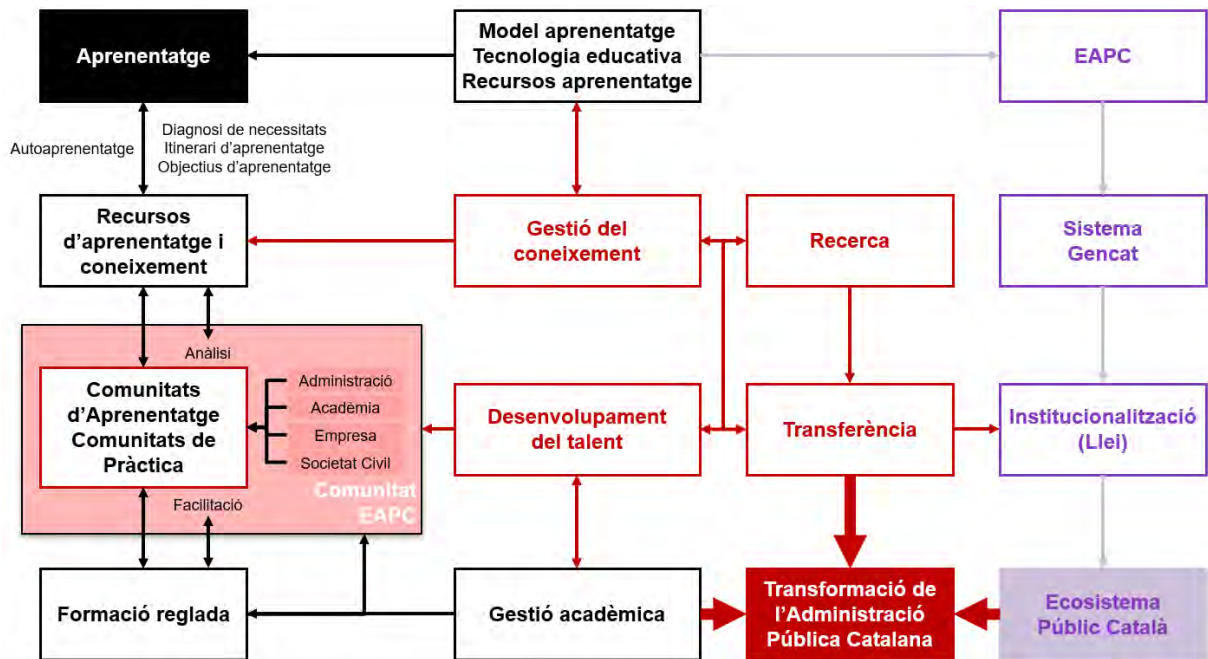


Figura 9: Mapa dels dispositius de l'EAPC per eixos

## 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.

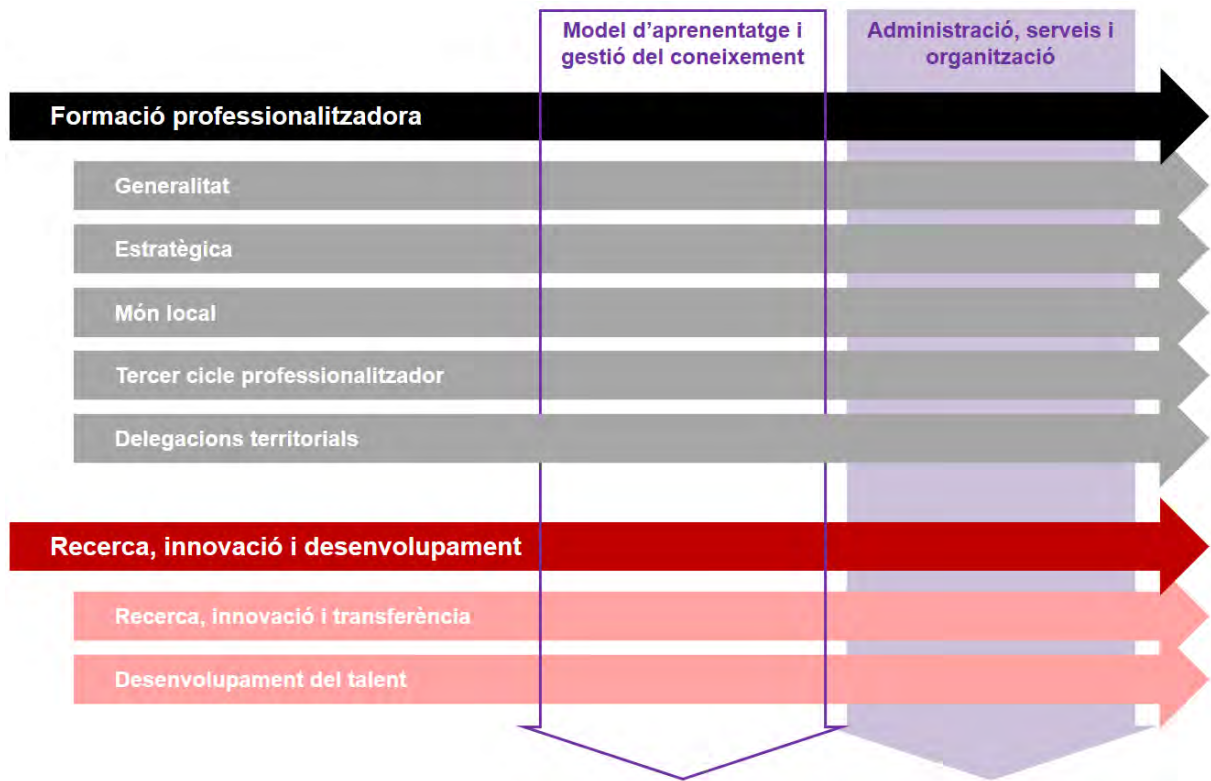


Figura 10: Cadenes clau i de suport de l'EAPC

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.

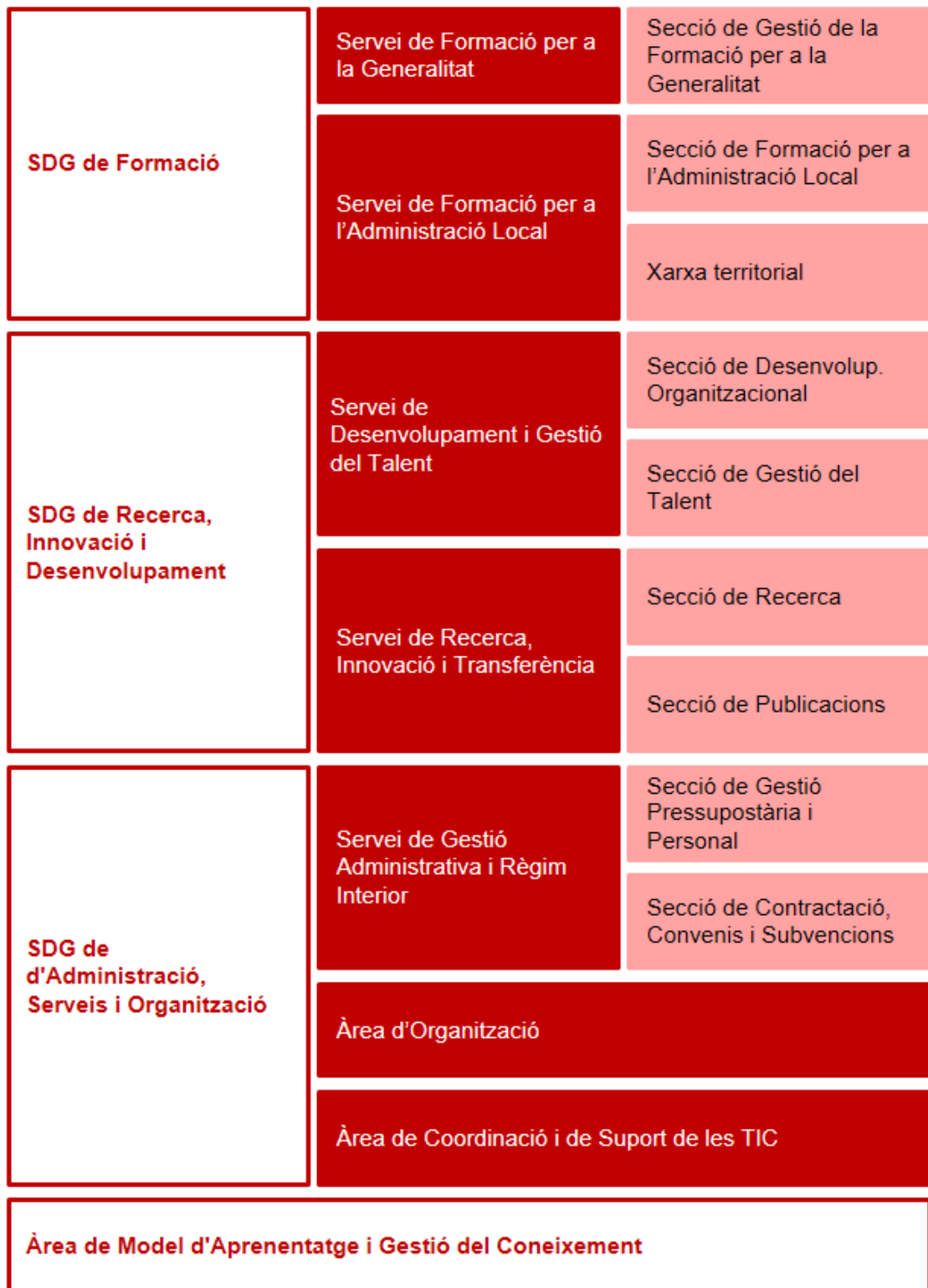


Figura 11: Organigrama de l'EAPC

## 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.

## **Agencia 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.

## ANNEX

### Document annex a les aportacions de l'Associació Catalana de Municipis



## Aportacions de l'Associació Catalana de Municipis a la consulta prèvia a l'elaboració de la nova Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya

El passat 14 de gener es va obrir el termini per a la consulta prèvia a l'elaboració de l'avantprojecte de Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. Essent conscients que és una etapa prèvia al document per a recollir idees per al seu primer plantejament, us aportem unes consideracions per a tenir-les presents no només en aquest moment previ a qualsevol proposta normativa, sinó també en tota la seva tramitació i fins a la seva aprovació definitiva.

### 1. Coresponsabilitat

La base sobre la que es vol construir el nou model d'Escola, s'ha de fonamentar des de bon inici amb la coresponsabilitat de tots els actors implicats.

Per aconseguir-ho cal que des d'aquest primer moment, en el que comencem a definir el marc jurídic, els ens locals i les entitats municipalistes puguin tenir, al costat del Govern de la Generalitat, una participació més enllà del paper consultiu o de participació externa i puntual.

Els fonaments d'aquest nou plantejament, han de basar-se en un plantejament comú, de confiança i de respecte entre l'administració de la Generalitat i tot el seu sector públic i els ens locals, tant municipals com supramunicipals. Sobre aquesta base institucional i amb la participació de la resta d'agents que participen directament o indirecta de l'administració pública, cal construir aquest nou model en que tothom se l'ha de sentir com a propi i no d'imposició d'una administració a l'altra o per un imperatiu legislatiu.

### 2. El nou model d'Escola

Compartim la necessitat que el model ha d'ésser ambiciós. Un model de país que superi la percepció d'una escola només formadora i es correspongui més en una Escola com eina principal de la transformació de l'administració pública de Catalunya.

Per aconseguir un paper vertebrador en les polítiques de formació, recerca, gestió, ètica pública i en posar en valor la funció directiva a l'administració pública, cal consensuar un plantejament comú de totes les institucions i agents que actualment treballem en aquests àmbits. I, alhora, cal ser respectuosos amb els rols de cadascú en el futur, que no va en detriment d'aquest rol integrador i vertebrador de l'Escola.

### 3. Posar en valor les preexistències

Si fem una diagnosi de la situació actual, conclourem que hi ha molts agents, molts actors que treballen en els àmbits que hauria d'abastar l'escola en el futur i això hi afegeix complexitat. I essent cert que les accions que cadascú està realitzant en aquests moments es corresponen més a les dinàmiques i prioritats de cada institució o entitat que a un plantejament comú, també hem de posar en valor tot el que s'està fent.

A partir d'un nou plantejament estratègic comú i volent enfortir un instrument veritablement transformador de les administracions públiques com ho ha de ser la nova Escola d'Administració Pública, hem de saber trobar l'encaix dels plantejaments actuals que hagin reeixit i posar-los a disposició del projecte. Seria un gran error no aprofitar la feina ben feta que durant anys s'ha estat fent.

### 4. Els ens locals: competències i autonomia local

Som conscients que el plantejament que es vol fer va més enllà de les competències de cada administració. Per això mateix, per respectar el marc competencial i l'autonomia local, a part de dissenyar d'una manera conjunta l'estratègia comuna, s'haurà de ser ben curós alhora d'executar els diferents Plans i accions en tots els àmbits, per respectar l'estratègia comuna però també els rols de cada administració i garantir-ne el permanent compromís amb el plantejament de país.

En la primera documentació que se'ns ha lliurat, queda clar que a part de temes estrictament formatius, també es vol regular l'àmbit de la selecció de personal de totes les administracions públiques, l'àmbit de la certificació, l'homologació i avaluació en formació, l'àmbit directiu, la formació d'electes, etc.. Plantejaments amb els que necessàriament des de la nostra entitat municipalista hi estem d'acord des del respecte institucional i la participació en la definició del projecte des de l'inici i, sobretot, en la seva execució una vegada consensuat el model. Cal ser especialment curós en tot allò que vagi més enllà de l'àmbit competencial i, per tant, depengui només de la voluntat dels propis ens locals el fet d'utilitzar o no aquest nou marc normatiu i vertebrador que els hi puguem oferir.

Massa sovint des de l'àmbit local hem hagut de demanar respecte a l'autonomia local, a les competències i el finançament, amb l'aprovació de nous marcs normatius que eren més propers a la dependència orgànica d'altres administracions que al respecte i al tracte entre iguals envers de l'administració més propera al ciutadà, la local.

## 5. Les entitats municipalistes

També cal que la nova regulació tingui present la tasca que estem desenvolupant les entitats municipalistes en els darrers 40 anys. L'associacionisme municipalista a Catalunya, és i ha estat modèlic. En el nostre cas, a més, amb la legitimitat que ens dona tenir associats gairebé a la totalitat d'ens locals de Catalunya. A nivell de lobbisme, de representació, de participació amb l'administració de la Generalitat i amb el Parlament de Catalunya en l'àmbit legislatiu, en l'assessorament als ens locals, en la formació d'electes i tècnics o en la prestació mancomunada de serveis, hem consolidat un espai que també posem a disposició del nou projecte d'Escola.

Al costat dels ens locals, volem seguir exercint aquest paper, de manera més enfortida i coordinada amb el nou marc jurídic que resulti de la transformació de l'administració pública del nostre país i especialment de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

## 6. Governança

Queda clar per tot el que hem apuntat fins ara, que el disseny de la Governança de l'Escola serà clau perquè tothom s'hi senti compromès. Trobar aquest encaix també serà determinant perquè l'Escola vagi més enllà del model actual en l'execució de les diferents Estratègies, Plans i Accions que es vagin aprovant. No és tan sols que encertem la forma jurídica, sigui consorci, agència o qualsevol altra, sinó l'empoderament que resulti d'aquesta forma per a les diferents institucions i agents que hi ha de participar.

Sense entrar en el detall, que sí que serà escaient quan hi hagi una primera proposta normativa, volem fer una primera consideració que al nostre parer és fonamental: la governança bàsica, no pot diluir el paper de l'administració de la Generalitat i el dels ens locals en un macroorganisme (Consell Rector o similar) on passin a tenir un paper residual.

Evidentment, som partidaris de la participació i implicació al màxim nivell d'institucions, agents socials, universitats, col.legis professionals, etc., però el primer que s'ha de garantir és que tant el sector públic de la Generalitat com el de les administracions locals tinguin una plena implicació en la Governança de l'Escola. Tanmateix i com dèiem abans, difícilment podrem anar més enllà dels àmbits competencials respectius si aquest aspecte no es té present en la Governança.

I cal enfortir també l'escola. Poder fer plantejaments a mig i llarg termini va íntimament lligat als consensos abans apuntats, però també en la preservació del seu finançament i de la funció directiva de la pròpia escola.

**Barcelona, 18 de febrer de 2022.**

## ANNEX

Document annex a les aportacions de la Federació de Municipis de Catalunya (reemissió a l'Avantprojecte de Llei de l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques "Enric Prat de la Riba de 2017)



ÒRGAN: COMITÈ EXECUTIU

SESSIÓ DE: 24 d'abril de 2017

PUNT 8 b) DE L'ORDRE DEL DIA

ASSUMPTE: **Avantprojecte de llei de l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques "Enric Prat de la Riba"**

#### SÍNTESI I ANTECEDENTS:

L'Avantprojecte de llei de l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques "Enric Prat de la Riba", és un text de naturalesa orgànica, que deroga íntegrament la Llei 4/1987, de 24 de març, reguladora de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

L'Avantprojecte crea un nou model d'Escola que es distancia completament del que preveu la citada Llei 4/1987, sobretot pel que fa a la posició dels nivells de govern local en l'estructura de govern i en el funcionament de l'Escola. L'opció legislativa redueix el marge d'autogovern local en un dels aspectes nuclears d'aquest: és a dir, en matèria de potestat organitzativa i gestió integral de recursos humans per part dels ens locals.

#### Activitat de l'FMC en relació a aquesta disposició normativa

El text sotmès al tràmit d'audiència pública va ser traslladat als membres de l'Àmbit dels Serveis Econòmics de l'FMC perquè formulessin les observacions que consideressin convenientes, que no van formular-ne cap. Així mateix es va formular el corresponent informe d'al·legacions que es va fer arribar el 15 de febrer al Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge.

#### CONSIDERACIONS

L'opció legislativa redueix el marge d'autogovern local en un dels aspectes nuclears d'aquest: és a dir, en matèria de potestat organitzativa i gestió integral de recursos humans per part dels ens locals. És a dir, la regulació proposada contrasta amb l'existent en la Llei 4/1987, de 24 de març, en què l'Escola podia assumir aquest tipus d'atribucions, però sempre mitjançant la voluntat dels ens locals, manifestada a través de convenis o acords. Dit d'una altra manera, la legislació vigent reguladora de l'Escola és molt més respectuosa amb l'autonomia local que la que es proposa.

L'avantprojecte de llei opta per un model organitzatiu fortament centralitzat, amb una presència tèbia dels ens locals en els òrgans de govern de l'Escola. Ni l'article 136 ni l'article 150 de l'EAC poden justificar una intromissió en l'autonomia local com la que representa aquesta proposta normativa.

La formació dels empleats públics locals no es pot deixar en mans d'un organisme dependent de la Generalitat, per tal com és un àmbit propi de les potestats d'organització dels nivells de govern local.

La presència de les entitats municipalistes en els òrgans de direcció que s'estableixen en l'avantprojecte de llei és pràcticament testimonial, quan no absolutament adjectiva.

Les modificacions que es proposen en les observacions referides a l'articulat van des del propi enunciat del text normatiu a la necessitat de salvaguardar, sempre i en tot cas, l'autonomia local, per mitjà d'una sèrie de previsions que tendeixen a cohesitar les atribucions pròpies de l'Escola amb la voluntat dels ens locals de sumar-se a les mateixes per mitjà de convenis o acords. Així mateix, es proposa com a via adequada en aquest punt la possibilitat que es duguin a terme Convenis-Marc que impliquin una adhesió dels ens locals mitjançant un acord, el que salvaria les objeccions que suscita actualment la redacció del text.

#### PROPOSTA

**Únic.**- Ratificar, si escau, l'informe d'Observacions a l'avantprojecte de llei que regula l'escola nacional de Govern i administracions públiques "Enric Prat de la Riba".

#### DOCUMENTACIÓ

- Document d'Observacions a l'Avantprojecte de llei que regula l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques "Enric Prat de la Riba".
- Text Avantprojecte de llei de l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques "Enric Prat de la Riba"

S'APROVA

AMB MODIFICACIONS

NO S'APROVA

RESTA PENDENT DE:

Sr. Francesc Esteve i Balagué  
Secretari General  
Departament de Governació,  
Administracions Públiques i Habitatge  
Generalitat de Catalunya  
Via Laietana, 26  
08003 BARCELONA

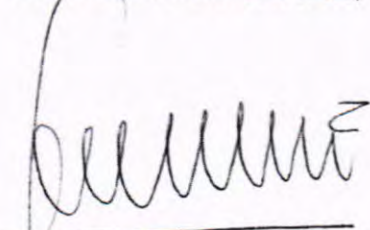
Generalitat de Catalunya	
Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge	
Núm:	556
Data:	15.2.17 Hora: 9.18
Registre d'entrada	0125-E

Benvolgut senyor,

Us fem referència al vostre escrit de data de registre de sortida 23 de gener de 2017, rebut en aquesta entitat el dia 25 de gener de 2017, RE Núm. 070, en relació al tràmit d'al·legacions a l'Avantprojecte de Llei de l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques Enric Prat de la Riba.

Ens complau adjuntar-vos informe d'al·legacions formulades per aquesta entitat a l'esmentat Avantprojecte de Llei sens perjudici que en la tramitació oberta pel vostre Departament puguem, a través del nostre Comitè Executiu, concretar o ampliar algunes de les aportacions de millora a les quals ens referim en el document adjunt.

Rebeu una cordial salutació,



Juan Ignacio Soto Valle

Barcelona, 14 de febrer de 2017

JISV.sa/11-17



**ASSUMPTE: OBSERVACIONS A L'AVANTPROJECTE DE LLEI QUE REGULA L'ESCOLA NACIONAL DE GOVERN I ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES "ENRIC PRAT DE LA RIBA" (text sotmès a informació pública per mitjà d'Edicte de 19 de gener de 2017 – DOGC núm. 7295, de 26 de gener de 2017)**

---

L'avantprojecte de llei de l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques "Enric Prat de la Riba" (ALENGAP, d'ara en endavant) és un text de naturalesa orgànica, que deroga íntegrament la Llei 4/1987, de 24 de març, reguladora de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, i crea un nou model d'Escola que, com es veurà, es distància completament del que preveu la citada Llei 4/1987, sobretot pel que fa a la posició dels nivells de govern local en l'estructura de govern i en el funcionament de l'Escola.

En aquest sentit, no cal oblidar que, independentment del marc funcional que llavors es regulava, diferent sens dubte al que es recull a l'ALENGAP, la Llei reguladora de l' EAPC era summament respectuosa i d'una pulcritud fora de lloc amb l'autonomia local. En efecte, totes les seves activitats podien desplegar-se sobre l'àmbit local, però sempre i en tot cas amb l'exigència prèvia que hi hagués un "conveni o acord" corresponent "amb els ens locals interessats". Aquesta existència de conveni o acord es projecta, per exemple, en l'exercici per part de l'EAPC de funcions concretes, com, per exemple, l'organització i impartició de "cursos selectius o complementaris de formació de funcionaris dels ens locals de Catalunya (...) un cop establert el conveni o l'acord corresponent amb els ens locals interessats "(article 3.1, h). Per tant, i aquesta és una dada important, es faculta que l'Escola pugui dur a terme aquestes activitats dirigides al món local, però sempre amb la cobertura d'un conveni o acord.

En una línia similar, la Llei 4/1987 preveu, en el seu article 4, l'existència d'un Pla anual de formació, que ha d'incloure "l'organització de cursos de formació i perfeccionament pel que fa a la funció directiva, i de noves tècniques informàtiques i de gestió de l'Administració Pública". Però el més important d'aquesta regulació és que és, així mateix, plenament respectuosa amb l'autogovern local, en preveure expressament el següent: "Els departaments de la Generalitat i els ens locals, amb el conveni corresponent, han de proposar a l'Escola llurs necessitats per a la preparació d'aquest Pla de formació". L'Escola és un centre de provisió de programes formatius dirigit al món local, però previ conveni a l'efecte.



Però, per si això no fos suficient, la Llei 4/1987 és, així mateix, sensible a l'autonomia local en el moment de regular la composició del Consell Rector (article 8), ja que –segons aquest text legal- són membres nats d'aquest òrgan "set representants de les entitats associatives dels ens locals legalment constituïdes a Catalunya, a proposta d'aquestes". Per tant, hi ha una presència qualificada de les entitats associatives en l'òrgan que té per missió aprovar les decisions més importants de l'Escola.

Com veurem al llarg d'aquest escrit, l' ALENGAP introdueix canvis que alteren radicalment l'equilibri institucional pel qual va optar el legislador de 1987. Dins d'una "aparent" regulació orgànica o institucional hi ha una clara i determinant atribució de competències que són pròpies dels ens locals a favor d'un organisme autònom dependent de la Generalitat de Catalunya, amb una afectació directa a l'autonomia local.

### **OBSERVACIONS DE CARÀCTER GENERAL**

L'opció legislativa de l'ALENGAP, com explicarem seguidament, redueix el marge d'autogovern local en un dels aspectes nuclears d'aquest: és a dir, en matèria de potestat organitzativa i gestió integral de recursos humans per part dels ens locals.

#### **PRIMERA.- El model ENGAP està fortament centralitzat**

El disseny institucional que porta a terme l'avantprojecte de Llei s'inclina clarament per un model d'Escola de Govern i Administracions Públiques fortament centralitzat, que no té comparació amb altres models existents en sistemes comparats. Òbviament, a l'Estat espanyol no hi ha un exemple d'aquestes característiques, ja que tal model -com es dirà tot seguit- té un encaix pràcticament impossible en un sistema d'autonomia local constitucionalment garantit. Ni tan sols el model d'ENA francès, un país amb un grau de centralització política encara important, no ha optat per unir en una mateixa Escola les funcions de formació aplicables a la seva Administració de l'Estat amb les que són pròpies dels ens locals, ja que tal opció institucional no tindria encaix en el principi d'autonomia de les col·lectivitats territorials.

La proposta normativa instaura un model institucional fortament centralitzat que pràcticament deixa en una posició de subordinació als ens locals respecte de l'Administració de la Generalitat i que no respecta l'autonomia local. Es tracta d'un model d'Escola Nacional, però absorbint i eliminant l'autonomia d'un nivell de govern propi com és el local.





El disseny institucional pel que opta l'avantprojecte (organisme autònom depenent de l'Administració de la Generalitat), si bé de naturalesa mixta, aprofundeix aquesta nota de centralització, prenent atenuar aquest caràcter amb un sistema de nomenament i cessament de la direcció singular, allunyat dels models típics d'organismes autònoms.

Una caracterització jurídica institucional com la proposta és raonable per dur a terme la implantació d'una Escola o Institut de Formació que presti serveis a l'Administració de la Generalitat de Catalunya (i si es vol a les entitats del seu sector públic), però en cap cas és un tipus de personificació jurídica adequat per estendre la seva aplicabilitat funcional amb caràcter preceptiu als governs i administracions locals. No es pot oblidar que té una "adscripció" a un departament de l'Executiu i que el règim jurídic, de personal, econòmic i de contractació, es regeix per la normativa de la Generalitat de Catalunya, amb les excepcions que es preveuen en el propi avantprojecte. El grau d'autonomia real de l'organisme no s'aconsegueix mitjançant aquesta fórmula atípica, perquè en el procés de nomenament de la persona titular de la direcció, la Generalitat de Catalunya té una posició dominant, com també la té en la composició dels diferents òrgans de govern d'aquest "organisme autònom".

Aquesta naturalesa jurídica és important, perquè no en va l'Escola forma part integrant del sector públic institucional de la Generalitat de Catalunya, que s'ha de diferenciar clarament dels governs i administracions locals que són nivells de govern reconeguts com a tals en el sistema constitucional i en el propi Estatut d'Autonomia, així com a la legislació bàsica de règim local.

Si es pretenia anar cap a un model integral d'institucionalització de la formació, que agrupi tots els nivells de govern i administracions públiques catalanes (així com el seu sector públic), la naturalesa jurídica d'aquesta entitat hauria d'haver estat molt diferent: probablement una Agència que no depengués ni estigués adscrita a l'Executiu o una fórmula de consorci, encara que també en aquest cas hi ha una adscripció a l'administració dominant, però aquesta fórmula pot donar molt més protagonisme efectiu a les administracions locals. Res d'això s'ha fet.

L'opció ha estat establir un aparent "model mixt", on s'inclouen algunes tècniques organitzatives pròpies del model d'agència, però s'ometen les més importants. Aquesta és una qüestió que s'analitzarà posteriorment, però l'estatut de la direcció (article 11 de l'avantprojecte) pretén traslladar a l'àmbit d'un organisme autònom una tècnica organitzativa pròpia del model d'Agència o d'autoritat independent, però en aquest cas ni tan sols es preveu una intervenció del Parlament en el procés de designació: el nomenament és de l'Executiu (i, per tant, els ens locals tampoc tenen res a dir sobre això, llevat la tímida participació al Consell rector) i el sistema de cessament "blinda" a aquesta persona titular de la direcció de l'Escola durant 5 anys (prorrogables fins i tot per una vegada).



En qualsevol cas, com es deia, els ens locals només participen de forma indirecta a través del Consell Rector que presenta una terna de candidats. Si bé l'escassa presència efectiva dels ens locals i, sobretot, de les entitats associatives dels ens locals que han quedat en una posició subordinada en el Consell Rector, condueix directament a caracteritzar el model com poc adequat per no respectar la sensibilitat local en aquest procés de nomenament (menys encara en el procés de cessament).

Certament, es tracta d'un "model mixt" (organisme autònom amb algunes tècniques singulars del model d'Agència), però que no impedeix caracteritzar al mateix com dependent de la Generalitat de Catalunya i aliè en bona mesura a la realitat polític/institucional local (excepte per la participació de representants local en els òrgans de govern). Tampoc s'inclou cap tipus de participació del Parlament en el procés de nomenament, la qual cosa debilita la seva pretesa independència o autonomia funcional, com finalment tampoc (i això és determinant a les nostres efectes) les entitats associatives locals tenen participació real (només nominal i de caràcter residual) en el procés de nomenament de la direcció.

En realitat, l'únic que s'ha fet és enfortir la figura de la direcció general, amb la finalitat de "blindar temporalment el seu acompliment" i, fins i tot, permetre que es prorrogui el seu mandat per altres cinc anys més. Aquest és l'únic element "innovador" del model institucional que es proposa en l'àmbit del disseny organitzatiu. En la resta, es tracta d'un organisme autònom, que es configura com un aparent model d'Agència amb tres òrgans de govern: Consell Rector, Comitè Executiu i Direcció. Però en què la presència de la Generalitat de Catalunya és sempre dominant, sobretot en el Comitè Executiu (article 10), que és l'òrgan decisor per excel·lència, juntament amb la Direcció, i de major relleu i impacte. A més, les entitats associatives d'ens locals queden absolutament difuminades en un sistema representatiu que ignora completament quin és el seu paper institucional.

### **SEGONA.- La justificació competencial de l'ALENGAP és feble i atempta l'autonomia local, les potestats d'autoorganització local i la Carta Europea d'Autonomia Local**

Es dona per suposat (sense cap justificació) que l'àmbit subjectiu funcional d'aplicació de l'activitat de la futura ENGAP s'estén, sense objecció de cap tipus, a totes les administracions públiques de Catalunya, i, també, per tant, a tots els ens locals. Tanmateix, un dels punts més crítics de la normativa proposada és, sens dubte, la feble justificació competencial de l'avantprojecte de llei pel que fa a l'extensió incondicionada de la seva aplicabilitat als ens locals.



D'una banda, l'exposició de motius de l'avantprojecte eludeix qualsevol justificació competencial de tal extensió, pel que és necessari acudir a la Memòria. De l'altra, no hi ha cap referència a l'autonomia local, ni tampoc a les competències locals sobre aquesta matèria, com no hi ha referència a les competències que en matèria d'organització i ocupació pública retenen les administracions locals en matèria d'ocupació pública, tal com reconeix expressament el text refós de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic (aprovat per decret legislatiu 5/2015, de 3o octubre). Vegem els dos punts.

La memòria de l'avantprojecte de llei conté una justificació succinta des del punt de vista jurídic i competencial de la iniciativa adoptada:

- El marc normatiu de creació el limita a la regulació recollida en la Llei 13/2008, de 5 de novembre, de la presidència de la Generalitat i del Govern.
- Preveu així mateix dins el marc normatiu l'Acord del Govern de 3 de juny del 2014, però aquest difícilment pot considerar-se des del punt de vista formal una disposició normativa de caràcter general.
- En el pla competencial es pretén justificar aquesta proposta normativa en dos títols competencials:
  - o D'una banda, en l'article 136 de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya.
  - o I, de l'altra, en l'article 150 del mateix text estatutari

Cal ressaltar les limitacions evidents d'aquesta cobertura competencial. Comencem per l'article 136 de l'Estatut. En aquest article es reserven a la Generalitat de Catalunya determinades competències en matèria de funció pública i pel que fa al personal al servei de les administracions públiques catalanes. Però, convé advertir, que aquesta competència de la Generalitat s'emmarca de manera correcta en un límit clar i precís: "respectant el principi d'autonomia local".

Aquest respecte al principi d'autonomia local és el que no es realitza en cap moment quan la regulació de l'avantprojecte entra en la configuració d'aspectes de detall, però tampoc quan defineix l'àmbit d'aplicació, ni tan sols en el moment en què s'enuncia l'avantprojecte de llei, que abasta al "Govern i administracions públiques" (en plural). De fet, en la Memòria no hi ha (tampoc en la exposició de motius) ni una sola referència al principi d'autonomia local. S'oblida, a més, que l'article 84.1 EAC garanteix als municipis un nucli de competències pròpies que han d'ésser exercides per aquestes entitats amb plena autonomia. Aquest llistat competencial és el que es deriva de la pròpia legislació sectorial, però els ens locals disposen d'una potestat d'organització que forma part integrant del nucli dur de l'autonomia local. L'article 86 EAC concreta, pel que als municipis respecta, aquestes previsions. Però és, sens dubte, l'article 87 EAC el que recull expressament el principi d'organització dels municipis, dins el qual cal incorporar amb evident facilitat qualsevol aspecte relatiu a l'ocupació pública o a la formació d'empleats públics, com es dirà a continuació.



Però és més evident encara de l'oblit de l'autonomia local que l'avantprojecte de llei no faci cap menció a la CEAL (Carta Europea d'Autonomia Local, de 15 d'octubre de 1985, ratificada per instrument de 20 de gener de 1988). Òbviament, aquest "oblit" és interessat, ja que la regulació proposta no encaixa fàcilment en l'esperit dels principis que enuncia l'esmentada Carta. En efecte, no encaixa en el concepte d'autonomia local, ja que aquesta regulació és una interferència evident en el desplegament d'aquesta noció (article 3 CEAL), atès que la capacitat "de gestionar" els assumptes relatius a la formació d'empleats públics per part dels ens locals es veu afectada directament. L'article 6 CEAL, tant pel que fa a estructures administratives com a aspectes relatius a l'estatut del personal (on se cita expressament "la formació"), ha estat ignorat així mateix, ja que les capacitats de definició d'aquestes polítiques d'organització i personal es veuen posades en qüestió en una matèria tan transversal i tan estretament vinculada al model organitzatiu, com és la formació d'empleats públics. I, en fi, la posició del que la CEAL denomina com "el dret d'associació de les entitats locals" (article 10), es veu igualment afectat per la posició marginal en què se situen a les entitats associatives d'ens locals en aquest avantprojecte de llei.

Tampoc la legislació bàsica de règim local s'ha tingut en compte en aquest model d'Escola proposat. La potestat d'organització dels ens locals (article 4 LBRL), una potestat nuclear per fer efectiu el principi d'autonomia local, es veu igualment preterida per aquesta regulació de l'avantprojecte, en la mesura que s'imposa als ens locals un model de escola amb implicacions molt intenses sobre les seves estructures de personal, que pot condicionar qualsevol política de gestió de persones en aquestes organitzacions, impeding de fet la seva materialització efectiva.

Però sent tot l'anterior important, més ho és que la pròpia normativa proposada no s'adequa a la competència atribuïda a la Generalitat pel mateix article 136 EAC, interpretat aquest d'acord amb la legislació bàsica en matèria d'ocupació pública. En efecte, a part del límit clarament exposat per a l'exercici d'aquestes competències que implica el respecte a l'autonomia local, l'article 136 EAC diferencia de forma nítida entre àmbit de competència exclusiva i de competència compartida en la matèria.

El primer (competència exclusiva) es projecta sobre "l'ordenació i l'organització de la funció pública". I aquesta locució s'ha d'interpretar com la capacitat normativa que té la Generalitat de regular la funció pública, però així mateix d'incorporar regulacions estructurals en matèria d'ocupació pública (definició de cossos i escales, especialitats, llocs de treball, etc.); però això no pot implicar en cap cas afectacions al principi d'autonomia local i d'autoorganització, menys en temes tan instrumentals com són la gestió d'efectius en les administracions públiques. A més, i aquesta és una dada normativa particularment rellevant, aquesta competència exclusiva de la Generalitat s'emmarca de manera expressa en el que disposi la lletra b) d'aquest mateix article, que es refereix a les competències compartides.



El segon (competència compartida) es projecta, entre altres coses, sobre "l'adquisició i pèrdua de la condició de funcionari (selecció, per exemple), així com sobre" els drets i els deures" del personal al servei de les administracions públiques. I aquesta previsió ens condueix dretament al text refós EBEP, ja que no cal oblidar que la formació es configura com "un dret" (article 14 g) EBEP), però també un "deure" o, si es prefereix, un "principi" de conducta "(article 54.8 EBEP) dels empleats públics. Però, a més, cal analitzar el caràcter transversal que el mateix EBEP atorga a la formació, en diferents àmbits, vinculat tot això amb les atribucions explícites que es fan a les "administracions públiques", perquè siguin aquesta les que exerceixin aquestes competències. Aquesta expressió "Administracions Públiques" s'enquadra en el seu abast a les administracions locals, de manera que aquestes són les que han d'exercir les funcions concretes que es plantegen a la legislació bàsica en aquesta matèria (EBEP).

El títol competencial de l'article 150 EAC només estén el seu àmbit d'aplicació a l'Administració de la Generalitat de Catalunya, sense que pugui pretendre la seva extensió, en cap cas, als ens locals. En efecte, el reconeixement d'una competència exclusiva en matèria d'organització correspon segons la dicció d'aquest article 150 EAC a la Generalitat de Catalunya, però limitada per pròpia previsió estatutària a la seva pròpia Administració. I això és plenament coherent, ja que la definició d'estructures o la determinació de funcionament són matèria pròpies de les potestats d'autoorganització. Però, així mateix, aquest acotament es porta a terme per al personal directiu; pel que en la regulació del personal directiu dels ens locals s'hauran de seguir les limitacions abans exposades en matèria d'autonomia local (potestat d'organització) i de règim de la funció pública.

Per tant, l'avantprojecte de llei, en estendre la seva aplicabilitat sense condicions als ens locals, excedeix l'àmbit de competències atribuïdes a la Generalitat de Catalunya per l'Estatut i interfereix singularment l'autonomia local, així com les potestats d'organització dels ens locals en una matèria tan inherent a aquest potestat com és la gestió de persones en les seves pròpies organitzacions.

**TERCERA.- El caràcter transversal de la formació no és títol atributiu de competència per atreure a favor de l'Escola totes les funcions que en aquest àmbit exerceixen les entitats locals**

La política de formació té un evident caràcter transversal, tal com s'indica en l'exposició de motius de l'avantprojecte, però cal entendre correctament l'abast d'aquesta expressió en el marc d'una política de gestió de persones a les organitzacions públiques. En efecte, la política de formació és una part integrant de la política de recursos humans que s'insereix, així mateix, en un determinat disseny organitzatiu propi de l'ens local.



Si la política de formació es defineix fora de la pròpia organització (un objectiu que pretén l'avantprojecte de llei), no hi ha dubte que tota la política de personal es veurà seriosament afectada en l'entitat local en concret. No es tracta d'aprofundir sobre aquest punt, però no hi ha dubte que un determinat disseny de política formativa pot afectar directament o indirectament, almenys a les següents dimensions de les polítiques de recursos humans:

- a) A la política de reclutament, en tant que pot condicionar quins requisits o exigències de titulació (expedida en aquest cas per l'ENGAP) poden ser necessàries per poder participar en processos selectius.
- b) A la selecció, ja que la formació pot (o ha de) configurar-se com una part del procés selectiu superades les proves objectives inicials d'accés.
- c) A la promoció interna, ja que en aquest cas també pot qüestionar el desenvolupament efectiu d'aquests processos. Ha de ser, com explicita l'article 18.4 EBEP, l'administració competent en cada cas la que defineixi quines mesures han d'incentivar la participació del personal en aquests processos selectius.
- d) A la funció directiva professional com a element organitzatiu central en les estructures administratives de les administracions locals, connectat amb les potestats d'organització dels ens locals.
- e) A la carrera professional horitzontal (també a la vertical), ja que necessàriament serà un element objectiu a valorar en el marc de "la trajectòria professional" dels empleats públics (article 17 b) EBEP)
- f) A l'avaluació de l'acompliment, doncs així mateix la formació serà un dels elements objectiu a l'hora d'aplicar els sistemes d'avaluació de les administracions locals (article 20).
- g) I, sense que sigui un llistat tancat, a la provisió de llocs de treball, atès que la formació és així mateix un mitjà per fomentar el talent i crear coneixement, que ha de ser valorat en els diferents sistemes de provisió de llocs de treball que posin en funcionament les administracions locals.

Per tant, bé es pot concloure que el disseny institucional de l'ENGAP que condiona l'activitat formativa dels ens locals no s'adequa a la concepció transversal de la formació en la política de recursos humans de cada nivell local de govern, hipotecant fortament el desplegament d'una política autònoma de gestió de persones per part de les administracions locals catalanes, sense perjudici que aquestes puguin acudir als serveis de formació que proveirà l'ENGAP, però



sempre mitjançant conveni o acord que suposi una concertació de quines són les obligacions i resultats que es pretenen obtenir amb aquest instrument, podent així exercir les seves potestats d'organització de forma plena en un marc d'autogovern local propi.

#### **QUARTA.- L'avantprojecte no tracta la qüestió del finançament; no explicita com es finança aquesta política formativa integral**

Sorprèn, sens dubte, que una llei que pretén assumir tota la formació, així com algunes atribucions addicionals (captació del talent, gestió del coneixement, etc.), i que és (o pretén ser) aplicable a totes les administracions públiques (pel que ara interessa a les administracions locals) no vingui acompanyada de cap tipus de mesures normatives en matèria de finançament. Com es finançaran aquestes atribucions universals que s'auto atribueix l'Escola a través d'aquest avantprojecte de llei?

Res es diu sobre aquesta qüestió. L'article 16 de l'avantprojecte fixa com a recursos econòmics, entre d'altres, les aportacions de la Generalitat o, si escau, les subvencions i altres aportacions públiques i privades. Fa la impressió, per tant, que aquesta anòmia en la regulació de les fonts de finançament no ho és, perquè si no, és impossible entendre com una Escola "integral" que abasta en el seu si a totes les administracions públiques de Catalunya (ens locals inclosos) pot cobrir les despeses que la realització d'aquestes funcions comporta en aquest àmbit territorial.

Tot sembla indicar que l'absència d'un règim de finançament específic per cobrir les importants funcions que l'Escola pretén dur a terme, pot trobar una explicació en la gestió dels Fons de Formació per a l'Ocupació de les Administracions Públiques (vehiculats a través dels AFEDAP).

En aquest sentit, és obvi que la gestió centralitzada d'aquests fons ja ha estat rebutjada pel Tribunal Constitucional en la mesura que afecta l'ordre constitucional de competències (STC 225/2012 i 7/2013). Com s'afirma en les dues sentències, el fet que la gestió d'aquests fons sigui competència executiva de la Generalitat de Catalunya, no implica reconèixer la plena disponibilitat d'aquests fons, doncs, tractant-se de formació contínua del personal al servei de les entitats locals, el Tribunal Constitucional va descartar la seva gestió centralitzada, optant per una gestió descentralitzada. D'aquesta forma, els criteris de repartiment o assignació han de tenir en compte els interessos locals manifestats principalment per les entitats associatives dels municipis, que, com ja hem vist, en el text de l'avantprojecte de llei queden situades en una posició marginal, cosa que afecta directament el principi d'autonomia local.



FEDERACIÓ DE MUNICIPIS  
DE CATALUNYA

No cal ignorar que, potser, aquesta solució normativa i aquest disseny institucional plantejat (amb la composició dels òrgans de govern i amb l'existència d'un Pla General de Formació), estan buscant directament o indirectament gestionar aquests fons de formació per mitjà de tals estructures.

Dit d'una altra manera: la gestió d'aquests fons de formació local atribuïda a Administració de la Generalitat de Catalunya (en aquest cas a través de l'Escola) suposa el reconeixement de la gestió descentralitzada del model, però en cap cas que aquests es puguin gestionar d'esquena o mitjançant una representació testimonial de les entitats municipalistes en els òrgans de govern dissenyats amb aquesta finalitat. La participació de les associacions de municipis ha de ser efectiva, ja que són, al capdavant, fons dedicats a la formació dels seus empleats públics. Aquesta participació es pot aconseguir mitjançant la configuració d'un conveni marc en els termes que després s'exposen.

## **OBSERVACIONS REFERIDES A L'ARTICULAT**

A continuació, procedim a realitzar les consideracions en relació a aspectes concrets de l'articulat de l'avantprojecte. Amb la finalitat d'aportar claredat, es reproduïxen primer els articles (o disposicions) i tot seguit es realitza un breu comentari i, si escau, una proposta de modificació o supressió del contingut de l'enunciat.

Per tal de facilitar la localització de les observacions incorporem l'índex següent:

Capítol I. Disposicions generals.....	10
Capítol II. Funcions i Pla General de Formació de les Administracions Públiques.....	12
Capítol III. Òrgans de govern i de governança .....	15
Capítol IV. Règim jurídic, de personal, econòmic i de contractació .....	21
Disposicions addicionals.....	22
Disposició derogatòria .....	23
Disposicions finals .....	23

### **Capítol I. Disposicions generals**

#### *Article 1. L'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques*

1. L'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques Enric Prat de la Riba té per objecte la formació i la captació de talent del personal al servei de les institucions i administracions públiques catalanes, i la generació i la gestió de coneixement en matèria de govern, administració, funció i gestió de polítiques públiques.

2. L'Escola té la seu a la ciutat de Barcelona i a les delegacions territorials del Govern a Catalunya.





Aquest article primer incorpora la nova denominació de l'Escola i defineix el seu objecte.

Pel que fa a la denominació de l'Escola es proposa que, per evitar confusions, s'utilitzi el singular: "Escola Nacional de Govern i Administració Pública Enric Prat de la Riba". El mateix passa a l'enunciat de la llei.

En aquest article, en efecte, es preveu ja una pretesa ampliació del seu àmbit d'aplicació a totes les administracions públiques. L'expressió de captació de talent si es refereix a processos selectius hauria de ser formulada anteriorment; si no és així, caldria parlar millor de "desenvolupament i captació interna de talent".

#### *Article 2. Naturalesa jurídica*

- 1. L'Escola és un organisme autònom de caràcter administratiu, adscrit al Departament competent en matèria de funció pública.*
- 2. L'Escola gaudeix de personalitat jurídica pròpia i de plena capacitat d'obrar per exercir les seves funcions.*
- 3. L'Escola ajusta la seva activitat al dret públic i es regeix per aquesta llei, per les disposicions reguladores de les entitats del sector públic de la Generalitat i per les normes que les despleguen.*

En aquest enunciat de proposta normativa no hi ha canvis substantius en relació amb el que regula actualment l'article 1 de la Llei 4/1987, de 24 de març: "organisme autònom de caràcter administratiu, adscrit al Departament competent en matèria de funció pública". Amb tot, s'han de tenir en compte les observacions abans realitzades al voltant del caràcter híbrid o mixt d'aquest organisme autònom.

#### *Article 3. Àmbit d'actuació*

- 1. L'àmbit d'actuació de l'Escola comprèn la formació i la captació de talent:*
  - a) Del personal al servei de:  
El Parlament, el Govern i els organismes estatutaris. L'Administració de la Generalitat de Catalunya.  
Els ens locals.  
Els organismes autònoms, els consorcis i les altres entitats de dret públic adscrites a l'Administració de la Generalitat o als ens locals.  
Altres entitats que compleixin, com a mínim, un dels tres requisits següents amb relació amb la Generalitat, els ens locals o els ens que en depenen:  
Primer. Que llur capital pertanyi majoritàriament als ens públics esmentats.  
Segon. Que llurs ingressos pressupostaris proveniguin en part dels ens públics esmentats. Tercer. Que en llurs òrgans directius hi hagi membres designats pels ens públics esmentats.*
  - b) Del personal administratiu i de servei de les universitats públiques del sistema universitari català, i els ens que en depenen, així com de les universitats en les quals la Generalitat participi en el seus òrgans de govern.*



*c) Dels càrrecs públics, inclosos els electes, i els directius públics.*

*2. Sens perjudici de les disposicions de l'apartat 1 d'aquest article, l'Escola pot programar formació de tercer cicle amb caràcter obert d'acord amb el que estableixin els organismes competents.*

Ja s'ha exposat anteriorment que l'àmbit d'aplicació d'aquest avantprojecte pretén abastar als ens locals i entitats del seu sector públic institucional. D'acord amb el que s'ha dit abans, aquesta adscripció imperativa ha de ser suprimida per resultar atemptatòria al principi d'autonomia local, especialment en la seva dimensió organitzativa. I, en tot cas, es pot preveure que mitjançant conveni o acord l'Escola podrà proveir serveis de formació o de la seva pròpia cartera de prestacions als ens locals en els termes en què aquells instruments s'estableixin.

Cal suprimir, per tant, totes les referències als ens locals i incorporar en un apartat nou (tres) el següent: *"L'Escola, d'acord amb el que s'estableixi en el seu Pla General de Formació, podrà proveir serveis de formació o qualsevol altra prestació de la seva cartera de serveis als ens locals i entitats del seu sector públic, prèvia subscripció d'un conveni o acord a aquest efecte. En tot cas, l'Escola podrà proposar un Conveni Marc de Formació i provisió de serveis, al qual els ens locals podran adherir-se. El Conveni podrà tenir caràcter plurianual i ha de determinar les obligacions de cada part, també les de caràcter financer".*

Així mateix, cal suprimir la referència *"inclosos els electes"*, que apareix reflectida en la lletra c), de l'apartat 2 d'aquest article 3.

## **Capítol II. Funcions i Pla General de Formació de les Administracions Públiques**

Es proposa, en coherència amb el fins ara exposat, formular l'enunciat del capítol II de la següent manera: *"Funcions i Pla General de Formació de l'Administració Pública de la Generalitat i del seu sector públic institucional"*. O, si no: *"Funcions i Pla General de Formació per a les Administracions Públiques"*.

### **Article 4. Funcions**

*Són funcions pròpies de l'Escola:*

- a) Planificar, organitzar i impartir activitats formatives de tota tipologia i disciplina per a la formació dels càrrecs i directius públics i del personal al servei de les institucions i de les administracions públiques catalanes.*
- b) Elaborar, dirigir i vetllar pel compliment del Pla general de formació de les Administracions públiques catalanes.*



- c) *Organitzar i impartir cursos, mestratges i altres activitats formatives en ciències de l'Administració els quals esdevindran un requisit quan s'escaigui i així es reguli, per a l'accés al sector públic català i per al desenvolupament de la carrera professional del personal al servei de les institucions i de les administracions públiques catalanes.*
- d) *Certificar i homologar els cursos formatius, programats per altres promotors de formació, després d'avaluar-ne el contingut i la metodologia.*
- e) *Col·laborar en la definició i el desenvolupament de la metodologia per a la captació de talent dels directius públics i del personal al servei de les institucions i de les administracions públiques incloses en l'àmbit d'actuació de l'Escola, d'acord amb les unitats directives competents en matèria de funció pública de les institucions i administracions públiques de Catalunya.*
- f) *Col·laborar en la definició, d'acord amb les unitats directives competents en matèria de funció pública de les institucions i administracions públiques de Catalunya, dels elements essencials de la carrera professional dels directius i del personal, introduint criteris d'idoneïtat i competència.*
- g) *Investigar sobre la matèria de govern, administració, funció i polítiques públiques i avaluar-ne el seu impacte en la ciutadania.*
- h) *Transferir a la societat els coneixements i resultats de les activitats de recerca, mitjançant la difusió, l'assessorament i la consultoria.*
- i) *Editar publicacions de tot tipus sobre les matèries objecte de recerca, formació i perspectives de l'administració i l'ocupació públiques.*
- j) *Complir totes les altres funcions que li siguin atribuïdes d'acord amb les lleis.*

Es pretén estendre les funcions de l'Escola a tots els ens locals, sense que hi hagi manifestació de la voluntat expressa d'aquests d'acceptar que aquestes competències les exerceixi un organisme autònom de la Generalitat de Catalunya i no la pròpia institució local. Aquesta opció normativa és una vulneració del principi d'autonomia local, ja que la Generalitat no té títol competencial per atreure aquestes funcions pròpies dels ens locals a l'Administració de la Generalitat, mitjançant la seva atribució a un organisme autònom adscrit a ella.

D'acord el que s'ha exposat, s'hauria, per tant, de suprimir tota referència a "les administracions públiques" en plural i redactar aquests incisos de la forma següent: "Institucions i Administració pública de la Generalitat de Catalunya". Això es produeix en les lletres a), c), d) i f).

Així mateix, pel que fa al Pla General de Formació (lletra b), s'hauria d'afegir un punt 2, que explicités el següent: "El Pla General (Anual) de Formació podrà estendre la seva aplicació a aquells ens locals que hagin subscrit un conveni o acord o, si s'escau, s'hagin adherit al Conveni/Marc proposat per l'Escola en els termes que estableix l'article anterior".

#### *Article 5. Pla General de Formació de les administracions públiques de Catalunya.*

1. *El Pla general de formació de les Administracions públiques de Catalunya comprèn les activitats formatives dels diversos promotors de formació del sector públic català.*
2. *El Pla general de formació de les Administracions públiques de Catalunya s'aprova abans del 31 de desembre de cada any, prèvia audiència al Consell Pedagògic i Científic, a les entitats municipalistes i als sindicats.*



3. *L'Escola avalua la transferència de les accions formatives contingudes en el Pla general de formació, d'acord amb els ens de la Generalitat que específicament tinguin aquesta competència, per certificar-ne la qualitat, conveniència i eficiència econòmica.*

En aquest cas es tracta d'una opció clarament centralitzadora de la planificació i gestió de les activitats formatives, ja que es pretén que sigui un "pla integral de tot el sector públic". Però, a més, es preveu únicament una fase de "audiència" amb les entitats municipalistes, sobre un pla que, si bé s'aprova pels òrgans de govern (on aquelles entitats tenen una presència gairebé testimonial), pretén que s'apliqui a tots i cadascun dels ens locals de Catalunya.

Pel que fa a les modificacions, es proposa, en primer lloc, suprimir el plural de l'enunciat de l'article i reconvertir així mateix l'adjectiu que acompanya al Pla. A aquest efecte, aquesta seria la denominació: "*Pla Anual de Formació de l'Administració Públiques*". El mateix cal traslladar a l'enunciat normatiu; és a dir, a la redacció de l'article.

En el primer apartat es proposa afegir: "*del sector públic de la Generalitat de Catalunya*".

S'hauria, així mateix, d'afegir un apartat que regulés el següent: "*El Pla anual de formació estendrà la seva aplicació als ens locals en els termes fixats en els corresponents instruments convencionals o acords adoptats a aquest efecte, així com de conformitat amb el que estableix la present llei*".

Es tracta d'evitar que aquest Pla general o anual de formació sigui determinat unilateralment pels òrgans de govern de l'Escola, però a més fer servir els fons de formació relatius a les administracions locals per sufragar les necessitats de finances en altres programes formatius; és a dir, que els fons locals no s'assignin a la formació de servidors públics locals. S'hauria, per tant, de negociar amb una presència efectiva de les entitats municipalistes i no amb una presència testimonial, com és la que es preveu a l'avantprojecte de llei.

#### *Article 6. Memòria anual d'activitats*

- 1. L'Escola ha d'elaborar una memòria anual d'activitats.*
- 2. L'Escola ha de presentar la memòria anual al Govern de la Generalitat i l'ha de trametre, també, al Parlament i donar-ne compte en el marc de la comissió corresponent, al Consell de Governos Locals de Catalunya, i al Consell Interuniversitari de Catalunya.*

No hi ha observacions a aquest article, si bé aquesta compareixença davant el Parlament per retre comptes pot considerar-se com un element més d'aquest caràcter mixt de la institució, que es qualifica d'organisme autònom, però té



alguns components del model d'agència, tot i que debilitats. La presència en aquest cas del Consell de Governos Locals, contrasta amb el paper residual que aquest avantprojecte li dona a aquesta institució amb reconeixement estatutari.

### Capítol III. Òrgans de govern i de governança

No s'entén molt bé aquesta distinció. Si la governança representa incorporar una mirada exterior d'actors externs al govern de la institució, millor seria formular l'enunciat només com "Governança de l'Escola Nacional de Govern i Administració Pública".

#### Article 7. Òrgans de govern i de governança

Els òrgans de govern i governança de l'Escola són:

- a) El Consell Rector.
- b) La Comissió Executiva.
- c) La Direcció.
- d) El Consell Pedagògic i Científic.

No hi ha objeccions a aquest article.

#### Article 8. Composició del Consell Rector.

1. El Consell Rector és format per:

- a) El president o presidenta haurà de ser, preferentment, en una persona de reconegut prestigi en l'àmbit de l'administració o universitari.
- b) El director o directora de l'Escola, com a vicepresident del Consell Rector.
- c) El secretari o secretària competent en matèria d'administració i funció pública de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.
- d) El secretari o secretària competent en matèria d'administracions locals de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.
- e) El secretari o secretària competent en matèria d'universitats i recerca de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.
- f) El secretari o secretària competent en matèria de transparència i govern obert de la Generalitat de Catalunya.
- g) Un o una vocal, amb rang mínim de direcció general, de la unitat competent en matèria d'establiment i de direcció de les polítiques en l'àmbit de l'ordenació professional, de la formació en matèria de salut i del desenvolupament professional.
- h) El director o directora de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya.
- i) El director o directora del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada.
- j) El director o directora d'Ivàlua - Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques.



- k) Un o una vocal proposats per cadascuna de les diputacions provincials.*
  - l) Un o una vocal proposats per cadascun dels ajuntaments de Barcelona, Tarragona, Girona i Lleida.*
  - m) Un o una vocal proposat per cadascuna de les entitats associatives més representatives dels ens locals de Catalunya.*
  - n) Un o una vocal proposat per cadascuna de les universitats de Catalunya.*
  - o) Cinc vocals proposats per cadascuna de les organitzacions sindicals i les associacions de funcionaris més representatives a Catalunya en l'àmbit de l'Administració pública.*
  - p) Un o una vocal proposat per la Intercol·legial de col·legis professionals de Catalunya.*
  - q) Un o una vocal proposat pel Consell Pedagògic i Científic de l'Escola.*
- 2. Els membres del Consell Rector detallats als apartats a) a j) de l'apartat primer ho són per raó del càrrec. El president o presidenta serà nomenat/da pel Govern de la Generalitat a proposta de la persona titular del departament competent en matèria de funció pública.*
  - 3. El president o presidenta del Consell Rector nomena un funcionari o funcionària de l'Escola com a secretari o secretària del Consell, amb veu i sense vot, al qual corresponen les funcions establertes per la normativa vigent en matèria d'òrgans col·legiats.*
  - 4. La renovació dels membres del Consell Rector es duu a terme quan així ho comuniquin cadascuna de les administracions i entitats proposants. Els vocals designats pels organismes i entitats detallades als apartats k) a q) de l'apartat segon d'aquest article són nomenats per resolució de la persona titular del Departament competent en matèria de funció pública.*
  - 5. Els acords presos en el Consell Rector s'adopten per majoria. En cas d'empat, el vot del president o presidenta del Consell Rector és diriment.*
  - 6. El Consell Rector es reuneix en sessió ordinària almenys tres vegades l'any i en sessió extraordinària sempre que ho decideix la presidència o ho sol·licita la tercera part dels seus membres.*
  - 7. El Consell Rector, a proposta del director o directora, pot acordar la creació de les comissions assessores que consideri adients per a l'acompliment de les funcions que a aquesta llei atribueix a l'Escola.*

Aquest article és clau per definir les intencions de l'avantprojecte de situar en una posició marginal a les entitats municipalistes. De fet, la presència "local" en el Consell Rector pot aparentar ser numèricament important, però en realitat l'avantprojecte estableix, d'una banda, criteris institucionals i, de l'altra, criteris associatius. En els criteris institucionals sorprèn que es doti d'un paper tan rellevant a les diputacions provincials, que tenen cadascuna d'elles (malgrat les seves diferències de mida) un membre nat en el Consell Rector. El mateix passa amb els ajuntaments capitals de província, que homologuen realitats municipals tan diferents com Barcelona i la resta d'ajuntaments. Pel que es pot deduir que els ajuntaments grans i mitjans de Catalunya que són en alguns casos superiors en població a les capitals, així com els ajuntaments mitjans i petits, han de compartir tots ells un sol representant en aquest Consell Rector per part de cada entitat municipalista.

No cal ser massa incisiu per percebre un atac directe a la representativitat del municipalisme català i, especialment, cap a les entitats associatives a través d'aquest arbitrari sistema de repartiment. Les entitats associatives haurien de ser les que designessin els representants del món local, sense fer distinció entre els diferents tipus d'ens locals, doncs són elles les que ostenten la representació legal de tots els interessos locals (municipals, provincials i comarcals).



El problema s'agreuja perquè d'aquests deu membres que representen (8) a entitats locals singulars i (2) a la resta d'entitats locals de Catalunya, sortiran els dos membres d'extracció local del Comitè Executiu. Amb la qual cosa les entitats municipalistes no tindran probablement cap reflex en la composició d'un òrgan, les funcions inicials afecten de ple als ens locals.

La proposta seria que existissin 10 membres proposats de comú acord per les entitats municipalistes més representatives: 2 en representació de les diputacions o entitats supramunicipals, 4 en representació dels municipis de més de 75.000 habitants i 4 en representació dels municipis de menys d'aquesta població (on 1 d'ells, almenys, hauria de representar els municipis de menys de 5.000 habitants).

#### *Article 9. Funcions del Consell Rector*

- 1. Correspon al Consell Rector de l'Escola establir els criteris generals d'actuació de l'Escola i avaluar periòdicament els resultats obtinguts.*
- 2. En el marc de la funció general prevista a l'apartat primer, corresponen al Consell Rector les funcions específiques següents:*
  - a) Fixar els objectius d'actuació de l'Escola per implementar unes polítiques de recursos humans que introdueixin majors graus d'adequació i flexibilitat i impulsin la professionalitat, la captació de talent i la mobilitat dels servidors públics.*
  - b) Aprovar el Pla general de formació de les Administracions públiques de Catalunya.*
  - c) Aprovar la proposta d'avantprojecte de pressupost.*
  - d) Aprovar la memòria anual d'activitats.*
  - e) Garantir la qualitat i l'equitat dels serveis que presta l'Escola, i establir un model públic de retiment de comptes amb indicadors de qualitat, de satisfacció dels usuaris i d'eficiència econòmica.*
  - f) Aprovar els reglaments interns d'organització i funcionament del Consell Rector, de la Comissió Executiva i del Consell Pedagògic i Científic.*
  - g) Aprovar la composició i les funcions del Consell Pedagògic i Científic.*
  - h) Nomenar els membres de la Comissió Executiva.*
  - i) Nomenar els membres del Consell Pedagògic i Científic, a proposta del director o directora de l'Escola.*
  - j) Aprovar les propostes normatives en les matèries subjectes a l'àmbit competencial de l'Escola.*
  - k) Aprovar la proposta de taxes i preus públics i, si s'escau, de les exempcions i ajuts.*
  - l) Aprovar els barems reguladors de les remuneracions de les activitats de l'Escola.*
  - m) Ratificar els acords o els convenis de col·laboració amb altres entitats, signats pel director o directora de l'Escola, de contingut econòmic superior a 75.000 euros.*
  - n) Aprovar la proposta d'estructura orgànica de l'Escola.*
  - o) Establir els criteris generals per a la certificació, acreditació i/o homologació de les activitats formatives de les entitats públiques i privades que imparteixen formació, a l'efecte de la carrera professional del personal al servei de les administracions públiques.*
  - p) Establir els criteris generals per a la certificació, acreditació i/o homologació de les competències formatives i capacitats adquirides, a l'efecte de la carrera professional del personal al servei de les administracions públiques.*
  - q) Aprovar els comptes anuals de l'entitat.*
- 3. El Consell Rector es regeix per les normes que s'estableixin per reglament i, supletòriament, per les disposicions vigents sobre funcionament d'òrgans col·legiats de l'Administració de la Generalitat.*



FEDERACIÓ DE MUNICIPIS  
DE CATALUNYA

4. El Consell Rector pot delegar en la seva Comissió Executiva les funcions establertes a les lletres f), g), i), k), l), m), n), o) i p), d'aquest article.

En general no hi ha objeccions a les funcions del Consell Rector, excepte en dues lletres d'aquest article, que es projecten sobre una pretesa atribució a l'Escola (de forma indirecta) per establir criteris generals per a la certificació, acreditació i homologació, d'activitats formatives i de competències i capacitats adquirides a l'efecte de la carrera professional. Aquest model centralitzat no s'adequa al principi d'autonomia local. Certament, pot ser raonable que l'Escola dugui a terme aquests processos, amb la finalitat de tendir cap a una homogeneïtzació de les estructures de personal que permetin la mobilitat interadministrativa, però aquesta finalitat es pot assolir per vies convencionals i no per mitjans imperatius, a més d'indirectes.

Es pot observar, així mateix, que hi ha una àmplia possibilitat de delegar funcions en la Comissió Executiva (apartat 2), en la qual la presència de les entitats municipalistes, tal com està configurada la composició d'aquest òrgan, serà pràcticament inviable.

Es podria, per tant, afegir que aquests criteris de certificació, acreditació i homologació en matèria de formació i competències adreçades a la carrera professional les podrà exercir l'Escola mitjançant la fixació d'un conveni marc al qual podran adherir-se els diferents ens locals de Catalunya.

Alhora, les referències a "Administracions Públiques" en plural s'haurien d'eliminar.

#### Article 10. Comissió Executiva

1. La Comissió Executiva està integrada pel director o directora de l'Escola, tres vocals del Consell Rector d'entre els representants de l'Administració de la Generalitat, dos vocals d'entre els representants del món local i un o una vocal d'entre els representants de les universitats. Els membres de la Comissió Executiva són nomenats per acord del Consell Rector.
2. La Comissió Executiva està presidida pel director o la directora de l'Escola, i en cas d'empat, el seu vot té caràcter diriment.
3. El secretari o secretària del Consell Rector exerceix les funcions de secretaria de la Comissió Executiva.
4. La Comissió Executiva del Consell Rector prepara els assumptes a sotmetre al Consell Rector, fa el seguiment i l'avaluació de l'execució del Pla general de formació, i actua com a òrgan permanent d'orientació del govern de l'Escola amb les funcions que, d'acord amb l'article 9.4 d'aquesta llei, el Consell Rector li delegui.
5. La Comissió Executiva informarà el Consell Rector dels acords que prengui en l'exercici de les funcions que tingui delegades.
6. La Comissió Executiva es reuneix en sessió ordinària almenys un cop cada dos mesos i en sessió extraordinària sempre que ho decideix la presidència o ho sol·licita la tercera part dels seus membres.





FEDERACIÓ DE MUNICIPIS  
DE CATALUNYA

La Comissió Executiva és una de les peces orgàniques clau del nou disseny d'Escola que es pretén amb aquest avantprojecte. Sens dubte, es tracta d'un òrgan molt més àgil en la seva composició que el Consell Rector, per tant amb una vocació de ser més operatiu, com delata el seu propi enunciat (Comissió "Executiva"). En aquest cas, la dependència de la Generalitat de Catalunya es visualitza bé en la composició, ja que té una posició dominant, que en cas d'empat dirimeix el director/a de l'Escola.

Però essent l'anterior important, a efectes locals ho és més que només hi haurà dos representants "del món local", que no tenen per què ser de les entitats municipalistes, la qual cosa fa possible que aquestes ni tan sols tinguin seient en l'òrgan que pretén planificar i executar les polítiques formatives de totes les administracions locals. La representació pot esdevenir anecdòtica.

La proposta seria que, en tot cas, formin part de la Comissió Executiva dos representants de les entitats municipalistes més representatives, atès que aquestes representen als ens locals de Catalunya.

#### Article 11. La Direcció

1. El director o directora de l'Escola dirigeix l'entitat i n'exerceix la representació.
2. El director o directora de l'Escola és nomenat o nomenada pel Govern de la Generalitat, a proposta de la persona titular del departament competent en matèria de funció pública, per un període cinc anys, renovable una sola vegada, entre aquelles persones amb un mínim de deu anys d'experiència en el camp del disseny de polítiques públiques, de la gestió pública o de l'àmbit universitari.
3. Correspon al Consell Rector presentar a la persona titular del departament competent en matèria de funció pública, una llista de candidats a dirigir l'Escola amb l'informe previ del secretari del Consell Rector.
4. La persona titular del departament competent en matèria de funció pública podrà sol·licitar al Consell Rector la presentació d'una nova llista transcorreguts dos mesos des de la presentació de la primera llista sense que el Govern hagi efectuat el nomenament del director o directora de l'Escola. El Consell Rector haurà de presentar aquesta segona llista en el termini d'un mes des de la sol·licitud de la persona del departament competent en matèria de funció pública.
5. El director o directora de l'Escola cessa per les causes següents:
  - a) Per expiració del termini del mandat.
  - b) A petició pròpia.
  - c) Per separació, acordada pel Govern, per incompliment greu de les seves obligacions, incompatibilitat, incapacitat sobrevinguda per a l'exercici de les seves funcions declarada per sentència ferma o condemna ferma per delictes dolosos.
6. El director o directora de l'Escola té la consideració d'alt càrrec, assimilat al de secretari o secretària general. Aquest càrrec, sens perjudici del règim d'incompatibilitats dels alts càrrecs al servei de la Generalitat, és incompatible amb:
  - a) L'exercici de qualsevol mandat representatiu.
  - b) L'exercici de funcions directives o executives en partits polítics, sindicats o associacions empresarials.
  - c) La pertinença al Consell de Garanties Estatutàries o al Tribunal Constitucional.
  - d) L'exercici de qualsevol càrrec polític o funció administrativa en organismes internacionals, la Unió Europea, l'Estat, les comunitats autònomes o les entitats locals.
  - e) L'exercici de les carreres judicial, fiscal o militar.
  - f) El desenvolupament de qualsevol activitat professional, mercantil, industrial o laboral.



La figura del director/a de l'Escola es regula en l'avantprojecte com una peça també clau del funcionament de la institució. El seu caràcter d' "assimilat a alt càrrec" de la Generalitat de Catalunya i, sobretot, el seu sistema de nomenament (que no en el que afecta a la proposta), no li dota d'una autonomia funcional que seria necessària, atès que no hi ha cap intervenció del Parlament en aquest procés. La presentació per part del Consell Rector d'una terna pot donar l'aparença formal que estem davant d'un procés de designació en el qual s'acrediten competències professionals. Res més lluny de la realitat. Les exigències per a ser proposat són molt obertes: excepte un període de deu anys d'experiència, la resta fan esment al fet que es projectin sobre àmbits tan oberts com "polítiques públiques o gestió pública". No és un model professional. És un model de designació discrecional mitjançant proposta de terna. El Parlament no intervé. Gairebé amb total seguretat sortirà proposada la persona que proposin els membres de l'Executiu català en el Consell Rector.

Els ens locals només poden incidir en aquest nomenament de forma adjectiva, però més encara serà adjectiva la proposta que puguin fer les entitats municipalistes, que no tindrà cap recorregut.

L'estatut de la direcció, al marge de la seva assimilació a alt càrrec, pretén assimilar-així mateix al règim d'agència. Sobretot en la durada determinada del càrrec (cinc anys), encara que s'admet una pròrroga (la qual cosa no és recomanable si es vol garantir una autonomia funcional de l'òrgan). Però aquest caràcter d'assimilació al model organitzatiu d'agència es dona només en el "blindatge" del lloc de direcció, ja que un cop nomenat no pot ser cessat durant el període del seu mandat, sinó per causes taxades. Això garanteix la permanència de la direcció. No hi ha cap referència a altres trets distintius del model d'agència: contracte de gestió amb definició d'objectius, avaluació dels resultats de la gestió; sistema d'incentius variables en funció de resultats, etc. Als trets que milloren el rendiment de la institució.

#### *Article 12. Funcions de la direcció*

*El director o directora té atribuïdes les funcions següents:*

- a) Exercir la direcció superior de l'Escola i la inspecció general dels seus centres i serveis en els vessants docent, acadèmic, científic, econòmic, administratiu, pressupostari, patrimonial i de personal, per al compliment de llurs objectius i finalitats.*
- b) Exercir la representació institucional i l'ordinària de l'Escola.*
- c) Complir i fer complir les disposicions que regulen l'actuació de l'Escola i executar els acords adoptats pel Consell Rector i la Comissió Executiva en les matèries en què té competència.*
- d) Dirigir les funcions de planificació, avaluació i control de la gestió econòmica, financera i pressupostària de l'Escola.*
- e) Elaborar l'avantprojecte de pressupost de l'Escola i sotmetre'l a la consideració del Consell Rector.*



- f) *Aprovar els ingressos i les despeses i ordenar els pagaments, dins els límits dels crèdits del pressupost de despeses de l'Escola.*
- g) *Aprovar la liquidació del pressupost de l'Escola*
- h) *Exercir la direcció de personal de l'Escola, inclosa la potestat disciplinària d'acord amb la normativa vigent en matèria de funció pública.*
- i) *Elaborar la proposta de relació, de valoració i la de la classificació dels llocs de treball, i també la modificació d'aquests, amb la determinació de llur àmbit territorial i funcional, i presentar-la al departament d'adscripció per a la seva posterior aprovació.*
- j) *Adjudicar i formalitzar els contractes.*
- k) *Signar convenis de col·laboració amb altres institucions públiques i privades.*
- l) *Convocar ajuts i premis.*
- m) *Expedir els títols acadèmics en l'àmbit de l'activitat formativa de l'Escola.*
- n) *Respondre les consultes que li formulin les administracions sobre l'àmbit material d'actuació de l'Escola.*
- o) *Dirigir l'elaboració de la memòria anual de les actuacions i les activitats de l'Escola a què fa referència l'article 6 i comparèixer davant la comissió pertinent del Parlament per informar-ne del contingut.*
- p) *Formular els comptes anuals de l'entitat.*
- q) *Qualsevol altra que li sigui encomanada per llei o per reglament.*

No hi ha objeccions a l'article, llevat de les que ja s'han fet amb anterioritat en relació amb el contingut de determinades qüestions que allí es tracten.

#### *Article 13. Consell Pedagògic i Científic*

1. *El Consell Pedagògic i Científic és l'òrgan col·legiat assessor de naturalesa consultiva de l'Escola, nomenat pel Consell Rector, a proposta del director o directora.*
2. *El Consell Pedagògic i Científic ha de ser integrat per persones de prestigi en el camp acadèmic relatiu a l'àmbit de competències pròpies de l'Escola i en el de la gestió pública, i en un nombre no superior a sis persones.*
3. *El Consell Pedagògic i Científic formula propostes relatives a l'elaboració i l'aplicació dels programes de les activitats docents i de recerca que es duguin a terme a l'Escola i assessora el director o directora en l'elaboració del Pla general de formació de les Administracions públiques de Catalunya.*
4. *Les normes de funcionament del Consell Pedagògic i Científic s'ha d'establir per Acord del Consell Rector.*

No hi ha objeccions a l'article, llevat de les que ja s'han fet amb anterioritat en relació amb el contingut de determinades qüestions que allí es tracten.

### **Capítol IV. Règim jurídic, de personal, econòmic i de contractació**

#### *Article 14. Règim jurídic*

1. *L'Escola, en l'exercici de les seves funcions, actua de conformitat amb el que disposa aquesta llei, les disposicions que la despleguen i la legislació que regula el règim jurídic de les administracions públiques i el procediment administratiu aplicable a l'Administració de la Generalitat.*



FEDERACIÓ DE MUNICIPIS  
DE CATALUNYA

2. Les resolucions del director o directora de l'Escola i els acords del Consell Rector no exhaureixen la via administrativa i són susceptibles de recurs d'alçada davant la persona titular del departament competent en matèria de funció pública.

#### Article 15. Règim de personal

Són aplicables al personal al servei de l'Escola la normativa reguladora de la funció pública de l'Administració de la Generalitat i el seu règim d'incompatibilitats.

#### Article 16. Règim econòmic i de contractació

1. Per al compliment de les seves finalitats, l'Escola compta amb els béns i els recursos econòmics següents:
  - a) Les aportacions de la Generalitat.
  - b) Les subvencions i altres aportacions públiques o privades.
  - c) El producte de les taxes, els preus públics i els altres ingressos que meriti per la seva activitat.
  - d) Els béns i els drets que constitueixen el seu patrimoni, i llurs productes i rendes.
  - e) Les contraprestacions derivades dels convenis.
  - f) Qualsevol altre recurs econòmic que legalment se li pugui atribuir.
2. L'Escola ha d'elaborar la seva proposta d'avantprojecte de pressupost d'ingressos i de despeses.
3. L'Escola està sotmesa al control financer de la Intervenció General de la Generalitat i al règim de comptabilitat pública.
4. El règim jurídic de contractació de l'Escola és el que estableix la legislació sobre contractes del sector públic.
5. L'òrgan de contractació de l'Escola és la Direcció.
6. El règim patrimonial de l'Escola és el que estableix la normativa que regula el patrimoni de l'Administració de la Generalitat.

No hi ha objeccions al contingut d'aquests articles. No obstant això, en aquest tipus de preceptes s'observa amb claredat la dependència de l'ENGAP en relació amb la Generalitat de Catalunya, tot i que vulgui estendre les seves atribucions als ens locals de Catalunya.

#### Disposicions addicionals

##### Primera

L'Escola podrà desenvolupar funcions d'ensenyament superior, en el marc de la legislació universitària vigent a Catalunya.

##### Segona

El Consell Rector ha d'aprovar el seu reglament intern d'organització i funcionament, el de la Comissió Executiva i el del Consell Pedagògic i Científic, en el termini de sis mesos a comptar de l'endemà d'haver-se constituït.

Tampoc hi ha observacions a aquestes disposicions addicionals.



## **Disposició derogatòria**

### *Única*

*Es deroga la Llei 4/1987, de 4 de març, reguladora de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, i qualsevol altra norma el contingut de la qual sigui contrari al d'aquesta Llei.*

Cap observació, llevat el què ja s'ha exposat: aquesta Llei és més respectuosa amb l'autonomia local que l'avantprojecte sotmès a informe.

## **Disposicions finals**

### *Primera*

*S'autoritza el Govern perquè dicti les disposicions necessàries per desplegar i executar els preceptes d'aquesta Llei.*

### *Segona*

*S'autoritza el Govern a dur a terme les modificacions pressupostàries necessàries per aplicar i fer efectiva aquesta Llei.*

Tampoc cap observació, llevat que en la disposició final primera s'autoritza el Govern de la Generalitat a aprovar un desenvolupament reglamentari que, donat l'àmbit d'aplicació de l'avantprojecte de llei, afectaria també als ens locals de Catalunya; de manera que les interferències sobre el principi d'autonomia local no es quedarien al mapa de la llei, sinó que es podrien estendre a la regulació reglamentària posterior.

## **CONCLUSIONS**

**Primera.-** La regulació proposada contrasta amb l'existent en la Llei 4/1987, de 24 de març, en què l'Escola podia assumir aquest tipus d'atribucions, però sempre mitjançant la voluntat dels ens locals, manifestada a través de convenis o acords. Dit d'una altra manera, la legislació vigent reguladora de l'Escola és molt més respectuosa amb l'autonomia local que la que es proposa.



**Segona.-** L'avantprojecte de llei opta per un model organitzatiu fortament centralitzat, amb una presència tèbia dels ens locals en els òrgans de govern de l'Escola.

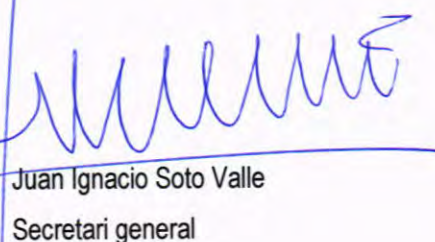
**Tercera.-** Ni l'article 136 ni l'article 150 de l'EAC poden justificar una intromissió en l'autonomia local com la que representa aquesta proposta normativa.

**Quarta.-** La formació dels empleats públics locals no es pot deixar en mans d'un organisme dependent de la Generalitat, per tal com és un àmbit propi de les potestats d'organització dels nivells de govern local.

**Cinquena.-** La presència de les entitats municipalistes en els òrgans de direcció que s'estableixen en l'avantprojecte de llei és pràcticament testimonial, quan no absolutament adjectiva.

**Sisena.-** Les modificacions que es proposen en les observacions referides a l'articulat van des del propi enunciat del text normatiu a la necessitat de salvaguardar, sempre i en tot cas, l'autonomia local, per mitjà d'una sèrie de previsions que tendeixen a cohesionar les atribucions pròpies de l'Escola amb la voluntat dels ens locals de sumar-se a les mateixes per mitjà de convenis o acords. Així mateix, es proposa com a via adequada en aquest punt la possibilitat que es duguin a terme Convenis-Marc que impliquin una adhesió dels ens locals mitjançant un acord, el que salvaria les objeccions que suscita actualment la redacció del text.

Barcelona, 14 de febrer de 2017



Juan Ignacio Soto Valle  
Secretari general

Avantprojecte de llei de l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques Enric Prat de la Riba.

## Exposició de motius

La formació és el fonament de la transparència i l'ètica de l'Administració Pública, que són els dos principis inspiradors del bon govern. La formació, la transparència i l'ètica han de contribuir a la millora del rendiment dels serveis públics i han de procurar la promoció del personal. L'estudi i la difusió de les matèries i de les tècniques d'administració són objectius que cal atènyer per a l'enfortiment de l'Administració catalana i el seu sector públic i promoure el govern obert. El bon govern, per tant, sorgeix de la capacitat que té l'Administració de posar en valor el talent del capital humà de qual disposa per renovar el compromís entre els administradors i la ciutadania. La formació dels directius i empleats públics, com també dels càrrecs electes, és bàsica per prestar a la ciutadania un servei de qualitat, que sigui eficient i eficaç alhora, tot innovant en les maneres de fer, en els processos i en l'organització.

Tanmateix, aquest repte no és nou en la Catalunya contemporània. L'any 1909 va tenir lloc el Congrés de Govern Municipal el qual va assenyalar, a instàncies d'Enric Prat de la Riba i d'un nodrit grup de joves catalanistes, la necessitat de formar els servidors públics locals. Aquesta fou la llavor perquè el 2 de juliol de 1912 es constituís, primer, l'Escola de Funcionaris de l'Administració Local, la qual no obstant això no va començar les activitats acadèmiques fins a la tardor de 1914. Des d'aquell any fins al 4 d'agost de 1920, l'Escola depengué de la Diputació de Barcelona. Arran del traspàs dels serveis d'instrucció, l'Escola passà a dependre de la Mancomunitat de Catalunya i va adoptar el nom d'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Suprimida el 7 de març de 1924 per la dictadura del general Miguel Primo de Rivera, fou restablerta el 9 de juliol de 1930, data en què recobrà i estengué les seves funcions, les quals pogué exercir normalment fins al cop d'estat del general Francisco Franco del 18 de juliol de 1936. Arran de la reinstauració provisional de la Generalitat, es dictà el Decret de 14 de maig de 1979 que restablí l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. L'aprovació i l'entrada en vigor de la Llei 17/1985, del 23 de juliol, de la funció pública de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, i les funcions que l'Escola havia d'exercir en relació amb el personal de les administracions locals de Catalunya, d'acord amb la Llei estatal 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local, van fer necessària una nova regulació de l'Escola mitjançant una norma amb rang de llei.

La Llei 4/1987, de 24 de març, reguladora de l'Escola d'Administració Pública, configurà l'Escola com a un organisme autònom de caràcter administratiu i com a institució bàsica a Catalunya de formació, captació de talent i estudi en matèria d'Administració Pública, i alhora establí un marc obert que promovia la cooperació, per atènyer els seus objectius, amb altres institucions públiques i privades i, de manera especial, amb les universitats de Catalunya.

Passats trenta anys des de l'aprovació de la Llei 4/1987, de 24 de març, Catalunya ha consolidat el conjunt d'Administracions públiques, que són el fonament institucional i d'autogovern del país, les quals tenen encomanada la definició i la gestió de les polítiques públiques per prestar serveis als ciutadans. Superada aquesta etapa d'institucionalització i nacionalització, el nou segle demana disposar d'uns directius i servidors públics preparats per afrontar els reptes que planteja una realitat ben diferent, amb una Catalunya integrada a la Unió Europea i en un entorn globalitzat i altament tecnificat.

La gestió del coneixement i la capacitat dels càrrecs públics i del personal al servei de les Administracions i del seu sector públic esdevé, en aquest nou context, un factor essencial per disposar d'unes Administracions públiques eficaces i eficients, que impulsin el progrés i el benestar dels ciutadans. Una societat globalitzada i una economia mundialitzada, com també les estructures supranacionals, fa que la societat sigui cada vegada més complexa. En un context així, és més necessari que mai formar directius i empleats públics que siguin exemple de bon govern i donin confiança a la ciutadania amb la gestió eficaç de la transparència administrativa i l'accés a la informació en una món basat en el coneixement.

Aquest repte fa imprescindible la creació de la nova Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques Enric Prat de la Riba, que lideri l'esforç conjunt de les diverses Administracions catalanes i del seu sector públic en la formació i la recerca en matèria de govern, gestió i administració, així com en la transparència administrativa i el bon govern. La formació dels càrrecs públics i del personal al servei de les administracions públiques de Catalunya i el seu sector públic és un element estructural de naturalesa transversal que va més enllà de la conjuntura política. El mateix val a dir en relació amb la recerca en gestió i polítiques públiques que també demana un enfocament estratègic de llarg recorregut que permeti captar el talent del qual ja disposa per millorar la carrera professional dels servidors i directius públics.

La formació proporcionada per l'Escola s'insereix en el pla de reforma de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i del seu sector públic.

En aquest sentit, l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques Enric Prat de la Riba té encomanades unes funcions orientades a definir la carrera professional dels empleats i directius públics, avaluant-ne les competències i el progrés al llarg del temps. Un país d'excel·lència ha de disposar d'unes Administracions públiques i un sector públic també excel·lents, més transparent i més àgil, més professional i menys burocràtic, orientat a servir els ciutadans amb la finalitat de gestionar els assumptes públics amb eficàcia i eficiència. En aquest context, la missió de l'Escola es desenvolupa d'acord amb uns criteris tècnics i organitzatius, de millora constant, amb la innovació i la captació de talent com a elements centrals, i en què la imparcialitat en la seva direcció i gestió esdevé cabdal.

L'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques Enric Prat de la Riba és l'escola de totes les Administracions públiques catalanes i del seu sector públic, sense distincions per raó del seu àmbit territorial d'actuació, del pressupost, del nombre de ciutadans als quals serveix, de la seva ubicació geogràfica, o de la composició política dels seus òrgans de govern. Les funcions de l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques Enric Prat de la Riba superen l'espai temporal d'una legislatura, i requereixen ser exercides durant un període més llarg per tal de garantir la coherència estratègica en la formació dels directius i servidors públics.

## Capítol I Disposicions generals

### Article 1

L'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques Enric Prat de La Riba

1. L'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques Enric Prat de la Riba té per objecte la formació i la captació de talent del personal al servei de les institucions i administracions públiques catalanes, i la generació i la gestió de coneixement en matèria de govern, administració, funció i gestió de polítiques públiques.



2. L'Escola té la seu a la ciutat de Barcelona i a les delegacions territorials del Govern a Catalunya.

#### Article 2

##### Naturalesa jurídica

1. L'Escola és un organisme autònom de caràcter administratiu, adscrit al Departament competent en matèria de funció pública.
2. L'Escola gaudeix de personalitat jurídica pròpia i de plena capacitat d'obrar per exercir les seves funcions.
3. L'Escola ajusta la seva activitat al dret públic i es regeix per aquesta llei, per les disposicions reguladores de les entitats del sector públic de la Generalitat i per les normes que les despleguen.

#### Article 3

##### Àmbit d'actuació

1. L'àmbit d'actuació de l'Escola comprèn la formació i la captació de talent:

a) Del personal al servei de:

El Parlament, el Govern i els organismes estatutaris.

L'Administració de la Generalitat de Catalunya.

Els ens locals.

Els organismes autònoms, els consorcis i les altres entitats de dret públic adscrites a l'Administració de la Generalitat o als ens locals.

Altres entitats que compleixin, com a mínim, un dels tres requisits següents amb relació amb la Generalitat, els ens locals o els ens que en depenen:

Primer. Que llur capital pertanyi majoritàriament als ens públics esmentats.

Segon. Que llurs ingressos pressupostaris proveniguin en part dels ens públics esmentats.

Tercer. Que en llurs òrgans directius hi hagi membres designats pels ens públics esmentats.

b) Del personal administratiu i de servei de les universitats públiques del sistema universitari català, i els ens que en depenen, així com de les universitats en les quals la Generalitat participi en el seus òrgans de govern.

c) Dels càrrecs públics, inclosos els electes, i els directius públics.

2. Sens perjudici de les disposicions de l'apartat 1 d'aquest article, l'Escola pot programar formació de tercer cicle amb caràcter obert d'acord amb el que estableixin els organismes competents.

#### Capítol II

##### Funcions i Pla general de formació de les Administracions públiques de Catalunya

#### Article 4

##### Funcions

Són funcions pròpies de l'Escola:

a) Planificar, organitzar i impartir activitats formatives de tota tipologia i disciplina per a la formació dels càrrecs i directius públics i del personal al servei de les institucions i de les administracions públiques catalanes.

b) Elaborar, dirigir i vetllar pel compliment del Pla general de formació de les Administracions públiques catalanes.

c) Organitzar i impartir cursos, mestratges i altres activitats formatives en ciències de l'Administració els quals esdevindran un requisit quan s'escaigui i així es reguli, per a l'accés al sector públic català i per al desenvolupament de la carrera professional del personal al servei de les institucions i de les administracions públiques catalanes.

d) Certificar i homologar els cursos formatius, programats per altres promotors de formació, després d'avaluar-ne el contingut i la metodologia.

- e) Col·laborar en la definició i el desenvolupament de la metodologia per a la captació de talent dels directius públics i del personal al servei de les institucions i de les administracions públiques incloses en l'àmbit d'actuació de l'Escola, d'acord amb les unitats directives competents en matèria de funció pública de les institucions i administracions públiques de Catalunya.
- f) Col·laborar en la definició, d'acord amb les unitats directives competents en matèria de funció pública de les institucions i administracions públiques de Catalunya, dels elements essencials de la carrera professional dels directius i del personal, introduint criteris d'idoneïtat i competència.
- g) Investigar sobre la matèria de govern, administració, funció i polítiques públiques i avaluar-ne el seu impacte en la ciutadania.
- h) Transferir a la societat els coneixements i resultats de les activitats de recerca, mitjançant la difusió, l'assessorament i la consultoria.
- i) Editar publicacions de tot tipus sobre les matèries objecte de recerca, formació i perspectives de l'administració i l'ocupació públiques.
- j) Complir totes les altres funcions que li siguin atribuïdes d'acord amb les lleis.

#### Article 5

El Pla general de formació de les Administracions públiques de Catalunya

1. El Pla general de formació de les Administracions públiques de Catalunya comprèn les activitats formatives dels diversos promotors de formació del sector públic català.
2. El Pla general de formació de les Administracions públiques de Catalunya s'aprova abans del 31 de desembre de cada any, prèvia audiència al Consell Pedagògic i Científic, a les entitats municipalistes i als sindicats.
3. L'Escola avalua la transferència de les accions formatives contingudes en el Pla general de formació, d'acord amb els ens de la Generalitat que específicament tinguin aquesta competència, per certificar-ne la qualitat, conveniència i eficiència econòmica.

#### Article 6

Memòria anual d'activitats

1. L'Escola ha d'elaborar una memòria anual d'activitats.
2. L'Escola ha de presentar la memòria anual al Govern de la Generalitat i l'ha de trametre, també, al Parlament i donar-ne compte en el marc de la comissió corresponent, al Consell de Governos Locals de Catalunya, i al Consell Interuniversitari de Catalunya.

### Capítol III

Òrgans de govern i governança

#### Article 7

Òrgans de govern i governança

Els òrgans de govern i governança de l'Escola són:

- a) El Consell Rector.
- b) La Comissió Executiva.
- c) La Direcció.
- d) El Consell Pedagògic i Científic.

#### Article 8

Composició del Consell Rector

1. El Consell Rector és format per:
  - a) El president o presidenta haurà de ser, preferentment, en una persona de reconegut prestigi en l'àmbit de l'administració o universitari.
  - b) El director o directora de l'Escola, com a vicepresident del Consell Rector.

- c) El secretari o secretària competent en matèria d'administració i funció pública de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.
  - d) El secretari o secretària competent en matèria d'administracions locals de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.
  - e) El secretari o secretària competent en matèria d'universitats i recerca de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.
  - f) El secretari o secretària competent en matèria de transparència i govern obert de la Generalitat de Catalunya.
  - g) Un o una vocal, amb rang mínim de direcció general, de la unitat competent en matèria d'establiment i de direcció de les polítiques en l'àmbit de l'ordenació professional, de la formació en matèria de salut i del desenvolupament professional.
  - h) El director o directora de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya.
  - i) El director o directora del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada.
  - j) El director o directora d'Ivàlua - Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques.
  - k) Un o una vocal proposats per cadascuna de les diputacions provincials.
  - l) Un o una vocal proposats per cadascun dels ajuntaments de Barcelona, Tarragona, Girona i Lleida.
  - m) Un o una vocal proposat per cadascuna de les entitats associatives més representatives dels ens locals de Catalunya.
  - n) Un o una vocal proposat per cadascuna de les universitats de Catalunya.
  - o) Cinc vocals proposats per cadascuna de les organitzacions sindicals i les associacions de funcionaris més representatives a Catalunya en l'àmbit de l'Administració pública.
  - p) Un o una vocal proposat per la Intercol·legial de col·legis professionals de Catalunya.
  - q) Un o una vocal proposat pel Consell Pedagògic i Científic de l'Escola.
2. Els membres del Consell Rector detallats als apartats a) a j) de l'apartat primer ho són per raó del càrrec. El president o presidenta serà nomenat/da pel Govern de la Generalitat a proposta de la persona titular del departament competent en matèria de funció pública.
3. El president o presidenta del Consell Rector nomena un funcionari o funcionària de l'Escola com a secretari o secretària del Consell, amb veu i sense vot, al qual corresponen les funcions establertes per la normativa vigent en matèria d'òrgans col·legiats.
4. La renovació dels membres del Consell Rector es duu a terme quan així ho comuniquin cadascuna de les administracions i entitats proposants. Els vocals designats pels organismes i entitats detallades als apartats k) a q) de l'apartat segon d'aquest article són nomenats per resolució de la persona titular del Departament competent en matèria de funció pública.
5. Els acords presos en el Consell Rector s'adopten per majoria. En cas d'empat, el vot del president o presidenta del Consell Rector és diriment.
6. El Consell Rector es reuneix en sessió ordinària almenys tres vegades l'any i en sessió extraordinària sempre que ho decideix la presidència o ho sol·licita la tercera part dels seus membres.
7. El Consell Rector, a proposta del director o directora, pot acordar la creació de les comissions assessores que consideri adients per a l'acompliment de les funcions que a aquesta llei atribueix a l'Escola.

## Article 9

### Funcions del Consell Rector

1. Correspon al Consell Rector de l'Escola establir els criteris generals d'actuació de l'Escola i avaluar periòdicament els resultats obtinguts.
2. En el marc de la funció general prevista a l'apartat primer, corresponen al Consell Rector les funcions específiques següents:
  - a) Fixar els objectius d'actuació de l'Escola per implementar unes polítiques de recursos humans que introdueixin majors graus d'adequació i flexibilitat i impulsin la professionalitat, la captació de talent i la mobilitat dels servidors públics.

- b) Aprovar el Pla general de formació de les Administracions públiques de Catalunya.
  - c) Aprovar la proposta d'avantprojecte de pressupost.
  - d) Aprovar la memòria anual d'activitats.
  - e) Garantir la qualitat i l'equitat dels serveis que presta l'Escola, i establir un model públic de retiment de comptes amb indicadors de qualitat, de satisfacció dels usuaris i d'eficiència econòmica.
  - f) Aprovar els reglaments interns d'organització i funcionament del Consell Rector, de la Comissió Executiva i del Consell Pedagògic i Científic.
  - g) Aprovar la composició i les funcions del Consell Pedagògic i Científic.
  - h) Nomenar els membres de la Comissió Executiva.
  - i) Nomenar els membres del Consell Pedagògic i Científic, a proposta del director o directora de l'Escola.
  - j) Aprovar les propostes normatives en les matèries subjectes a l'àmbit competencial de l'Escola.
  - k) Aprovar la proposta de taxes i preus públics i, si s'escau, de les exempcions i ajuts.
  - l) Aprovar els barems reguladors de les remuneracions de les activitats de l'Escola.
  - m) Ratificar els acords o els convenis de col·laboració amb altres entitats, signats pel director o directora de l'Escola, de contingut econòmic superior a 75.000 euros.
  - n) Aprovar la proposta d'estructura orgànica de l'Escola.
  - o) Establir els criteris generals per a la certificació, acreditació i/o homologació de les activitats formatives de les entitats públiques i privades que imparteixen formació, a l'efecte de la carrera professional del personal al servei de les administracions públiques.
  - p) Establir els criteris generals per a la certificació, acreditació i/o homologació de les competències formatives i capacitats adquirides, a l'efecte de la carrera professional del personal al servei de les administracions públiques.
  - q) Aprovar els comptes anuals de l'entitat.
3. El Consell Rector es regeix per les normes que s'estableixin per reglament i, supletòriament, per les disposicions vigents sobre funcionament d'òrgans col·legiats de l'Administració de la Generalitat.
4. El Consell Rector pot delegar en la seva Comissió Executiva les funcions establertes a les lletres f), g), i), k), l), m), n), o) i p), d'aquest article.

## Article 10

### Comissió Executiva

1. La Comissió Executiva està integrada pel director o directora de l'Escola, tres vocals del Consell Rector d'entre els representants de l'Administració de la Generalitat, dos vocals d'entre els representants del món local i un o una vocal d'entre els representants de les universitats. Els membres de la Comissió Executiva són nomenats per acord del Consell Rector.
2. La Comissió Executiva està presidida pel director o la directora de l'Escola, i en cas d'empat, el seu vot té caràcter diriment.
3. El secretari o secretària del Consell Rector exerceix les funcions de secretaria de la Comissió Executiva.
4. La Comissió Executiva del Consell Rector prepara els assumptes a sotmetre al Consell Rector, fa el seguiment i l'avaluació de l'execució del Pla general de formació, i actua com a òrgan permanent d'orientació del govern de l'Escola amb les funcions que, d'acord amb l'article 9.4 d'aquesta llei, el Consell Rector li delegui.
5. La Comissió Executiva informará el Consell Rector dels acords que prengui en l'exercici de les funcions que tingui delegades.
6. La Comissió Executiva es reuneix en sessió ordinària almenys un cop cada dos mesos i en sessió extraordinària sempre que ho decideix la presidència o ho sol·licita la tercera part dels seus membres.

## Article 11

### La Direcció

1. El director o directora de l'Escola dirigeix l'entitat i n'exerceix la representació.
2. El director o directora de l'Escola és nomenat o nomenada pel Govern de la Generalitat, a proposta de la persona titular del departament competent en matèria de funció pública, per un període cinc anys, renovable una sola vegada, entre aquelles persones amb un mínim de deu anys d'experiència en el camp del disseny de polítiques públiques, de la gestió pública o de l'àmbit universitari.
3. Correspon al Consell Rector presentar a la persona titular del departament competent en matèria de funció pública, una terna de candidats a dirigir l'Escola amb l'informe previ del secretari del Consell Rector.
4. La persona titular del departament competent en matèria de funció pública podrà sol·licitar al Consell Rector la presentació d'una nova terna transcorreguts dos mesos des de la presentació de la primera terna sense que el Govern hagi efectuat el nomenament del director o directora de l'Escola. El Consell Rector haurà de presentar aquesta segona terna en el termini d'un mes des de la sol·licitud de la persona del departament competent en matèria de funció pública.
5. El director o directora de l'Escola cessa per les causes següents:
  - a) Per expiració del termini del mandat.
  - b) A petició pròpia.
  - c) Per separació, acordada pel Govern, per incompliment greu de les seves obligacions, incompatibilitat, incapacitat sobrevinguda per a l'exercici de les seves funcions declarada per sentència ferma o condemna ferma per delictes dolosos.
6. El director o directora de l'Escola té la consideració d'alt càrrec, assimilat al de secretari o secretària general. Aquest càrrec, sens perjudici del règim d'incompatibilitats dels alts càrrecs al servei de la Generalitat, és incompatible amb:
  - a) L'exercici de qualsevol mandat representatiu.
  - b) L'exercici de funcions directives o executives en partits polítics, sindicats o associacions empresarials.
  - c) La pertinença al Consell de Garanties Estatutàries o al Tribunal Constitucional.
  - d) L'exercici de qualsevol càrrec polític o funció administrativa en organismes internacionals, la Unió Europea, l'Estat, les comunitats autònomes o les entitats locals.
  - e) L'exercici de les carreres judicial, fiscal o militar.
  - f) El desenvolupament de qualsevol activitat professional, mercantil, industrial o laboral.

## Article 12

### Funcions de la Direcció

El director o directora té atribuïdes les funcions següents:

- a) Exercir la direcció superior de l'Escola i la inspecció general dels seus centres i serveis en els vessants docent, acadèmic, científic, econòmic, administratiu, pressupostari, patrimonial i de personal, per al compliment de llurs objectius i finalitats.
- b) Exercir la representació institucional i l'ordinària de l'Escola.
- c) Complir i fer complir les disposicions que regulen l'actuació de l'Escola i executar els acords adoptats pel Consell Rector i la Comissió Executiva en les matèries en què té competència.
- d) Dirigir les funcions de planificació, avaluació i control de la gestió econòmica, financera i pressupostària de l'Escola.
- e) Elaborar l'avantprojecte de pressupost de l'Escola i sotmetre'l a la consideració del Consell Rector.
- f) Aprovar els ingressos i les despeses i ordenar els pagaments, dins els límits dels crèdits del pressupost de despeses de l'Escola.
- g) Aprovar la liquidació del pressupost de l'Escola.

- h) Exercir la direcció de personal de l'Escola, inclosa la potestat disciplinària d'acord amb la normativa vigent en matèria de funció pública.
- i) Elaborar la proposta de relació, de valoració i la de la classificació dels llocs de treball, i també la modificació d'aquests, amb la determinació de llur àmbit territorial i funcional, i presentar-la al departament d'adscripció per a la seva posterior aprovació.
- j) Adjudicar i formalitzar els contractes.
- k) Signar convenis de col·laboració amb altres institucions públiques i privades.
- l) Convocar ajuts i premis.
- m) Expedir els títols acadèmics en l'àmbit de l'activitat formativa de l'Escola.
- n) Respondre les consultes que li formulin les administracions sobre l'àmbit material d'actuació de l'Escola.
- o) Dirigir l'elaboració de la memòria anual de les actuacions i les activitats de l'Escola a què fa referència l'article 6 i comparèixer davant la comissió pertinent del Parlament per informar-ne del contingut.
- p) Formular els comptes anuals de l'entitat.
- q) Qualsevol altra que li sigui encomanada per llei o per reglament.

#### Article 13

##### El Consell Pedagògic i Científic

1. El Consell Pedagògic i Científic és l'òrgan col·legiat assessor de naturalesa consultiva de l'Escola, nomenat pel Consell Rector, a proposta del director o directora.
2. El Consell Pedagògic i Científic ha de ser integrat per persones de prestigi en el camp acadèmic relatiu a l'àmbit de competències pròpies de l'Escola i en el de la gestió pública, i en un nombre no superior a sis persones.
3. El Consell Pedagògic i Científic formula propostes relatives a l'elaboració i l'aplicació dels programes de les activitats docents i de recerca que es duguin a terme a l'Escola i assessora el director o directora en l'elaboració del Pla general de formació de les Administracions públiques de Catalunya.
4. Les normes de funcionament del Consell Pedagògic i Científic s'ha d'establir per Acord del Consell Rector.

#### Capítol IV

##### Règim jurídic, de personal, econòmic i de contractació

#### Article 14

##### Règim jurídic

1. L'Escola, en l'exercici de les seves funcions, actua de conformitat amb el que disposa aquesta llei, les disposicions que la despleguen i la legislació que regula el règim jurídic de les administracions públiques i el procediment administratiu aplicable a l'Administració de la Generalitat.
2. Les resolucions del director o directora de l'Escola i els acords del Consell Rector no exhaureixen la via administrativa i són susceptibles de recurs d'alçada davant la persona titular del departament competent en matèria de funció pública.

#### Article 15

##### Règim de personal

Són aplicables al personal al servei de l'Escola la normativa reguladora de la funció pública de l'Administració de la Generalitat i el seu règim d'incompatibilitats.

#### Article 16

##### Règim econòmic i de contractació

1. Per al compliment de les seves finalitats, l'Escola compta amb els béns i els recursos econòmics següents:
  - a) Les aportacions de la Generalitat.
  - b) Les subvencions i altres aportacions públiques o privades.
  - c) El producte de les taxes, els preus públics i els altres ingressos que meriti per la seva activitat.
  - d) Els béns i els drets que constitueixen el seu patrimoni, i llurs productes i rendes.
  - e) Les contraprestacions derivades dels convenis.
  - f) Qualsevol altre recurs econòmic que legalment se li pugui atribuir.
2. L'Escola ha d'elaborar la seva proposta d'avantprojecte de pressupost d'ingressos i de despeses.
3. L'Escola està sotmesa al control financer de la Intervenció General de la Generalitat i al règim de comptabilitat pública.
4. El règim jurídic de contractació de l'Escola és el que estableix la legislació sobre contractes del sector públic.
5. L'òrgan de contractació de l'Escola és la Direcció.
6. El règim patrimonial de l'Escola és el que estableix la normativa que regula el patrimoni de l'Administració de la Generalitat.

#### Disposicions addicionals

##### Primera

L'Escola podrà desenvolupar funcions d'ensenyament superior, en el marc de la legislació universitària vigent a Catalunya.

##### Segona

El Consell Rector ha d'aprovar el seu reglament intern d'organització i funcionament, el de la Comissió Executiva i el del Consell Pedagògic i Científic, en el termini de sis mesos a comptar de l'endemà d'haver-se constituït.

#### Disposicions transitòries

##### Primera

1. A la data d'entrada en vigor d'aquesta Llei, l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques Enric Prat de la Ribera se subroga en la posició jurídica de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya pel que fa als béns, als drets i a les obligacions de qualsevol tipus de què fos titular aquesta entitat, incloses les relacions amb el personal al seu servei.

El personal laboral que en la data d'entrada en vigor d'aquesta Llei estigui prestant serveis a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya s'integrarà a l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques Enric Prat de la Ribera pel mecanisme de successió d'empresa, en la forma prevista en la normativa laboral vigent.

2. Les referències que en l'ordenament jurídic es fan a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya s'han d'entendre fetes a l'Escola Nacional de Govern i Administracions Públiques Enric Prat de la Ribera.

##### Segona

Es manté en vigor la normativa de rang reglamentari de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, en tot allò que no s'oposi a aquesta llei.

##### Tercera

Una vegada es constitueixin els consells de vegueries, la representació prevista a l'article 8.1.k) s'ha d'adaptar a la nova organització territorial de Catalunya.

Disposició derogatòria única

Es deroga la Llei 4/1987, de 24 de març, reguladora de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, i qualsevol altra norma el contingut de la qual sigui contrari al d'aquesta Llei.

Disposicions final

Primera

S'autoritza el Govern perquè dicti les disposicions necessàries per desplegar i executar els preceptes d'aquesta Llei.

Segona

S'autoritza el Govern a dur a terme les modificacions pressupostàries necessàries per aplicar i fer efectiva aquesta Llei.



## ANNEX

Document annex a les aportacions de la Comissió Tècnica de  
Responsables de Formació

El Decret 167/2010 crea la Comissió Tècnica de Responsables de Formació. En el capítol III d'aquest Decret s'esmenten les funcions de la Comissió:

### **Comissió Tècnica de Responsables de Formació**

#### Article 7

Creació de la Comissió Tècnica de Responsables de Formació

7.1 Adscrita a l'EAPC, es crea la Comissió Tècnica de Responsables de Formació com a òrgan de coordinació, de proposta i d'impuls dels assumptes relacionats amb la formació dels empleats i empleades públics que presten serveis a l'Administració de la Generalitat de Catalunya i a les universitats públiques de Catalunya.

#### Article 8

### **Funcions de la Comissió de Responsables de Formació**

Les funcions de la Comissió Tècnica de Responsables de Formació, en l'àmbit de l'Administració de la Generalitat i de les universitats públiques de Catalunya, són les següents:

- a) Establir els criteris de qualitat per al disseny, el desenvolupament, la gestió i l'avaluació de la formació, i vetllar perquè s'apliquin de manera homogènia en tots els departaments.
- b) Vetllar per la coherència i el desenvolupament correcte dels plans de formació.
- c) Assessorar les persones responsables de formació en el desenvolupament de les seves funcions.
- d) Avaluar el sistema de formació i proposar-ne millores.
- e) Qualsevol altra que li sigui encomanada en relació amb les seves finalitats.

En el nou marc de l'Escola d'Administració Pública **caldrà tenir present les funcions de la Comissió Tècnica de Responsables de Formació (CTRF) com a “com a òrgan de coordinació, de proposta i d'impuls dels assumptes relacionats amb la formació dels empleats i empleades públics que presten serveis a l'Administració de la Generalitat de Catalunya i a les universitats públiques de Catalunya” (article 7)**. Tenint en compte la finalitat expressa de la Comissió, queda palès que no és un òrgan purament de gestió, sinó amb responsabilitats sobre les propostes i la implementació de projectes de formació en el si dels departaments de la Generalitat i de les universitats públiques de Catalunya.

Tenint en compte, doncs, les funcions de la Comissió, ha de ser un **òrgan decisiu i amb capacitat de coordinació entre l'Escola d'Administració Pública i les unitats directives dels departaments i les universitats, en matèria d'estratègies i projectes formatius**. Preval, així mateix, **l'autonomia de gestió** de les unitats

dels departaments i de les universitats en la decisió sobre els plans de formació propis.

La CTRF considera que la nova Escola hauria de donar resposta a les fites següents:

- Amb recursos. Una EAPC adaptada als canvis i dotada dels recursos suficients per esdevenir la plataforma de generació, gestió i transferència de coneixement en matèria de funció pública i de polítiques públiques.
- Altaveu de la formació i implementació de projectes. Una Escola que exerceix el lideratge però, alhora, està connectada amb els diferents ens públics per tal de proposar i compartir projectes relacionats amb la formació, el coneixement i l'aprenentatge.
- Referent en l'acollida al nou personal, recuperant les formacions obligatòries acollida com a servidors públics a l'administració en aquelles matèries introductòries de caràcter transversal. De manera específica, implementar un pla d'acollida per al personal amb càrrec de comandament que els permeti assumir les seves responsabilitats amb una bona coneixença de l'administració.
- Facilitadora en la creació d'espais i contextos propicis no formals per a la innovació en l'aprenentatge, com poden ser, entre d'altres, la creació de recursos d'aprenentatge, laboratori d'innovació de projectes, espais de treball, recerca...
- Agent clau en matèria de formadors interns, amb el desenvolupament de convocatòries de formadors, la creació d'una borsa de formadors i l'articulació de la transparència en l'avaluació dels formadors.
- Institució facilitadora de protocols en matèria de formació. Sistematitzar el coneixement adquirit per tal d'anar creant un model propi de l'administració i disposar d'un espai virtual de referència i sistemes de protocols que serveixin per estandarditzar processos i tenir cura de la qualitat de la formació de l'Administració de la Generalitat.
- Model de governança: una escola amb capacitat d'escolta i de treballar des de la perspectiva de la democràcia amb la resta d'operadors públics, facilitadora de consensos i presa de decisions.
- Impulsora dels canvis que necessita la funció pública per esdevenir una veritable administració moderna.

## ANNEX

### Document annex a les aportacions dels Enginyers Industrials de Catalunya



# Model d'Administració Pública: la proposta

Informe dels Enginyers Industrials de Catalunya  
Associació / Col·legi

Model d'Administració Pública: la proposta  
Abril 2021  
Comissió dels Enginyers a les Administracions Públiques

ELABORAT PER :  
Narcís Mir  
Isidre Masalles  
Francesc Romagosa

## ÍNDEX

<b>Introducció.....</b>	<b>5</b>
1.1 Conceptes previs .....	5
<b>L'estructura organitzativa .....</b>	<b>7</b>
<b>Els fluxos d'activitat de les organitzacions públiques (el funcionament).....</b>	<b>8</b>
<b>Es empleats públics.....</b>	<b>9</b>
1.2 Planificació dels recursos humans .....	10
1.3 Organització del treball .....	10
1.4 Gestió de l'ocupació .....	10
1.5 Gestió del rendiment.....	10
1.6 Gestió de la compensació .....	10
1.7 Gestió del desenvolupament .....	10
1.8 Gestió de les relacions humanes i socials.....	10
<b>La direcció pública.....</b>	<b>10</b>
<b>El capital tecnològic .....</b>	<b>11</b>
<b>Recomanacions.....</b>	<b>11</b>
1.9 En l'àmbit organitzatiu .....	11
1.10 En l'àmbit dels fluxos d'activitat de les organitzacions públiques (el funcionament).....	11
1.11 En l'àmbit de la gestió dels empleats públics .....	12
1.12 En l'àmbit de la direcció pública .....	13
1.13 En l'àmbit del capital tecnològic.....	13





# 1 Introducció

Tendim a pensar, ingènuaament, que quan es dissenyen polítiques públiques de qualitat el país tindrà un desenvolupament econòmic òptim. I no ens preguntem qui ha d'aprovar i aplicar aquestes polítiques i en quin entorn institucional s'han d'aprovar i aplicar. És com si dissenyéssim un producte capaç de satisfer plenament una necessitat del mercat i no tinguéssim en consideració l'empresa que l'ha de fabricar, la seva distribució, el màrqueting i el servei postvenda. Utilitzant un llenguatge molt lax, podríem dir que no tenim en compte "la indústria de l'administració pública".

La pregunta és important, sobretot després dels resultats de les investigacions dels professors Daron Acemoglu i James A. Robinson, resumides en el seu llibre "Perquè fracassen els països. Els orígens del poder, la prosperitat i la riquesa", publicat l'any 2012. Aquests autors expliquen que hi ha uns factors immediats que determinen el creixement i la prosperitat, i que són ben coneguts: el capital físic, el capital humà i l'estat de la tecnologia. Però aquests són factors immediats que venen alhora determinats per uns factors anteriors, per uns factors més profunds. Els autors senyalen que, històricament, s'ha considerat que són la geografia, la cultura i les institucions. No obstant, quan els analitzen a fons, observen que només n'hi ha un que és determinant: les institucions. De manera àmplia s'entén per institucions "el conjunt de normes formals i informals que regeixen l'organització d'una societat així com els òrgans productors, executors i de vigilància d'aquestes normes".

Aquests autors posen exemples clars d'experiments naturals. És a dir, de països o territoris amb situacions idèntiques en la cultura i la geografia i que, en un moment determinat, queden dividits i dotats d'institucions diferents. Entre els casos que analitzen està la península de Corea, dividida l'any 1947 pel paral·lel 38 en dos països: Corea del Nord i Corea del Sud. O les ciutats de Nogales, de l'Estat mexicà de Sonora i Nogales, de l'Estat americà d'Arizona. Les diferents institucions a partir d'un moment determinat expliquen el diferent desenvolupament que han tingut els dos territoris.

La proposició de que les institucions són determinants en última instància es formula així: "les diferències en les institucions -és a dir, la forma en que les societats s'han organitzat i han establert els incentius per a individus i empreses- és l'arrel de les seves diferències de prosperitat".

Les institucions que han d'aprovar, executar i controlar les accions que defineixen les polítiques públiques i, en concret, les polítiques industrials de Catalunya són, principalment, la Generalitat, les administracions locals i l'Estat. Creiem que els aparells orgànics actuals d'aquestes institucions són els més adients o bé són necessàries reformes per a garantir l'èxit d'aquestes polítiques? Si fem un diagnòstic, atenent un conjunt de fets d'aquests darrers anys, pensem que hauríem de concloure que calen reformes i, en algun cas, molt profundes. I més, si tenim en compte la necessitat d'administracions públiques de qualitat amb capacitat de promoure i de modular la transformació del nostre model productiu en un moment de sortida de la crisi provocada per la COVID-19, amb una indústria que actuï com a vector de la recuperació.

En aquest document ens concentrarem principalment en l'Administració de la Generalitat, sens perjudici que algunes de les propostes que es fan poden també ser aplicades a les administracions locals del territori, atenent a la seva dimensió. Donarem una visió sintètica del que entenem per "Model d'Administració Pública". És a dir, identificarem els àmbits (dimensions) que caracteritzen el model i, dins de cada àmbit, els paràmetres que millor el defineixen o especifiquen. Finalment, es donaran algunes recomanacions que són les que els Enginyers Industrials de Catalunya. Associació/Col·legi creu que aproximarien l'administració pública a una situació òptima.

## 1.1 Conceptes previs

Entendrem per política de modernització de l'administració "el conjunt sistemàtic de mesures que tenen com a finalitat l'adaptació de les organitzacions públiques a les actuals necessitats socials, polítiques i econòmiques". És evident que la pretensió d'adaptar les organitzacions públiques a les actuals necessitats socials, polítiques i econòmiques

introdueix un fort biaix valoratiu. Aquestes necessitats són definides en l'esfera política i sabem perfectament que no hi ha coincidència en aquesta definició. Van des d'una intervenció pública mínima fins a una intervenció pública molt més intensa. I per a una determinada intensitat d'intervenció, també hi ha diferències en les formes d'intervenció. No obstant això, creiem que els operadors polítics que presenten diferents alternatives haurien d'acceptar, com a base mínima, dues condicions:

- 1) Que les polítiques de modernització de l'administració són polítiques que aspiren a la superació del model clàssic burocràtic i al màxim aprofitament de les potencialitats de les actual tecnologies digitals.
- 2) Que siguin quins siguin els objectius perseguits, és exigible que les organitzacions públiques aspirin a la màxima eficàcia i eficiència. I això exigeix, alhora, el compliment de dos principis organitzatius bàsics:
  - a) Consistència interna: les organitzacions han de tenir consistència interna. Això significa que els paràmetres de disseny que les caracteritzen han de ser coherents entre si.
  - b) Congruència amb l'entorn: les organitzacions han de ser congruents amb la situació i, especialment, amb les condicions de l'entorn.

Funcions en la disposició d'un servei públic. En la disposició d'un servei públic cal distingir tres funcions

- 1) La provisió d'un servei públic: la funció de garantir la prestació del servei. El proveïdor d'un servei públic és l'òrgan o ens que té la responsabilitat de garantir la prestació.
- 2) La producció o prestació d'un servei públic: la funció d'organitzar els recursos productius per a la producció d'un bé o d'un servei que es posa a disposició dels ciutadans o usuaris.
- 3) El finançament del servei públic: La funció de fer front al cost del servei (finançament públic, privat o mix).

Cal considerar la totalitat d'organitzacions i adoptar un enfocament sistèmic. L'execució d'aquestes funcions públiques s'estructura mitjançant un sistema multiorganitzatiu format per diferents tipus d'operadors: l'Administració

departamental (central i territorial), les entitats instrumentals (principalment les "agències") i els operadors privats que presten serveis públics.

És només amb aquest enfocament que es podran configurar efectivament les organitzacions que componen el sistema de provisió, prestació i finançament públics i definir clarament les seves funcions, relacions i responsabilitats.

Finalment, convé aclarir que l'horitzó temporal per a l'anàlisi que es fa és el mig termini. La confluència de la revolució infotecnològica i biotecnològica fa que una projecció més allunyada estigui avui carregada d'incerteses.

Comencem per determinar els àmbits o dimensions essencials que millor especifiquen un sistema públic de prestació de serveis. Al nostre entendre són cinc:

- 1) L'estructura organitzativa
- 2) Els fluxos d'activitat de les organitzacions públiques (el funcionament)
- 3) Els empleats públics
- 4) La direcció pública
- 5) El capital tecnològic

## 2 L'estructura organitzativa

El complex organitzatiu públic està format per tres tipus d'organitzacions:

- 1) Òrgans administratius (centrals i territorials)
- 2) Entitats instrumentals (en especial, les agències)
- 3) Entitats privades

1) Els **òrgans administratius** són els que concentren l'autoritat pública. Així, per exemple, els principals òrgans administratius superiors de la Generalitat de Catalunya són la Presidència i el Govern i, en una administració local, la Presidència (alcalde si són ajuntaments) i la Junta de Govern. Els hi correspon la visió política estratègica, que es concreta amb la definició de les polítiques públiques. Són, en conseqüència, els òrgans responsables de la provisió de serveis públics. La seva producció i finançament pot ser realitzada pels mateixos òrgans administratius o bé per altres organitzacions (públiques o privades).

2) Les **entitats instrumentals** (personificacions instrumentals) poden adoptar les formes següents:

- a) Agències
- b) Societats mercantils
- c) Fundacions
- d) Consorcis

Les agències són una forma de personificació que pot adoptar l'administració pública per a l'execució -en règim de descentralització funcional- de les polítiques públiques de la seva competència. En el cas de la Generalitat de Catalunya, aquesta figura hauria d'emergir per la supressió de dues entitats instrumentals avui existents: els organismes autònoms i les entitats de dret públic sotmeses a l'ordenament jurídic privat.

La figura de l'agència és, des del punt de vista jurídic, una figura flexible, que en els seus extrems pot convertir-se en les actuals figures d'organisme autònom o d'entitat de dret públic sotmesa a l'ordenament jurídic privat.

El model d'agència s'inspira en un model de relació principal-agent. El paper de principal correspon a l'òrgan o òrgans administratius

competents en una determinada política pública. És als departaments de la Generalitat (o òrgans administratius equivalents en el cas de les administracions locals) a qui corresponen les funcions de planificació estratègica, control i avaluació. L'agent (agència) és, en canvi, aquella part que té la funció d'organitzar l'activitat per assolir els objectius aprovats pel principal. Tanmateix, l'existència d'aquesta relació no vol dir que l'agent hagi d'esperar un mandat polític per executar-lo de manera eficaç i eficient, sinó que la direcció de l'agència ha de buscar i proposar actuacions creadores de valor públic.

La relació principal-agent s'ha de contractualitzar mitjançant el contracte de gestió. La delimitació d'aquests dos espais significa la necessitat que cadascuna d'aquestes parts desenvolupi els coneixements i les habilitats necessàries per exercir bé el seu paper. Vol dir, per tant, la necessitat de que els departaments de la Generalitat (o òrgans administratius equivalents en el cas de les administracions locals) potenciïn les capacitats exigibles a un bon principal: planificació estratègica, control i avaluació. L'agència és l'espai de la direcció pública professional. Per tant, s'ha de garantir la necessària autonomia de la seva gestió. No en va la creació d'una agència significa la substitució d'un control dels processos interns de l'organització per un control de resultats de l'agència.

Una administració pública també pot constituir amb altres ens públics o privats organitzacions personificades de gestió per a la consecució de finalitats d'interès comú, que poden adoptar la forma de consorcis, de fundacions o de societats mercantils. En aquests casos, la formació de la voluntat requereix l'acord dels diferents ens que hi participen, ponderada segons la quota de participació. Tanmateix, en aquestes relacions no es tracta d'una relació principal-agent sinó d'un acord entre principals.

3) Les **entitats privades**. Intervenien quan els òrgans de l'administració pública competents per a la provisió de serveis públics encomanen la seva prestació a operadors privats.

Si els criteris d'eficiència recomanen una organització de la prestació formada per un sol prestador o per un nombre limitat de prestadors,

l'obtenció de la condició de prestador s'ha de fer mitjançant un procés de concurrència que garanteixi la competència per a la prestació del servei públic.

Si el mercat de potencials operadors no pot garantir la concurrència necessària, l'òrgan atorgant hauria de justificar plenament aquesta circumstància i especificar les mesures que s'haurien de prendre en la contractació per tal d'assegurar els costos mitjans mínims per als estàndards de qualitats previstos.

A la memòria del contracte caldria especificar-hi:

- a) Motivació de la privatització
- b) Identificació de la funció o servei a privatitzar
- c) Justificació de la conveniència de privatitzar, assenyalant els avantatges i els riscos
- d) Característiques de l'organització de la producció del servei públic
- e) Disseny de la privatització i definició de les condicions específiques del contracte
- f) Sistema previst de control de la privatització
- g) Sistema previst d'avaluació de la privatització

Molts dels fracassos dels processos de privatització provenen d'una externalització de funcions amb objectius poc definits i de l'absència d'un sistema de control sobre l'entitat privada que realitza la funció.

### 3 Els fluxos d'activitat de les organitzacions públiques (el funcionament)

Si en l'àmbit 1 posàvem el focus en l'estructura organitzativa, en aquest segon àmbit es posa el focus en els fluxos d'activitats que realitzen les organitzacions públiques i que haurien de garantir un funcionament òptim. No es tracta, però, de fer un inventari exhaustiu d'aquestes activitats sinó de posar de relleu aquells aspectes més rellevants.

La tradicional fixació de les administracions públiques en el compliment d'un procediment reglat es manifesta avui notòriament insuficient. La reorientació de l'administració passa per situar la ciutadania, entesa en un sentit ampli (ciutadans, empreses i organitzacions), en el centre d'atenció, i en desenvolupar pràctiques de gestió que facin efectius els principis d'una bona administració i de la confiança de la ciutadania.

En conseqüència, les activitats essencials a les que s'hauria d'atendre per a garantir un funcionament òptim serien:

- 1) La planificació estratègica i operativa. L'autoritat per a l'aprovació de polítiques públiques rau en els parlaments i en els governs. Li correspon, per tant, al Govern de la Generalitat o a les Juntes de Govern de les administracions locals, dins l'àmbit de les seves competències, la funció de planificació estratègica (Pla de Govern i pressupostos per a programes) i operativa. També els departaments (o òrgans administratius equivalents en les administracions locals) i les agències han d'aprovar plans estratègics i operatius coherents amb el nivell jeràrquic que ocupin (Govern-Departament-Agències).
- 2) El control de la gestió dels plans estratègics i operatius s'hauria de realitzar mitjançant quadres de comandament o instruments equivalents.
- 3) La institucionalització de sistemes de gestió orientats a satisfer les expectatives de la ciutadania. En concret, es tracta de cartes de serveis, de sistemes d'assegurament de la qualitat i de models d'excel·lència en la gestió.
- 4) La institucionalització dels valors públics com elements bàsics d'orientació de la conducta dels treballadors i directius públics. Els titulars

d'òrgans administratius de la Generalitat o de les administracions locals, del seu sector públic, així com els treballadors que presten servei en aquesta Administració o sector públic, han d'actuar d'acord amb els principis i els valors ètics explicitats per les lleis i reconeguts per la ciutadania com a propis del servei públic.

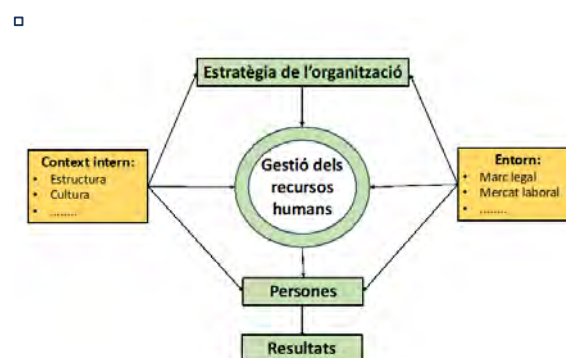
- 5) En les polítiques públiques, mitjançant l'ús de recursos humans, de capital i de tecnologia s'assoleixen unes realitzacions (*outputs*) que tenen com a finalitat la consecució d'uns efectes (*outcomes*). Així, per exemple, si es fa una vacunació massiva d'una població (*outputs*) és per a reduir l'impacte d'una determinada malaltia (*outcomes*). Per tant, és necessària l'avaluació d'aquesta política pública per conèixer aquesta relació entre productes (*outputs*) i efectes (*outcomes*).

En conseqüència, els governs han de promoure l'avaluació dels resultats de les polítiques públiques per mitjà de mètodes objectius i homologables amb l'objectiu d'obtenir un judici valoratiu de les seves realitzacions i efectes. I, conseqüentment, els òrgans de l'Administració de la Generalitat o de les administracions locals han de tenir en compte els resultats de l'avaluació de les polítiques per a la seva correcció, revisió o perfeccionament.

- 6) El coneixement és avui el recurs clau de les organitzacions que volen adaptar-se a les condicions exigents de l'entorn social, polític i econòmic. Per tant, la gestió del coneixement corporatiu relatiu a les experiències i bones pràctiques en gestió pública és una exigència ineludible de les administracions

## 4 Els empleats públics

Seguint autors com Francisco Longo o Ricard Servalós, avaluarem la gestió dels recursos humans d'acord amb la seva contribució als resultats de les organitzacions. Així, la gestió dels recursos humans a les administracions públiques l'entendrem com aquell conjunt d'actuacions que tenen per finalitat l'adequació de les persones per a l'assoliment dels objectius públics previstos a l'estratègia de l'organització.



La gestió dels recursos humans incideix sobre els resultats organitzatius a través de dues variables: el dimensionament -quantitatiu i qualitatiu- dels recursos humans, i la conducta dels treballadors. Alhora, la influència sobre la conducta dels treballadors es produeix mitjançant la gestió de dos factors fonamentals: les competències dels treballadors (poder fer) i la seva voluntat (voler fer).

La gestió dels recursos humans es desenvolupa a través d'un conjunt de subsistemes que constitueixen el cicle de la gestió dels recursos humans. Nosaltres, seguint als autors esmentats, distingirem els següents:

- Planificació dels recursos humans
- Organització del treball
- Gestió de l'ocupació
- Gestió del rendiment
- Gestió de la compensació
- Gestió del desenvolupament
- Gestió de les relacions humanes i socials

## 4.1 Planificació dels recursos humans

La finalitat de la planificació és que l'organització disposi dels recursos humans que necessiti, quan els necessiti i amb el cost mínim.

Per tant, la planificació haurà de preveure les necessitats quantitatives i qualitatives de recursos humans (tant a curt, com a mig, com a llarg termini), confrontar-les amb les seves capacitats i determinar les actuacions necessàries per ajustar les diferències.

## 4.2 Organització del treball

Consisteix en el conjunt d'actuacions que tenen per finalitat l'identificació de les tasques a realitzar així com els perfils de les persones que les han de desenvolupar.

## 4.3 Gestió de l'ocupació

Inclou el conjunt d'actuacions destinades a la incorporació, mobilitat i desvinculació de les persones a les organitzacions públiques.

## 4.4 Gestió del rendiment

És el subsistema de la gestió dels recursos humans que té per finalitat alinear el treball de les persones amb les prioritats públiques de l'organització i mantenir-lo en un nivell òptim.

## 4.5 Gestió de la compensació

Inclou el conjunt d'actuacions relatives a les compensacions retributives i no retributives com a contraprestació del treball de les persones.

## 4.6 Gestió del desenvolupament

El conjunt d'actuacions d'aquest subsistema té per finalitat estimular el creixement professional, adaptant les capacitats i expectatives del treballador amb les necessitats de l'organització.

## 4.7 Gestió de les relacions humanes i socials

Aquest subsistema inclou la gestió de les relacions entre l'organització i els seus treballadors en la seva dimensió col·lectiva.

# 5 La direcció pública

Durant les dècades passades, des de la creació del model weberian d'organització pública en els Estats liberals, els dos protagonistes de l'acció pública en aquestes organitzacions han estat els polítics i els funcionaris. L'evolució dels Estats liberals cap a Estats prestadors, ha mostrat que l'execució de les activitats administratives amb subjecció de manera imparcial a les normes és clarament insuficient. Cal complementar-ho amb la legitimitat que dona l'eficàcia. I és en aquest context allà on apareix la dimensió gerencial en les administracions públiques.

La irrupció d'aquesta nova funció -la direcció pública-, sense l'existència d'un estatut propi, ha donat com a resultat l'ocupació d'aquest espai pels actors tradicionals:

- 1) La colonització d'aquest espai per la classe política sota la lletania de la confiança. Dona com a resultat organitzacions públiques dirigides per polítics desconexors del sector i sense les habilitats gerencials requerides.
- 2) L'ocupació d'aquest espai per la funció pública professional. Dona com a resultat una burocratització de la funció directiva, orientant-se a la simple execució de normes i procediments, allunyant-se de la responsabilitat dels resultats.

## 6 El capital tecnològic

La incorporació de les tecnologies digitals ha permès i permet guanys d'eficiència considerables en la gestió, especialment en els àmbits d'automatització de processos i de simplificació documental. No obstant això, el seu impacte és encara més considerable en el propi model de prestació de serveis, en la disponibilitat d'informació, en l'exercici professional dels treballadors públics, en les relacions amb la ciutadania i en les relacions amb altres administracions.

Dins d'aquest àmbit es consideren els apartats següents:

- 1) L'accés dels ciutadans, per mitjans electrònics, a les administracions públiques
- 2) El desenvolupament coherent i sostenible dels serveis electrònics adreçats als ciutadans, empreses i organitzacions
- 3) Fer efectiva la interoperabilitat, entesa com la capacitat per a l'intercanvi d'informació i documentació dins de les pròpies administracions, entre administracions i entre aquestes i altres institucions, amb la finalitat d'evitar demandes d'informació i documentació als ciutadans i a les empreses
- 4) Normalització i automatització de processos comuns a l'Administració de la Generalitat (gestió d'expedients)
- 5) Aplicar el potencial de la Intel·ligència Artificial al servei dels ciutadans i, alhora, gestionar la complexitat ètica associada a les dades massives

Les tecnologies del coneixement, i l'ús que els governs en facin, modelaran les nostres societats en un futur immediat. En efecte, els governs hi juguen un doble rol: per una banda, posseeixen una ingent quantitat de dades dels ciutadans i, per l'altra, actuen com a reguladors de l'ús corporatiu que se'n pugui fer. Si calgués resumir en una paraula el paper que la intel·ligència artificial ha de tenir en el futur de la governança, aquesta podria ser de gran rellevància.

## 7 Recomanacions

### 7.1 En l'àmbit organitzatiu

Som partidaris d'una estructura organitzativa formada per un Govern de petita dimensió, fort, amb visió estratègica, i per una constel·lació d'agències professionalment molt competents. Aquesta estructura té com a referència el model de Suècia.

En el Govern s'hi concentra l'espai de la política, és a dir, la visió estratègica, que es desplega mitjançant la definició de les polítiques públiques. És l'espai allà a on es garanteix la provisió de serveis públics derivats de les polítiques públiques aprovades.

Les agències són l'àmbit organitzatiu on es concentra la gestió. Són productores de serveis públics.

La relació entre els Govern / Departaments competents i les agències ha de ser autènticament una relació de principal-agent, i no tal com avui estan constituïdes. Això vol dir que no es poden barrejar aquestes funcions i que cada part s'ha de dotar d'òrgans amb persones que tinguin la formació i les habilitats necessàries per a l'exercici d'aquestes funcions.

Som partidaris de la col·laboració publicoprivada. Però per evitar les patologies que en els darrers anys han sovintejat cal ser molt curosos en el compliment de les qüestions assenyalades abans en la memòria del contracte, en especial el sistema de control de la privatització i el sistema d'avaluació de la privatització.

### 7.2 En l'àmbit dels fluxos d'activitat de les organitzacions públiques (el funcionament)

Tot i que creiem en la necessitat d'intensificar l'ús de les eines de planificació i control, així com dels altres factors que s'han detallat en el punt 3, és en l'avaluació de les polítiques públiques allà a on trobem el dèficit més important. I no sols la simple avaluació, sinó també la introducció de les mesures que es desprenguin dels processos d'avaluació. Cal, per tant, estendre l'avaluació de les polítiques públiques.

### 7.3 En l'àmbit de la gestió dels empleats públics

En general, podem dir que a les administracions públiques hi ha un dèficit de planificació dels recursos humans. La planificació es produeix de manera inercial o reactiva. Aquesta planificació ha de tenir en consideració la necessitat d'adaptar els recursos humans a les exigències d'un entorn cada cop més dinàmic.

En l'organització del treball hi ha una escassa adequació de la relació de llocs de treball (RLT) a la situació real de les organitzacions públiques. Es tracta de trobar un equilibri entre la necessària especialització dels llocs de treball i la també necessària versatilitat del lloc per tal d'adaptar-se als canvis. En conseqüència, caldria evitar una especificació excessivament detallada de les tasques que dificulti l'adaptació esmentada.

En la gestió de l'ocupació trobem patologies importants tant en la incorporació, com en la mobilitat, així com en la desvinculació.

La incorporació es produeix a partir de procediments centrats en proves memorístiques de coneixement poc adients amb les necessitats d'avui. Caldria una elaboració dels perfils dels llocs de treball en els que, junt amb els coneixements, s'incloguin les competències. Aquestes darreres són avui les determinants de l'èxit en els resultats.

Aquests processos de selecció exigirien que es fessin per òrgans professionals de selecció, que garantissin la independència i que tinguessin la capacitat per a seleccionar atenent a les característiques dels perfils i als principis de mèrit i capacitat dels candidats a ocupar els llocs.

Pensem que una solució facilitadora podria ser la creació d'una Agència Catalana de l'Ocupació Pública, a la qual ens referirem més endavant.

En la gestió del rendiment creiem que hi ha dèficits en la definició dels objectius del lloc de treball, en la comunicació bidireccional del cap i el treballador, en el seguiment i en l'avaluació del rendiment. El directiu ha d'orientar la relació amb els empleats cap a la millora del rendiment. En la majoria de llocs avui escau apoderar als

empleats públics i vincular la promoció als resultats.

En la gestió del desenvolupament, creiem que la qüestió fonamental és el disseny de carreres horitzontals. Avui és una autèntica patologia que l'única forma de promoció sigui l'ascens jeràrquic.

#### Una Agència Catalana d'Ocupació Pública

Aquesta Agència hauria de donar resposta a les patologies que avui es detecten en els mètodes de selecció, en els òrgans de selecció i en la mobilitat, tant funcional com territorial dels treballadors.

##### a) Mètodes de selecció

Tal com hem assenyalat abans, les proves memorístiques no són avui les més adients per a la selecció de treballadors públics. La utilització de models de competències es fa necessària si es vol garantir una adequació de les persones als perfils professionals que necessiten actualment les administracions públiques.

##### b) Òrgan de selecció

Per tal de fer front a aquests processos de selecció caldria un òrgan professional expert. L'agència seria aquest òrgan professional.

##### c) Dificultats de mobilitat, tant funcional com territorial

És del tot inconsistent i costós, per exemple, que per a la selecció d'enginyers industrials, cadascuna de les administracions públiques realitzi un procés selectiu independent. Seria molt més coherent que un òrgan general fes una selecció mitjançant una o dues proves comunes. Els candidats que superessin aquestes proves podrien ser seleccionats per qualsevol de les administracions demandants (Administració de la Generalitat o administracions locals) fent una darrera prova adaptada a les singularitats del lloc de treball corresponent. Avui, un enginyer industrial que treballi a l'Ajuntament de Sabadell i vulgui treballar a l'Ajuntament de Terrassa ha de passar novament per tot el procés de selecció. A més, superar aquestes proves generals hauria de facilitar la mobilitat dels enginyers industrials per



totes les administracions públiques catalanes. Aquest procés seria aplicable a qualsevol altre grup professional.

En resum, l'Agència Catalana d'Ocupació Pública tindria com a funcions essencials:

- La selecció de candidats en la fase general prèvia, actuant com un òrgan expert de selecció
- La creació d'un mercat intern de treballadors públics que garantis la mobilitat entre les diferents administracions públiques catalanes
- La provisió de serveis de formació per a l'adaptació d'empleats públics com a conseqüència de raons tècniques o organitzatives per part de les organitzacions públiques o com a conseqüència de la voluntat de mobilitat dels treballadors

## 7.4 En l'àmbit de la direcció pública

Les actuacions de modernització en aquest àmbit s'han d'adreçar a un enfortiment de la gestió i a una delimitació clara del seu espai. En concret, es proposa:

- L'establiment d'un estatut del directiu públic, que protegeixi la direcció pública de la colonització pels partits polítics i de la burocratització de la funció pública.

La proposta que s'ha fet en el primer punt d'una estructura organitzativa formada per un Govern de petita dimensió, fort, amb visió estratègica, i per una constel·lació d'agències professionalment molt competents, facilitaria la delimitació de l'espai de la política i l'espai de la gestió.

## 7.5 En l'àmbit del capital tecnològic

La transformació dels governs en l'era digital s'ha de basar en diferents tendències o palanques. A continuació, se n'enumeren nou de possibles:

- Seguir la corba de maduresa de la intel·ligència artificial. El govern, com a propietari de la informació i com a regulador, hi ha de jugar un paper determinant.
- Implantar la identitat digital única del ciutadà i un model de gestió de les dades que permeti la prestació de serveis proactius i personalitzats, en funció de les necessitats i condicions individuals, tot respectant l'esfera individual del ciutadà, i incrementar-ne l'eficàcia i l'eficiència.

- Utilitzar les ciències del comportament per millorar els *outcomes* de les polítiques públiques. Confiar més en l'autonomia humana i acompanyar-la.
- Gestionar l'ètica vinculada a la intel·ligència artificial i les dades massives.
- Prevenir les eventuais dificultats mitjançant l'anàlisi predictiva: el govern anticipatiu.
- Aplicar la computació en el núvol com a palanca de la innovació en el propi govern.
- Establir laboratoris de govern: acceleradors de la innovació mitjançant la creació d'espais segurs d'experimentació de polítiques públiques en un entorn de proves que superi l'actual marc legal.
- Aplicar solucions pròpies de les ciutats intel·ligents a tot el panorama dels serveis públics: diferents nivells de govern i diferents governs interconnectats: el govern intel·ligent.
- Tractar el ciutadà també com a usuari de serveis públics: emprar les eines de mesurament de la satisfacció de l'experiència no només pot servir per incrementar la satisfacció del ciutadà, sinó també dels empleats públics, les entitats regulades i les empreses.
- Emprar els recursos tecnològics implementant polítiques de transparència que permetin apropar les administracions al ciutadà i controlar la gestió dels recursos públics.

Associació / Col·legi  
Enginyers Industrials de Catalunya  
Via Laietana, 39  
08003 Barcelona  
93 319 23 00  
[www.eic.cat](http://www.eic.cat)

## ANNEX

Document annex a les aportacions de l'Oficina Antifrau de Catalunya



## **Aportacions de l'Oficina Antifrau de Catalunya a la consulta pública prèvia en relació amb l'Avantprojecte de Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya**



El passat 14 de gener de 2022 l'Administració de la Generalitat de Catalunya va iniciar una consulta pública prèvia a l'elaboració de l'Avantprojecte de Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, que conclou el dia 18 de febrer de 2022.

Aquest procés participatiu té el seu origen en l'Acord de Govern de 14 de desembre de 2021, pel qual s'aprova la memòria preliminar sobre l'Avantprojecte de Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

D'acord amb el que expressa l'esmentada **Memòria preliminar**: *la visió de l'Escola, que justifica per si sola la necessitat d'una nova Llei que la reguli és esdevenir l'eix vertebrador de l'Ecosistema de Governança Pública de Catalunya i contribuir activament al seu disseny, implantació i avaluació. En aquest sentit, la missió de l'Escola seria articular, promoure i produir 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.*

Pel que fa la participació ciutadana en dita iniciativa normativa, el darrer paràgraf de la Memòria preliminar diu: *es considera adient sotmetre aquesta iniciativa a consulta pública prèvia, atès que es tracta de la norma reguladora d'una institució de caràcter transversal, amb competències que incideixen sobre els servidors públics, les administracions públiques i el seu*

*sector públic, operadors de formació de l'àmbit públic, el món acadèmic o universitari, el món professional, i la ciutadania, en general.*

Per tal d'orientar les aportacions, l'espai web Participagencat formula onze preguntes de caràcter prou obert com per possibilitar a les persones participants fer aportacions constructives que enriqueixin la visió de l'administració promotora.

## **1. Habilitació normativa**

---

Els articles 1 i 3 de la Llei 14/2008, del 5 de novembre, de l'Oficina Antifrau de Catalunya, atribueixen a l'Oficina Antifrau de Catalunya (en endavant, OAC o Oficina) les funcions d'assessorar i formular propostes i recomanacions al Parlament, al Govern de la Generalitat i als òrgans de l'Administració, en l'àmbit de la prevenció i la lluita contra la corrupció i qualsevol activitat relacionada, i també proposar les mesures necessàries per a assolir més transparència en la gestió del sector públic.

En coherència amb dita previsió normativa, el propòsit d'aquest document és posar a disposició del Departament de la Presidència de la Generalitat de Catalunya, impulsor de la iniciativa, algunes reflexions que la lectura de la Memòria preliminar ens ha suscitat i que considerem oportú compartir, ja des d'aquesta fase embrionari de la norma, sens perjudici de posposar un major estudi i contribució al moment en què ja hi hagi un text articulat de l'avantprojecte i aquest sigui sotmès a posteriors tràmits de participació pública (mitjançant l'eventual tràmit d'audiència que es pugui atorgar a l'Oficina o mitjançant la participació en el tràmit d'informació pública).

## **2. Reflexions preliminars de l'Oficina Antifrau**

---

D'entrada, des de l'Oficina Antifrau de Catalunya (en endavant, Antifrau) fem una valoració positiva de la iniciativa, doncs de la lectura de l'esmentada memòria es desprèn que la voluntat política que la impulsa s'orienta a una veritable transformació de la institució de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya basada en una diagnosi raonada i raonable de la situació.

Constatem també que la present iniciativa coincideix en el temps amb una consulta pública, ja tancada, prèvia a l'elaboració d'un text de l'avantprojecte de llei de l'ocupació pública catalana i amb d'altres anunciades al Pla normatiu 2021-2023 com ara la relativa a la direcció pública professional, amb rang de llei, o com les de selecció de personal de

l'Administració de la Generalitat i sobre la Comissió Tècnica de la Funció Pública, amb rang reglamentari.

No volem deixar de recordar la importància que per a l'èxit del nou model d'ocupació pública tindrà la coherència d'aquest conjunt de lleis i la seva necessària harmonia amb la resta de normes que tinguin incidència en la funció pública catalana.

Tanmateix cal ser conscients que comptar amb un marc normatiu d'excel·lència -la qual cosa ja representaria un veritable èxit- no és garantia per si mateix per transformar la realitat en el sentit desitjat. L'objectiu hauria de ser comptar amb la infraestructura que ha de fer possible que les persones que treballen al servei públic recuperin el sentit de la seva missió que no és altre que facilitar la vida als ciutadans.

Aquesta dimensió ètica del servei públic constitueix un veritable factor de transformació perquè la ciutadania, destinatària de l'acció pública, percebrà que compta amb funcionaris **professionals competents**, no només en el sentit de capacitat i eficàcia, sinó també perquè actuen amb empatia, justícia i disponibilitat.

Les institucions públiques, sense la confiança i el suport dels ciutadans veuen debilitada la seva posició i legitimitat enfront d'altres alternatives facilitades per actors no guiats necessàriament per la consecució de l'interès general.

Les consideracions que la citada iniciativa sobre l'avantprojecte de llei de l'ocupació pública catalana va merèixer per part d'Antifrau, les podeu trobar [en el següent enllaç al portal Participa.gencat](#) i en elles s'hi contenen les principals reflexions en l'àmbit de la funció pública des del punt de vista substantiu. A diferència del document preliminar que contextualitzava aquella normativa, la present memòria contempla expressament la noció d'integritat com un atribut bàsic dels servidors públics.

Coincidim plenament amb aquest enfocament i, per acabar d'ajustar-lo, suggerim que incorpori el **principi de neutralitat** que ha de predicar-se igualment dels servidors públics. Neutralitat entesa com aquell deure previst en l'article 52 del text refós de la Llei de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic, aprovat pel Reial Decret Legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, consistent en la disponibilitat del seu exercici professional -imparcial i objectiu- a la legítima opció política que en cada moment dirigeixi l'Administració.

En l'arquitectura normativa del sistema de funció pública, l'existència d'un centre especialitzat en la selecció, formació i gestió del coneixement, tot i ocupar un paper instrumental, té una importància cabdal per assegurar disposar en cada moment de les persones més capacitades per servir l'interès general des de les administracions i resta de poders públics de Catalunya.

En relació amb les funcions, suggerim considerar incloure el vetllar perquè les polítiques de reclutament s'orientin a una funció pública que sigui representativa de la societat a la que serveix, sense excloure cap sector. Diversificació de perfils integrants de la funció pública. Caldria incorporar **criteris socials**, de manera similar a com es fa en l'àmbit de la contractació pública. Aquesta recomanació parteix de la constatació d'una realitat com és que la pròpia Administració acaba sent pedrera de futurs lideratges polítics, sobretot entre l'alta funció pública i la direcció pública i que, per això, caldria garantir que la composició resulta representativa de la diversitat d'orígens socials, culturals, educatius o territorials.

Encara en l'àmbit de les funcions, la iniciativa legal ara contemplada aspira a què la "nova Escola" sigui una eina transformadora de les administracions públiques, jugant un paper central pel que fa a la selecció de les persones. Doncs bé, tot i que resulta difícil predir cap a on poden evolucionar els tradicionals mecanismes de reclutament en la funció pública basats en les oposicions, el cert és que la realitat comparada ens demostra que hi ha d'altres fórmules igualment respectuoses amb els principis d'igualtat, mèrit i capacitat que fugen de sistemes memorístics. Si s'optés per generalitzar els sistemes en què la persona aspirant passa per un primer vincle temporal amb l'Administració subjecte a la posterior acreditació de la competència professional (**aprenentatge**) la superació de la qual donaria lloc a una vinculació més estable, l'Escola o la institució que finalment acabi configurant aquesta iniciativa hauria de jugar un paper determinant en aquest esquema.

Pel que fa la relació de la institució amb la resta d'actors recordem que Antifrau té encomanda legalment una missió específica consistent en preservar la transparència i la integritat de les administracions i del personal al servei del sector públic en el desenvolupament de la qual ha vingut desplegant una activitat de formació, sensibilització generació de coneixement especialitzat que posem a disposició, com no podria ser d'altra manera, de l'EAPC.

Pel que fa a la llei que ara comença a gestar-se, atès l'àmbit competencial de l'Oficina, hem de ser particularment curosos i respectuosos amb el model organitzatiu que el Govern impulsor d'aquesta iniciativa normativa triï per configurar la nova institució.

Amb independència de quina acabi sent la naturalesa jurídica de la institució i la seva ubicació, el seu disseny i organització han de respondre als més alts estàndards d'integritat institucional. Amb això volem expressar que és necessari ja contemplar la **integritat en el disseny** mateix de la institució, dotant-la dels elements bàsics que la faran resistent als riscos d'irregularitats, frau o corrupció.

A la vegada, la posició que ocupi la Direcció de l'Escola i tots aquells elements que reforcin la seva independència en relació amb les diferents opcions polítiques, i la seva expertesa i professionalitat, son aspectes a potenciar.

Finalment, caldria preveure un mecanisme de **retiment de comptes davant Parlament** com podria ser la presentació de la corresponent memòria d'activitat, generant un espai de debat i reflexió col·lectius que pot resultar esperó de millora continua.

Oficina Antifrau de Catalunya  
8.2.2022

Ribes 3  
08013 Barcelona  
T +34 935 545 555  
[bustiaoac@antifrau.cat](mailto:bustiaoac@antifrau.cat)  
[www.antifrau.cat](http://www.antifrau.cat)



## ANNEX

### Document annex a les aportacions de la Xarxa d'Innovació Pública



## Proposta de la Xarxa d'Innovació Pública

La consulta per recollir informacions i aportacions sobre com hauria de ser l'EAPC actualment és per ella mateixa una actuació interessant perquè propicia que totes les organitzacions i persones que se n'assabentin hi puguin dir la seva.

Es vol una Escola que acompanyi una Administració que treballi en xarxa tant internament com amb la resta d'actors socials, conformant un Ecosistema de Governança Pública. I aquesta és una missió clara i ambiciosa.

L'EAPC hauria de ser el pal de paller: no només ha de transmetre coneixements i habilitats, sinó també la manera de fer (*mindset*), la cultura de l'organització, l'ADN corporatiu.

Al mateix temps, l'enfocament estratègic del procés de redefinició de l'Escola segueix principalment una orientació de tipus organitzatiu: naturalesa jurídica, dependència orgànica, posicionament institucional, funcions, governança, relació amb la resta d'operadors de formació de servidors públics o del món acadèmic i també amb l'alumnat.

Tant el document de planificació estratègica per a la XIV Legislatura com la memòria preliminar que enuncia la situació i el context que justifiquen la futura llei fan una anàlisi completa i exhaustiva dels rols de l'Escola. S'hi defineix que formació, transferència, recerca i canvi organitzatiu són els eixos del model de la teoria del canvi per a aquesta nova Escola i com es distribueixen els objectius a curt, mitjà i llarg termini per fer-ho possible. I també s'hi esmenten els diferents dispositius que entren en joc en aquestes fases, dels quals destaquen les comunitats d'aprenentatge i les de pràctica.

És, per tant, un plantejament estratègic ben formulat. Per part de la XIP (Xarxa d'Innovació Pública), sols hi aportariem un enfocament més servidor-cèntric o usuari-cèntric. Una orientació més radical cap a les persones segurament afegiria un plus de disrupció al model. I aquí caldria referir-se a:

- diversitat de les persones (gènere, edat, capacitació...)
- valors ODS (sobreinformació, noves desigualtats, medi ambient...)

D'aquesta manera seria més fàcil afrontar després temes directament relacionats amb les situacions i problemes amb què es troben els servidors públics, com ara:

- **Tenir en compte l'opinió/participació de l'usuari final** (el servidor públic), aclaparat normalment per múltiples coneixements sobre els quals formar-se.
- **Internalitzar més la formació** (sobretot l'orientada a gestió ofimàtica, col·laborativa...). Quan es contracten serveis de formació externs tenen tendència a impartir coneixements exhaustius, deslligats del que realment necessiten els professionals. No cal ensenyar totes les funcionalitats de serveis i programes.
- Aprofitar el **talent i el coneixement especialitzat dels servidors públics**: experts que expliquin determinats coneixements i els comparteixin (plataforma tecnològica per emetre vídeos en directe i desar-los en algun lloc).

- **Captar talent** (tant nacional com estatal o internacional) a través de la **Fundació ICREA** perquè faci recerca a través l'EAPC quan un departament necessiti contractar una persona experta en alguna matèria concreta.
- **Agrupar l'oferta formativa** en un sol lloc i donar accés a tots els servidors públics a altres plans de formació i els recursos d'organismes/institucions de la Generalitat (escoles oficials d'idiomes...).
- **Impulsar pràctiques com ara bancs de coneixement i aprenentatge, bancs de temps/peticions i intercanvi de coneixement.** Per exemple, els treballadors haurien de dedicar un 70% a les seves tasques, un 20% a tasques de la Generalitat vinculades al seu perfil i un 10% a formació / tasques de la Generalitat no vinculades al seu perfil. Hi hauria d'haver una borsa on cada treballador pogués afegir les competències que vol aportar a la Generalitat i un espai on es poguessin afegir les necessitats de la Generalitat. Els treballadors, amb el seu 30% disponible, podrien fer encaix en aquestes ofertes (per exemple, fer un Excel en 1h o un video-infografia en 1 setmana) dins d'un còmput mensual. Els *feedbacks* creuats del treballador i de qui ha proposat la feina serviren de ludificació per accedir a tasques de diferents nivells o fins i tot per desbloquejar formacions específiques. Aquesta borsa ha de ser líquida, sense intervenció jeràrquica i ha de servir per mostrar la capacitat dels treballadors i/o detectar necessitats no cobertes dins de la Generalitat.
- **Potenciar la formació a través de l'experiència dels companys** o treballadors d'altres departaments de la Generalitat. Veure com altres treballadors públics fan les tasques usant un eina és més útil que la tradicional seqüència de veure cada una de les funcions de l'eina. Agafar idees de com altra gent usa l'eina, mostrar el potencial pràctic del que es pot arribar a fer.
- Incentivar la formació especialitzada, sobre **necessitats formatives específiques**. La formació generalista hauria d'estar sempre disponible en plataformes en línia.
- Els materials resultants, en qualsevol format, haurien d'estar **oberts i disponibles a la ciutadania** perquè pugui **reutilitzar-los**.
- **Fer públiques les valoracions** que fan els alumnes de les activitats formatives i dels formadors.
- Vincular la formació amb els **plans de carrera** de forma transversal als diversos organismes de l'Administració pública.
- **Fomentar que la formació sigui pràctica a través de projectes aplicats** que l'alumne presenti o l'empresa necessiti de manera abans d'iniciar el curs.
- **Establir acords amb el món acadèmic o de la recerca** perquè els usuaris dels programes formatius de l'EAPC puguin fer estudis de màster, postgrau o doctorat sobre matèries que siguin d'interès per a l'Administració. També caldria incloure els centres de recerca, fonamentalment els de la Institució CERCA, com a actors que poden col·laborar amb l'EAPC.

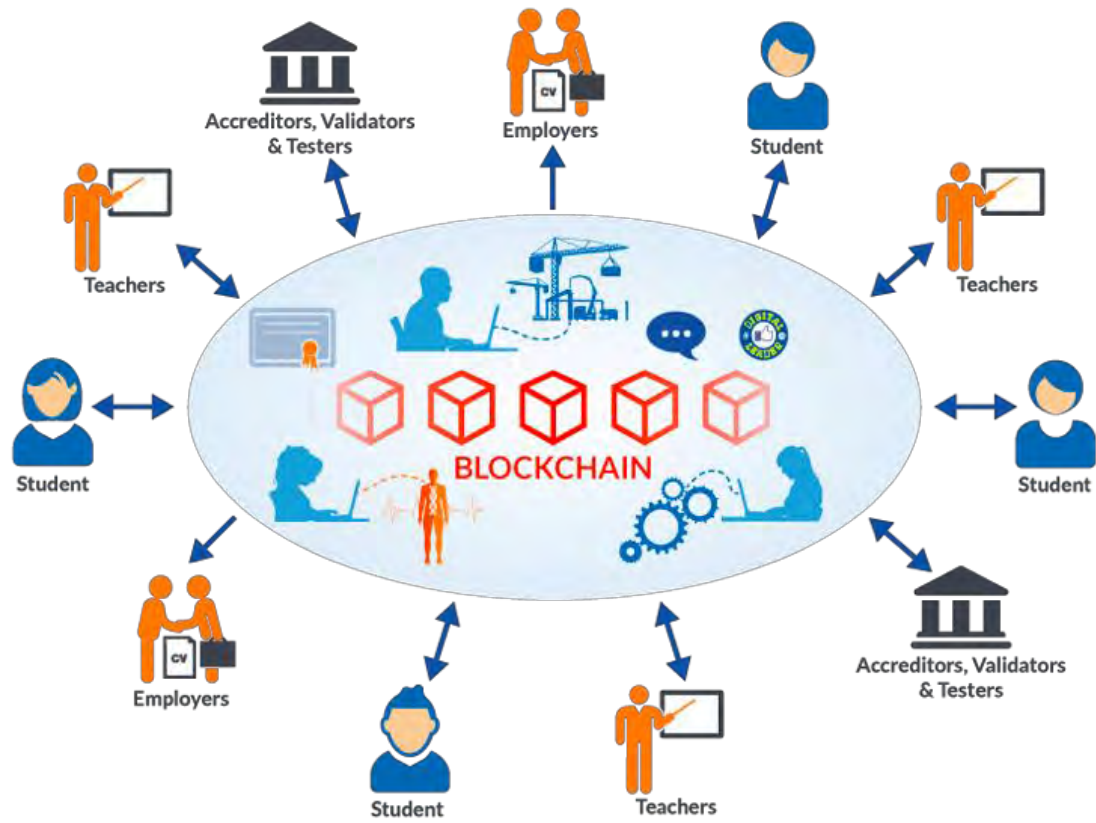
Barcelona, 10 de febrer de 2022

## ANNEX

### Document annex a les aportacions del Ricardo González

# Document annex a les aportacions del Ricardo González a la consulta pública prèvia de la Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya

Febrer 2022



## ANNEX

### Notes de la jornada de treball amb els sindicats majoritaris

## **Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya**

### **Jornada de treball: Funcions i funcionament**

07/02/2022

#### **Assistents**

##### CCOO

- Manolo Fages
- Manel Pulido Guerrero
- Joan Maria Sentís López

##### UGT

- Xavier Borrajo
- Pilar González
- Carles Villalante

##### EAPC

- Ismael Peña-López, director

Les notes d'aquesta jornada de treball tenen per objectiu identificar els punts on es va generar consens i els punts on cal seguir treballant per assolir-lo. Seguint la regla de Chatham House, no s'especifiquen els posicionaments dels participants respecte cada punt, ni el nivell d'acord o desacord respecte els mateixos.

#### **Qüestions generals**

##### **Debat**

Unificar el funcionament de la funció pública catalana és clau. Aquesta unicitat cal que sigui a nivell legal, estratègic i operatiu. En aquest sentit, s'albiren tres punts de coordinació d'aquesta funció pública catalana única:

- A nivell legal, les diverses lleis que es puguin aprovar els propers anys – la pròpia Llei de l'EAPC, de l'ocupació pública, de procediment administratiu, de la direcció pública professional, etc. – han de ser consistents entre elles i vetllar per la construcció progressiva d'aquesta funció pública única.
- A nivell estratègic, impulsar un Pacte Nacional pels Serveis Públics que defineixi un model de funció pública de consens, així com el seu respectiu model de serveis i la seva corresponent infraestructura.
- A nivell operatiu, impulsar una Mesa de les Administracions Públiques, com a òrgan de negociació en temes de funció pública i d'acord amb el nou marc de funció pública única de Catalunya.
- Constituir, amb caràcter previ, un espai de diàleg social que serveixi per a la negociació de la Llei i d'altres de similars i de seguretat jurídica a aquest procés

## **De l'Escola que selecciona al talent que es mobilitza**

### **Objectius plantejats**

- 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, desenvolupament
- Facilitar la mobilitat horitzontal i vertical dels treballadors públics
- Estalviar de recursos optimitzant l'organització dels processos de selecció
- Recolzar l'administració local mitjançant la reducció de tasques administratives

### **Debat**

Cal començar a treballar en el nou model quant abans. És estratègic tenir-lo en marxa abans de començar el procés de substitució dels treballadors que es jubilen.

La mobilitat professional ha de quedar regulada més enllà de les qüestions d'habilitació que pugui fer l'Escola. S'han de tenir en compte condicions laborals, responsabilitats, tasques. En aquest sentit, ha de quedar ben definit el concepte de talent i com han de dissenyar eines per possibilitar – no necessàriament fomentar – aquesta mobilitat, inclosa la mobilitat entre administracions.

En els dispositius de selecció, la base ha de ser l'optimització de recursos i la col·laboració entre administracions, evitant la competència entre les mateixes. El desplegament normatiu posterior a la llei ha de ser clar en aquest aspecte. Aquesta qüestió serà especialment important en el funcionament del model de selecció integrat.

## **De l'Escola que ensenya a la xarxa que aprèn**

### **Objectius plantejats**

- Establir un model d'aprenentatge de referència per a tot els treballadors del sistema d'administracions públiques de Catalunya
- Oferir instruments per implantar efectivament el model d'aprenentatge pels 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

### **Debat**

Cal avançar cap a la proposta d'homologacions dels aprenentatges i els models competencials, reconèixer l'aprenentatge que es pugui fer en altres àmbits com l'experiència prèvia o l'àmbit informal, així com reconèixer també les activitats de l'àmbit del desenvolupament.



Més enllà dels àmbits clau proposats, en la planificació estratègica així com en l'operativització anual caldrà tenir en consideració si cal fer programes de tipus sectorial o específics que puguin ser d'interès o utilitat dels servidors públics.

Es considera molt rellevant la utilització de la figura del contracte programa, que esdevé element de programació clau que contribueix a reforçar el model organitzatiu, la governança del propi model així com la transparència i el retiment de comptes. Per aquestes raons, el contracte programa es considera una eina fonamental de funcionament.

## **De l'Escola que forma a la comunitat que transforma**

### **Objectius plantejats**

- 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 impulsar la transformació efectiva de les administracions públiques de Catalunya

### **Debat**

Els temes plantejats es consensuen per assentiment.

## **D'un nou sistema de governança per vertebrar un ecosistema**

### **Objectius plantejats**

- 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

### **Debat**

Atesa la complexitat de trobar la figura ideal per organitzar l'Escola, així com la inexistència d'un òptim clar, es considera especialment important no tant la tria de la figura jurídica com del disseny de la governança de la futura Escola.

En aquest sentit, la composició i les funcions del Consell Rector seran clau, que ha de tenir un paper en les decisions més rellevants de l'Escola, inclosa l'acceptació de la figura del director. Aquesta composició del Consell Rector ha de ser plural de manera que tots els actors rellevants hi tinguin cabuda i, al mateix temps, tots se sentin l'Escola com una institució que els sigui pròpia.

Pot ser convenient que els treballs de caire més sectorial puguin desenvolupar-se més enllà del Consell Rector, ja sigui en consells tècnics, grups de treball o consells assessors.

És essencial que els diferents dispositius de governança de l'Escola puguin fiscalitzar no només la mateixa Escola sinó de tot el sistema, especialment l'àmbit de la formació i els diferents ens que acabaran conformant l'ecosistema de formació i aprenentatge dels servidors públics de Catalunya que treballin amb finançament públic.

- S'acorda que les diferents parts assistents a la jornada elaboraran una proposta d'estructura i governança de l'Escola com a entitat de dret públic sotmesa a l'ordenament jurídic privat.

## ANNEX

### Notes de la jornada de treball amb els col·legis i les associacions professionals



## **Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya**

### **Jornada de treball: Funcions i funcionament**

08/02/2022

#### **Assistents**

CSITAL

- Ignacio Aragonès Seijo

COLPIS

- Josep Oller, comissionat de gestió i administració pública
- Montserrat Peral, secretària de la Junta

Associació Catalana de Gestió Pública

- Miquel Estapé

EAPC

- Ismael Peña-López, director

#### **Excusen:**

Associació Catalana de Gestió Pública

- Joana Miñarro, excusa la seva assistència

Les notes d'aquesta jornada de treball tenen per objectiu identificar els punts on es va generar consens i els punts on cal seguir treballant per assolir-lo. Seguint la regla de Chatham House, no s'especifiquen els posicionaments dels participants respecte cada punt, ni el nivell d'acord o desacord respecte els mateixos.

#### **Qüestions generals**

##### **Debat**

Es essencial definir bé les etapes en el desplegament de la llei, que han de ser possibilistes dins una visió ambiciosa. Això passa per admetre que el punt de partida és que l'Administració és extremadament ineficient, fins i tot en molts casos no és sostenible, especialment l'Administració local.

Passa, també, per definir clarament quin és el model de direcció de l'Escola.

#### **De l'Escola que selecciona al talent que es mobilitza**

##### **Objectius**

- 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, desenvolupament
- Facilitar la mobilitat horitzontal i vertical dels treballadors públics

- Estalviar de recursos optimitzant l'organització dels processos de selecció
- Recolzar l'administració local mitjançant la reducció de tasques administratives

### **Debat**

El sistema d'habilitació pot suposar un avenç molt gran en general i, en particular, pels municipis: permet programar amb temps, reduir la discrecionalitat, optimitzar recursos, etc.

Cal preveure quins són els procediments d'actualització dels "habilitats" i, en general, el funcionament de la borsa. Serà especialment sensible a l'èxit de la borsa el fer accessible la selecció al màxim de candidats, de manera que es contribueixi a fer atractiva la funció pública i fomentar vocacions.

## **De l'Escola que ensenya a la xarxa que aprèn**

### **Objectius**

- Establir un model d'aprenentatge de referència per a tot els treballadors del sistema d'administracions públiques de Catalunya
- Oferir instruments per implantar efectivament el model d'aprenentatge pels 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

### **Debat**

El model d'aprenentatge ha de reforçar les noves vies d'aprenentatge: metodologies, formats, suports.

La formació ha d'anar lligada a l'avaluació de l'acompliment. Aquesta formació hauria de fer-se extensiva als càrrecs electes.

La Xarxa de centres d'aprenentatge pot resultar molt útil per alinear actors i estratègies. Els col·legis haurien de tenir un paper en aquesta xarxa com a centres de formació especialitzada en els seus respectius àmbits.

## **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 impulsar la transformació efectiva de les administracions públiques de Catalunya

## **Debat**

Important recuperar el paper de recerca, de pensament, de prospectiva de l'Escola.

L'Escola ha de tenir un paper important en la planificació estratègica de la innovació i la recerca implicant-hi les administracions i incentivant-les a prendre-hi part. Per a aconseguir-ho, seran clau les metodologies específiques en recerca i desenvolupament, i les tasques d'acompanyament en l'àmbit de la innovació i la transferència.

L'Escola ha de ser pont entre les experiències nacionals i l'àmbit internacional.

## **D'un nou sistema de governança per 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

## **Debat**

Els temes plantejats es consensuen per assentiment.

## ANNEX

### Notes de la jornada de treball amb ens de formació de servidors públics i Ivàlua

## **Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya**

### **Jornada de treball: Funcions i funcionament**

10/02/2022

#### **Assistents**

##### CEJFE

- Laura Martínez Portell

##### CFEA

- Vanessa Duaso

##### ISPC

- Tamara García de la Calle

##### IVÀLUA

- Marc Balaguer Puig

##### Servei d'Ocupació de Catalunya

- Juan José Torres López

##### EAPC

- Ismael Peña-López, director

#### **Excusen:**

##### Agència de Formació Professional

- Fabián Mohedano i Morales

##### Institut Obert Catalunya

- Carolina Palomares Grau

##### Institut Català de la Salut

- Yolanda Lejardi Estévez

Les notes d'aquesta jornada de treball tenen per objectiu identificar els punts on es va generar consens i els punts on cal seguir treballant per assolir-lo. Seguint la regla de Chatham House, no s'especifiquen els posicionaments dels participants respecte cada punt, ni el nivell d'acord o desacord respecte els mateixos.

#### **De l'Escola que selecciona al talent que es mobilitza**

#### **Objectius**

- 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, desenvolupament



- Facilitar la mobilitat horitzontal i vertical dels treballadors públics
- Estalviar de recursos optimitzant l'organització dels processos de selecció
- Recolzar l'administració local mitjançant la reducció de tasques administratives

## Debat

L'encaix de la Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i la Llei d'Ocupació Pública serà fonamental. Tant en termes de selecció com de mobilitat cal que es dissenyin els processos de manera que les administracions tendeixin a col·laborar enlloc de competir – i fins i tot evitar pràctiques poc ètiques – per compaginar les necessitats i aspiracions dels servidors públics amb l'estabilitat i la planificació estratègica dels equips.

La Llei EAPC ha de crear i desenvolupar un sistema de funció pública de Catalunya en matèria de selecció i definició de la carrera professional com el que s'ha implantat al sistema de seguretat pública de Catalunya, de sanitat, d'educació o de justícia i penitenciari; sistemes professionals amb els que ha de conviure i establir-hi sinergies.

La definició de perfils ha d'estar dirigida cap el servei que es vol prestar, permetent processos de selecció i formació específics per aquesta finalitat.

## De l'Escola que ensenya a la xarxa que aprèn

### Objectius

- Establir un model d'aprenentatge de referència per a tot els treballadors del sistema d'administracions públiques de Catalunya
- Oferir instruments per implantar efectivament el model d'aprenentatge pels 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

## Debat

Suposa un repte compassar l'estratègia operativa d'aprenentatge amb la planificació de caire més polític. S'ha de trobar un equilibri entre el paper de prescripció i impuls que pugui tenir l'EAPC com a *think tank*, i el que ha de tenir com a operador de formació, més centrat a donar resposta a les planificacions amb els contractes programa.

La Xarxa de Centres d'Aprenentatge ha de ser un entorn d'intercanvi i de consens, vetllant sempre per l'autonomia dels centres. Les institucions especialitzades han de poder contribuir a la xarxa, de poder influir en el disseny de processos de selecció, de formació, de recerca sense cap tipus de supeditació de la seva pròpia estratègia o activitat.

En aquest sentit, és sensible el concepte d'homologació de centres i formacions: qui s'homologa, què s'homologa, com s'homologa. Ha de quedar clar que l'EAPC ha de tenir

l'obligació de posar a disposició i oferir infraestructura (metodologia, tecnològica, etc) que la resta de l'ecosistema de formació de servidors públics té la llibertat d'utilitzar.

## **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 impulsar la transformació efectiva de les administracions públiques de Catalunya

### **Debat**

Com en el cas de la formació, s'entén que l'Escola ofereix un model de recerca, innovació i desenvolupament com la resta de serveis que altres centres poden enriquir i/o utilitzar per a la seva pròpia activitat.

## **D'un nou sistema de governança per 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

### **Debat**

Els temes plantejats es consensuen per assentiment.

## ANNEX

### Notes de la jornada de treball amb els grups parlamentaris



## **Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya**

### **Jornada de treball: Funcions i funcionament**

16/02/2022

#### **Assistents**

PSC

- Cristòfol Gimeno Iglesias

ERC

- Marta Vilalta i Torres

JxC

- Cristina Casol

CUP

- Maria Dolors Sabater i Puig
- Isabel Chacón

ECP

- Joan Carles Gallego

EAPC

- Ismael Peña-López, director

#### **Excusen:**

VOX

- Joan Garriga Doménech

Cs

- Carlos Carrizosa Torres

PP

- Alejandro Fernández Álvarez

Les notes d'aquesta jornada de treball tenen per objectiu identificar els punts on es va generar consens i els punts on cal seguir treballant per assolir-lo. Seguint la regla de Chatham House, no s'especifiquen els posicionaments dels participants respecte cada punt, ni el nivell d'acord o desacord respecte els mateixos.

#### **Prèvia**

Es constata la necessitat estratègica de potenciar la idea d'una Funció Pública catalana, que tingui una aproximació unificada i normes i serveis que s'hi adrecin com un tot. En aquest sentit, és necessari que la futura Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya tingui un total encaix amb la futura Llei d'Ocupació Pública, de manera que siguin consistents en els seus postulats i objectius.

És important definir curosament els termes que s'emprin dins la llei. Conceptes com talent o coneixement són poderosos però poden conduir a ambigüitats que cal evitar en un text legal.

## **De l'Escola que selecciona al talent que es mobilitza**

### **Objectius**

- 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, desenvolupament
- Facilitar la mobilitat horitzontal i vertical dels treballadors públics
- Estalviar de recursos optimitzant l'organització dels processos de selecció
- Recolzar l'administració local mitjançant la reducció de tasques administratives

### **Debat**

Es destaca el gran estalvi que pot tenir pels ajuntaments la gestió integrada de l'oferta d'ocupació pública i els processos de selecció associats a ella.

## **De l'Escola que ensenya a la xarxa que aprèn**

### **Objectius**

- Establir un model d'aprenentatge de referència per a tot els treballadors del sistema d'administracions públiques de Catalunya
- Oferir instruments per implantar efectivament el model d'aprenentatge pels 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

### **Debat**

En la mesura que el model d'aprenentatge prengui major rellevància com a vertebrador del sistema de formació pels servidors públics, és convenient que el mateix sigui compartit i contrastat amb professionals del sector i aquests hi puguin fer aportacions i suggeriments de millora.

## **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 impulsar la transformació efectiva de les administracions públiques de Catalunya

## **Debat**

Es ressalta la importància que la formació i l'aprenentatge tinguin continuïtat en el desenvolupament d'equips i organitzacions. En aquest sentit, la recerca i la innovació orientades cap a l'impacte són fonamentals. La transformació de l'Administració ha de ser un objectiu prioritari de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

## **D'un nou sistema de governança per 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

## **Debat**

Es considera que, de totes les opcions possibles, probablement l'entitat de dret públic sotmesa a l'ordenament jurídic privat és la que millor s'ajusta a la missió i el tipus de funcionament que requereix la nova orientació de l'EAPC.

Tanmateix, es fa palès que és en el disseny de la seva governança, i molt en particular en el seu Consell Rector, on és més sensible el poder aconseguir els objectius fixats, que es comparteixen.

## ANNEX

Notes de la jornada de treball amb les diputacions i els ens  
municipalistes

## **Llei de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya**

### **Jornada de treball: Funcions i funcionament**

17/02/2022

#### **Assistents**

Diputació de Barcelona

- Juan Echániz, coordinador general

Diputació de Girona

- Mila Rubio

Diputació de Tarragona

- Enric Adell, vicepresident tercer i diputat delegat del Servei d'Assistència Municipal
- Elena Gisbert, responsable de la unitat d'assistència de Secretaria Intervenció en l'àmbit jurídic, econòmic i formació

ACM

- Lluís Coromines
- Francesc Iglesias

FMC

- Àlex Garrido, vicepresident de l'FMC i alcalde de Manlleu
- Susanna Mérida, secretària general adjunta de l'FMC

EAPC

- Ismael Peña-López, director

#### **Excusen:**

Diputació de Lleida

- Joan Talarn Gilabert

Les notes d'aquesta jornada de treball tenen per objectiu identificar els punts on es va generar consens i els punts on cal seguir treballant per assolir-lo. Seguint la regla de Chatham House, no s'especifiquen els posicionaments dels participants respecte cada punt, ni el nivell d'acord o desacord respecte els mateixos.

#### **Prèvia**

Es celebra que es plantegi una política de màxims, ambiciosa, per a l'EAPC.

Cal que la nova llei de l'Escola vagi de la mà d'una actualització del marc normatiu de la funció pública en general i de l'administració local en particular. Es fa essencial que, entre d'altres, la nova llei de l'Escola sigui consistent amb la també futura Llei d'Ocupació Pública.

Si es volen eliminar barreres a la mobilitat, així com possibilitar l'entrada de talent a l'Administració, qüestions com les compatibilitats o la col·laboració amb el sector privat han de tenir-se en compte perquè aquesta obertura al talent sigui completa.



## **De l'Escola que selecciona al talent que es mobilitza**

### **Objectius**

- 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, desenvolupament
- Facilitar la mobilitat horitzontal i vertical dels treballadors públics
- Estalviar de recursos optimitzant l'organització dels processos de selecció
- Recolzar l'administració local mitjançant la reducció de tasques administratives

### **Debat**

Les accions proposades són molt valuoses pel món local. Així mateix, és important explicitar que es faran amb un respecte escrupolós per l'autonomia de totes les administracions i altres institucions.

## **De l'Escola que ensenya a la xarxa que aprèn**

### **Objectius**

- Establir un model d'aprenentatge de referència per a tot els treballadors del sistema d'administracions públiques de Catalunya
- Oferir instruments per implantar efectivament el model d'aprenentatge pels 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

### **Debat**

Es considera una eina molt interessant la utilització del contracte programa com a figura per afavorir la planificació, el correcte dimensionament dels recursos, el control de l'execució i l'avaluació i el retiment de comptes.

## **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 impulsar la transformació efectiva de les administracions públiques de Catalunya

## Debat

L'àmbit de la recerca, el desenvolupament, la innovació i la transferència han de ser el terreny natural de l'Escola. Han de tenir molt de poder de tracció perquè hi hagi un impacte profund que aconseguixi transformar l'Administració.

## D'un nou sistema de governança per 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

## Debat

Es considera que l'entitat de dret públic sotmesa a l'ordenament jurídic privat és la forma més adient per a l'Escola donats els objectius, les activitats a dur a terme per aconseguir-los i el conjunt d'actors amb els que l'Escola haurà de treballar de forma conjunta per desenvolupar-les.

L'administració local ha de ser present de forma significativa en el model de governança de l'Escola, de manera que tinguin poder d'incidència i, al mateix temps, assumeixin la part corresponent de responsabilitat.

- ➔ Es farà arribar a diputacions i ens municipalistes una proposta d'estructura i governança de l'Escola com a entitat de dret públic sotmesa a l'ordenament jurídic privat.

